UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN EDUCATION

(administration scolaire)

PAR

GILBERT ROYER

EXPRESSIONS DE LA SUPERVISION SCOLAIRE DANS UN CADRE DE GESTION

AOUT 1981

RECONNAISSANCE

La réalisation de cette recherche a nécessité davantage que la seule implication de l'auteur. De nombreux collaborateurs soucieux de notre entreprise ont, tout au long de notre cheminement, partagé nos difficultés et nos inquiétudes.

Aussi, nous sommes reconnaissant au Docteur Gérald Jomphe qui tout au long de notre démarche a su nous assurer les conditions favorables et nous insuffler la détermination nécessaire à la réalisation d'un tel exercice.

De plus nous aimerions remercier Monsieur Richard Nadeau qui, par sa collaboration constante et ses attitudes positives, nous a permis d'orienter nos efforts dans la direction voulue.

En terminant, nous désirons témoigner notre gratitude à Mademoiselle Rina Tilkin qui, par sa participation active dans la présentation de ce rapport ainsi que par ses encouragements constants, a permis que soit relevé le défi que représente ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Figures pages

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Différentes études réalisées par le passé nous ont démontré qu'il était possible, lorsque la situation l'exigeait, d'atténuer l'état de confusion existant parmi un ensemble d'auteurs ayant traité de divers phénomènes reliés à la science de la gestion.

Ainsi, une recherche réalisée par le Docteur Yves Poirier[1] a permis, au moyen d'une étude comparative des perceptions des facteurs administratifs propres à un ensemble d'auteurs visés, de diminuer l'imbroglio jusqu'alors persistant, généré par divers problèmes épistémologiques, logiques et linguistiques reliés aux théories administratives présentées.

Une autre étude, celle-là réalisée par le Docteur Jeanne Reynolds[2], s'est attaqué à repérer l'origine de l'ambiguité du concept Line-and-Staff. Le but poursuivi par Reynolds

---

1 POIRIER, Yves
1971 Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze (15) théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

2 REYNOLDS, Jeanne
1971 Une analyse comparative du concept Line-and-Staff d'après différents auteurs ayant surtout traité de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

était d'analyser le concept pré-cité, les conflits et les solutions qui s'y rattachaient. Les résultats obtenus au terme de la recherche ont permis de mettre en évidence la faiblesse de la définition du concept Line-and-Staff chez les auteurs examinés et de reconnaître cette déficience comme étant un problème fondamental relié à l'obscurité du concept étudié.

La recherche que nous vous soumettons s'inscrit favorablement dans la même voie que les études pré-nommées. Reliée au premier volet d'une autre étude[3] qui la contient, la présente en poursuit ouvertement l'intention. En l'occurrence il s'agit,

> de replacer la notion de supervision dans sa juste perspective en aidant les personnes responsables de la gestion scolaire à définir, organiser et structurer un programme de supervision qui soit à l'image de leurs besoins professionnels et qui rejoint les préoccupations du milieu dans lequel ils travaillent.[4]

Cependant, contrairement à l'ensemble des études dans la foulée desquelles nous nous sommes engagés, nous n'avons pas effectué une analyse des perceptions conceptuelles du phénomène visé par notre investigation. Cette préoccupation étant assumée,

---

[3] Conception, application et évaluation d'un modèle de supervision des activités éducatives au secondaire. Projet de recherche sous la responsabilité du Docteur Gérald Jomphe, FCAC, Université du Québec à Trois-Rivières 1979.

[4] Référer à la note 3.

parallèlement à notre étude, par un confrère[5] qui en avait reçu le mandat, nous nous sommes appliqués à étudier l'expression[6] du phénomène de la supervision scolaire.

En effet, nous avons tenté d'éliminer le fouillis existant et persistant au niveau de l'expression de la supervision scolaire parmi des auteurs en ayant traité.

Sur le plan du contenu, notre recherche comportera quatre (4) chapitres et une conclusion. Le premier chapitre comprendra cinq (5) parties, dont une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude, son importance ainsi que son cadre d'analyse. Le deuxième chapitre présentera l'approche méthodologique utilisée. Le troisième chapitre exposera les résultats de la recherche et le quatrième proposera une discussion portant sur les données obtenues. Une conclusion tentera de dégager de cette exploration les résultats les plus tangibles et d'offrir des possibilités pour des recherches ultérieures.

---

5 NADEAU, Richard
1981 Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil généralisé. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières.

6 Lire "les façons de s'exprimer, s'opérationnaliser..."

CHAPITRE I

Nature et but de l'étude

Tel que nous l'avons précisé plus avant, ce chapitre comprendra une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude, son importance ainsi que son cadre d'analyse.

1. Mise en situation

Au Québec, divers bilans, autant publics[7] que privés[8], ont laissé croire que la plupart des intervenants scolaires, c'est-à-dire les principaux d'école, les directeurs d'enseignement, les conseillers pédagogiques et les enseignants, pouvaient s'adapter en toutes circonstances aux nombreux changements commandés par le ministère de l'Education du Québec. Acte volontaire ou cause indirecte d'une analyse "expédiée", ces bilans ont véhiculé une impression sécurisante voire même satisfaisante des résultats obtenus

---

7 GOUVERNEMENT DU QUEBEC
1977 MEQ, L'enseignement primaire et secondaire au Québec. Editeur officiel du Québec.

1979 MEQ, L'école québécoise. Editeur officiel du Québec.

8 Il s'agit en l'occurrence de communications formelles et informelles s'effectuant entre des directeurs d'école et des institutions d'enseignement supérieur et la direction de bureaux régionaux du MEQ.

depuis une dizaine d'années au niveau primaire et secondaire du système scolaire du Québec.

Cependant, il semble que ces bilans aient été rédigés dans l'ignorance des réalités quotidiennes particulières auxquelles doit faire face l'ensemble des intervenants scolaires québécois, puisque la séduisante fresque qui leur est sous-entendue détonne largement avec la réalité.

En effet, l'ensemble des protagonistes concernés oeuvrant au niveau primaire et secondaire du système scolaire québécois prétendent ne pas posséder les moyens permettant de réajuster leurs interventions en fonction de l'évolution de l'école*. En fait, les agents responsables de la gestion des activités éducatives éprouvent beaucoup de difficultés à rendre cohérentes, dans l'espace et dans le temps, la plupart de leurs interventions en vue de satisfaire les exigences de leur travail. Cette conséquence semble due à une incapacité manifeste d'avoir une vision globale de leurs fonctions. Cette carence, présumons-nous, réside dans le fait que les intervenants gestionnaires ne possèdent pas d'appareillage conceptuel leur permettant de développer une approche en supervision qui leur permettrait l'efficacité et l'efficience dans l'exercice de leur travail. Ceci dit, il devient important de répondre à cette défaillance qui semble scléroser la qualité de l'intervention de chacun de ces responsables.

---

* Voir notes 7 et 8.

Désireux de circonvenir l'état de confusion semblant caractériser les actions des personnes concernées, nous nous proposons dans cette étude, d'analyser dans un premier temps, l'expression[9] de la supervision scolaire parmi des théoriciens en ayant traité. Dans un deuxième, nous comptons utiliser l'expression de la supervision scolaire afin de réaliser un appareillage conceptuel qui permettra aux gestionnaires visés d'approcher et d'exécuter leur travail suivant une vision beaucoup plus globale.

2. But de l'étude

Tout en conservant la même intention poursuivie par la recherche auquelle se greffe la présente i.e.,

> replacer la notion de supervision dans sa juste perspective en aidant les responsables de la gestion scolaire à définir, organiser et structurer un programme de supervision qui soit à l'image de leurs besoins professionnels et qui rejoint les préoccupations du milieu auquel ils appartiennent et dans lequel ils travaillent,[10]

cette expérience recouvre toute son originalité par le but que nous nous proposons d'atteindre, soit: "l'illustration de l'expression d'un ensemble d'activités de supervision scolaire dans un cadre de gestion."

---

9 Lire "les actions dans les faits". Référer à la note 6.

10 Document cité page viii.

La supervision des activités éducatives au Québec, tributaire "d'une renommée qui n'a d'égal que le nombre des situations ambigües qu'elle a crée"[11], ne possède pas au sens propre du mot, de langage uniforme, utilisable par tous et chacun lorsqu'il s'agit d'en traiter.

Aussi, afin de rendre utilisable et uniformément significative la supervision des activités éducatives pour l'ensemble des agents responsables de la gestion des activités éducatives au niveau primaire et secondaire du système scolaire québécois, il nous apparaît pertinent de la présenter dans un langage déjà existant, connu, compris et présent dans les conversations quotidiennes de l'ensemble des intervenants scolaires concernés. Ce langage pourrait être celui de la gestion.

Une fois l'expression de la supervision scolaire traduite dans un langage connu, peut-être serons-nous en mesure de vérifier l'hypothèse que nous désirons soumettre à notre étude, i.e. "que le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel".

---

11 Nous pensons ici au climat de suspicion et de méfiance engendré chez les enseignants par l'inspectorat, le tutorat et chef de groupe qui laisse encore des traces aujourd'hui. Ceci est appuyé par un survol du concept même de la supervision à travers les théoriciens de la supervision. cf. Nadeau R. "Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil conceptuel". U.Q.T.R., 1981.

3. Objectifs de l'étude

Au nombre de deux (2) les objectifs de cette recherche représentent l'articulation du but que nous poursuivons et commandent évidemment tous les efforts déployés en vue de les satisfaire.

Le premier objectif s'énonce comme suit: "concevoir un appareillage conceptuel qui illustrera de façon non équivoque les correspondances possibles entre les dimensions[12] du système scolaire primaire et secondaire québécois et des activités de supervision scolaire exprimées dans un cadre de gestion." Le deuxième objectif poursuivi se présente comme tel: "profiler la distribution des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues à un système de gestion, ainsi que dans les dimensions attribuées[13] au système scolaire primaire et secondaire québécois."

---

12 Une dimension représente un ensemble de fonctions composant une grande partie d'un poste de travail. Les dimensions dont nous parlons sont: relation école-milieu, curriculum et apprentissage, personnel, service aux étudiants, facilités physiques, finance, évaluation.

13 JOMPHE, Gérald
"Gestion du programme éducatif." Notes du cours SUS-6002, Université du Québec à Trois-Rivières, 1979-1980.

4. Importance de la recherche

Chaque recherche doit être considérée comme importante car, à sa façon et de toutes façons, elle contribue à éloigner la limite de la connaissance de l'homme.

Ainsi, dans le cas de la présente, elle concourra par les informations rassemblées à assurer aux agents responsables de la gestion des activités éducatives, une vision globale des activités, fonctions et dimensions devant être situationnellement envisagées dans l'exercice de leur travail.

De plus, le shème référentiel qu'elle contribuera à produire fournira un nouvel et puissant éclairage aux éventuelles prises de décisions concernant la formation ou le recyclage du personnel visé.

5. Cadre d'analyse

Compte tenu de la présentation globalisante du processus de gestion ainsi que de la multitude de repères possibles venant faciliter l'établissement relatif de correspondance souhaitée, le système de gestion en trois (3) dimensions, tel que présenté par McKenzie[14], nous servira de cadre d'analyse pour réaliser notre étude.

---

14 MCKENZIE, Alec.
1969 The Management Process in 3D. Harvard Business Review.

Une fois relevée l'expression de la supervision scolaire parmi les auteurs retenus pour la présente étude, nous utiliserons comme point de référence les fonctions et les activités telles que nommées et définies par McKenzie[15] afin d'établir des correspondances possibles entre l'expression du phénomène analysé et l'expression de la gestion.

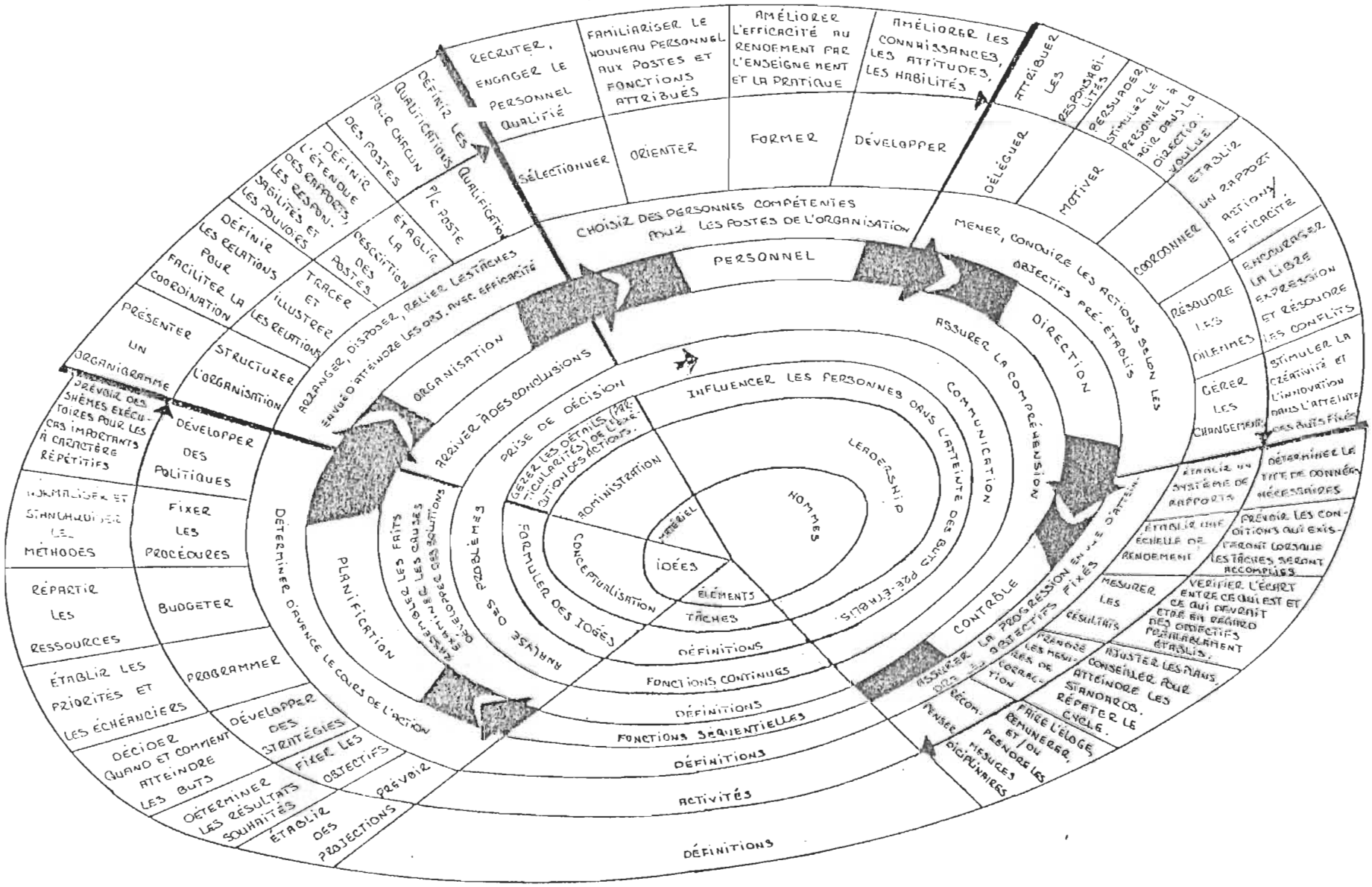
Ainsi les fonctions de gestion continues apparaissant selon les expressions "analyser des problèmes", "prendre des décisions", "communiquer" et leurs définitions respectives nous serviront de point de repère dans l'établissement des affinités entre la supervision scolaire et la gestion. Les fonctions de gestion séquentielles, apparaissant selon les expressions "planification", "organisation", "personnel"*, "direction", "contrôle" et leurs définitions réciproques, nous serviront également de jalon dans l'établissement de correlations possibles avec des activités de supervision scolaire. Finalement, les activités de gestion reliées à chacune des fonctions séquentielles pré-nommées, leurs définitions mutuelles,

---

15 Référer figure 1. "Système de gestion en trois (3) dimensions" de Alec McKenzie. Page 8.

* Bien que nous reconnaissions que l'appellation "personnel" ne traduise pas la dimension "processive" de "staffing", nous l'utilisons en enjoignant le lecteur à en tenir compte à chaque fois qu'elle se présentera.

figure 1 Système de gestion en trois dimensions de Alec Mckenzie.



Traduit par Gilbert Royer

"budgeter", "fixer les procédures" et "développer des politiques". Sous la fonction "organisation", se retrouvent les activités: "structurer l'organisation", "tracer et illustrer les relations", "établir la description des postes", "qualification". La fonction "personnel" propose les activités qui suivent: "sélectionner", "orienter", "former", "développer". Sous la fonction "direction": "déléguer", "motiver", "coordonner", "résoudre les dilemmes", "gérer les changements". La fonction "contrôle" se caractérise par les activités: "établir un système de rapports", "établir une échelle de rendements", "mesurer les résultats", "prendre les mesures correctives", "récompenser".

Essentiellement, ce sera en référence aux fonctions et activités de gestion présentées ci-avant, nommées et définies par Alec Mckenzie, que nous entreprendrons de déterminer les correlations possibles entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion.

Une fois le lien souhaité établi et les correspondances illustrées, ce sera en référence aux dimensions[16] de la gestion relevées par Mckenzie[17] que nous serons en

---

16 Il s'agit des dimensions: "conceptualisation", "administration" et "leadership". Référer à la figure 1. page 8.

17 MCKENZIE, A. Opus. cit. page 6.

mesure de présenter théoriquement les éléments cibles[18] de la supervision scolaire.

Ainsi se termine le premier chapitre. Dans les pages précédentes nous vous avons présenté une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude ainsi que son importance et son cadre d'analyse. Dans le chapitre qui suivra, nous vous présenterons la méthodologie utilisée pour réaliser cette analyse.

---

18 Nous pensons à la correlation possible entre les éléments de la gestion tels que présentés à la figure 1 et les objets de préoccupation de la supervision scolaire.

CHAPITRE II

Méthodologie

Ce présent chapitre, exposera la méthodologie privilégiée afin de réaliser les buts et objectifs de la recherche. Premièrement, nous introduirons l'approche que nous avons utilisée en vue d'effectuer un échantillonnage parmi les théoriciens de la supervision scolaire. Deuxièmement, suivra la présentation des auteurs retenus. Finalement, nous exposerons l'approche d'analyse utilisée en vue de permettre l'expression du phénomène analysé dans un cadre de gestion.

1. Echantillonnage

Soucieux d'analyser des théoriciens de mérite[19], représentatifs[20] de la littérature américaine, nous avons utilisé une liste d'auteurs et d'ouvrages déjà expertisée[21]

---

19 Dont les écrits témoignent des tendances et des courants principaux en supervision scolaire.

20 Qui par leurs oeuvres ont le plus contribués à l'avancement de la supervision scolaire.

21 Cette liste avait reçue l'approbation de quatre (4) professeurs, qui, répartis dans trois (3) universités différentes avaient bien voulu indiquer à partir de trente-cinq (35) ouvrages, le choix définitif des auteurs et publications à considérer. Opus. cit. page ix.

constituant l'échantillonnage final d'une autre recherche en supervision scolaire[22]. Nous l'avons cependant soumise à nos propres conditions de rétention. Les critères additionnels auxquels devaient répondre les volumes s'énoncaient comme suit: premièrement, la période de publication devait se situer entre 1960 et 1980[23]; deuxièmement l'ouvrage devait offrir des textes clairs et se caractériser par la présence de l'information recherchée[24].

Ainsi furent retenus les auteurs suivants: Adams, Dickey[25], Blumberg[26], Cogan[27], Evans, Neagly[28], Eye, Krey, Netzer[29],

---

22 Recherche menée en parallèle et ayant pour objet de dégager un concept généralisé de la supervision scolaire issue de la littérature américaine sur le sujet. Opus. cit. page ix.

23 Ce critère est demeuré flexible dans les cas où les experts ont fortement recommandé un texte.

24 C'est-à-dire l'expression de la supervision scolaire dans des actions concrètes.

25 ADAMS, Harold P. , DICKEY, Frank G.
1953 Basic Principles of Supervision. American Book Company.

26 BLUMBERG, Arthur
1974 Supervisors and Teachers a Private Cold War. California: McCutchan.

27 COGAN, Moris L.
1973 Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Company.

28 EVANS, Norman D. , NEAGLY, Ross L.
1970 Handbook for Effective Supervision of Institution. New Jersey: Prentice-Hall.

29 EYE, Glen G. , KREY, Robert D. , NETZER, Lanore A.
1971 Supervision of Instruction. Harper and Row Publishers.

Feyreisen, Novak, Fiorino[30], Goldhammer[31], Gwynn[32], Harris[33], Hicks[34], Lucio, McNeil[35], Marks, Stoops, King Stoops[36], Oliva[37], Turner, Unruh[38], Wiles[39], Wilson[40].

Plusieurs théoriciens ayant travaillé en collaboration, nous avons retenu seize (16) publications au total.

30 FEYREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John
1970 Supervision and Curriculum Renewal. New-York: Appleton Century Crofts, Educational Division Meredith Corporation.

31 GOLDHAMMER, Robert
1969 Clinical Supervision, Special Methods for Supervision of Teachers. Holt and Rinehart, Winston I C.

32 GWYNN, John
1966 Theory and Practice of Supervision. Dodd, Mead and Cie.

33 HARRIS, Ben
1975 Supervisory Behavior in Education. New Jersey: Prentice-Hall.

34 HICKS, John
1960 Educational Supervision in Principle and Practice. New-York: Ronald Press.

35 LUCIO, Wiliam , MCNEIL, John
1969 Supervision a Synthesis of Thought and Action. McGraw-Hill.

36 MARKS, James , STOOPS, Emery , KING STOOPS, Joyce
1971 Handbook of Educational Supervision. Boston: Allyn and Bacon INC.

37 OLIVA, Peter
1970 Supervision for Today's Schools. New-York: Crowell.

38 TURNER, Harold , UNRUH, Adolph
1970 Supervision for Change and Innovation. Boston: Houghton Mifflin.

39 WILES, Kimball
1967 Supervision for Better Schools. New Jersey: Prentice-Hall.

40 WILSON, Craig
1969 Sociology of Supervision. Boston: Allyn and Bacon.

2. Présentation des auteurs

Désireux de faire prendre conscience aux lecteurs de l'état de confusion existant parmi les auteurs retenus, lorsqu'il s'agit d'exprimer voire d'opérationnaliser la supervision scolaire dans les faits, nous les présenterons sous deux (2) aspects. Dans un premier temps, nous énumèrerons pour chaque auteur ou groupe d'auteurs, le vocabulaire utilisé pour désigner l'expression du phénomène étudié. Deuxièmement, nous rendrons explicite la position que semble(nt) maintenir le ou les théoricien(s) envers les objets de préoccupation du dit phénomène.

001. Adams et Dickey[41]

Ces auteurs privilégient les appellations "fonction", "activité", "responsabilité", "technique", "méthode" et "processus", lorsqu'ils veulent désigner des actions qui s'entreprennent et se réalisent dans le but de la supervision. Ils semblent accorder beaucoup d'importance à la formation et à la motivation du personnel.

---

41 ADAMS, Harold , DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

002. Blumberg[42]

A l'instar de Adams et Dickey[43], Blumberg utilise le vocable "responsabilité" afin de désigner les activités reliées à la supervision scolaire. Cependant, il se sert en plus des dénominateurs "but" et "habileté".

Tout comme les précédents auteurs, Blumberg semble accorder un grand intérêt à des actions visant l'amélioration du rendement des enseignants.

003. Cogan[44]

Contrairement aux prédécesseurs, Cogan n'utilise que les mots "tâche", "cycle" et "phase" pour désigner ce qui exprime le phénomène analysé. Cet auteur semble vouloir accorder beaucoup d'importance à la planification.

004. Evans et Neagly[45]

A l'exemple de Adams et Dickey, les auteurs présentent l'expression du phénomène étudié sous

---

42 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

43 ADAMS, Harold , DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

44 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

45 EVANS, Norman , NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

les locutions "fonction", "activité" et "technique". Par contre ils emploient en plus les termes "domaine", "devoir" et "rôle".

Tout comme Cogan[46], Evans et Neagly démontrent un certain intérêt pour la planification.

005. Eye, Krey, Netzer[47]

A l'image de Adams et Dickey[48], ces auteurs emploient la terminologie "fonction" et "processus" pour désigner l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Comme Blumberg[49], ils utilisent le vocable "but"; à l'instar de Cogan, les mots "tâche" et "phase". Cependant, contrairement aux auteurs cités, ils se servent des appellations "produit" et "modèle".

La planification et l'aide au personnel semblent être leurs préoccupations.

---

46 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

47 EYE, Glen , KREY, Robert , NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

48 ADAMS, Harold , DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

49 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

006. Feyereisen, Novak, Fiorino[50]

De même que Adams et Dickey[51], les présents auteurs utilisent les termes "fonction", "activité" et "processus" pour désigner les actions qui expriment la supervision scolaire. Tout comme Cogan[52], ils emploient la locution "but". A la manière de Evans et Neagly[53], les appellations "fonction", "activité" et "rôle". A l'instar de Eye, Krey et Netzer[54], les vocables "fonction", "processus", "but" et "modèle". Cependant, ils se distinguent des auteurs pré-cités en ajoutant les dénominateurs "variable" et "service d'expertise".

Venant appuyer Cogan, Evans et Neagly, Feyereisen, Novak et Fiorino semblent se préoccuper de planification. A l'image de Adams et Dickey, Eye, Krey et Netzer, ils manifestent un intérêt certain pour le personnel.

---

50 FEYEREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

51 ADAMS, Harold , DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

52 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

53 EVANS, Norman , NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

54 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

007. Goldhammer[55]

De même que Adams et Dickey[56], il se sert des mots "technique" et "méthode". A la manière de Evans et Neagly[57], du mot "technique". A la façon de Eye, Krey et Netzer[58], Feyereisen, Novak, Fiorino[59] et Blumberg[60], de la dénomination "but" afin d'exprimer l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Néanmoins, il ajoute les termes "séquence" et "stage" aux pré-nommés. Ses préoccupations semblent s'articuler autour de la planification ainsi que des relations d'aide aux enseignants.

008. Gwynn[61]

Cet auteur privilégie les mots "tâche", "domaine", "responsabilité", "compétence" et "étape" pour signifier l'expression du phénomène étudié. A la manière de plusieurs auteurs présentés, il semble

---

55 GOLDHAMMER, Robert. Opus. cit. page 13.

56 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

57 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

58 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

59 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

60 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

61 GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

considérer comme important l'aspect de la motivation ainsi que la formation du personnel.

009. Harris[62]

Tout comme Adams et Dickey[63], il se sert des vocables "activité" et "processus". A la manière de Cogan[64], l'appellation "tâche", à l'instar de Evans et Neagly[65], les locutions "activité" et "domaine" et de même que Eye, Krey et Netzer[66], les dénominations "processus" et "tâche". Il répète Feyereisen, Novak et Fiorino[67], en utilisant "activité" et "processus". En accord avec Gwynn[68], il prévilégie les mots "tâche", "domaine" et "compétence", pour signifier les actions qui se réalisent en supervision scolaire.

Harris semble surtout orienter sa position à l'endroit de la planification ainsi que du personnel.

---

62 HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

63 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

64 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

65 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

66 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

67 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

68 GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

010. Hicks[69]

A la façon de Adams et Dickey[70], Evans et Neagly[71], Eye, Krey et Netzer[72], Feyereisen, Novak et Fiorino[73], il emploie le mot "fonction". Tout comme Adams, Dickey, Eye, Krey, Netzer, Feyereisen, Novak, Fiorino, ainsi que Harris[74], il endosse l'appellation "processus" pour exprimer les actions de supervision scolaire. A l'instar de la majorité des auteurs présentés, il se préoccupe de la planification ainsi que de la motivation du personnel.

011. Lucio, McNeil[75]

Ces auteurs emploient les vocables "technique", "tâche", "action", "habileté", "processus", "rôle" et "responsabilité" pour désigner l'expression du phénomène analysé.

Venant appuyer la presque totalité des auteurs cités, ils se préoccupent de planification ainsi que de direction du personnel.

---

69 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

70 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

71 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

72 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

73 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

74 HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

75 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

012. Marks, Stoops et King Stoops[76]

A la manière de Adams et Dickey[77], Evans et Neagly[78], Eye, Krey et Netzer[79], Feyereisen, Novak et Fiorino[80], ainsi que Hicks[81], ces auteurs utilisent le terme "fonction". Tout comme Adams, Dickey, Evans, Neagly, Feyereisen, Novak, Fiorino et Harris[82], le mot "activité". A l'image de Adams et Dickey, Blumberg[83], Gwynn[84], Lucio et McNeil[85], la dénomination "responsabilité". A l'instar de Blumberg, Lucio et McNeil, le vocable "habileté"; de même que Cogan[86], Eye, Krey et Netzer, Gwynn, Harris, Lucio et McNeil, le mot "tâche"; et enfin à la façon de Evans et Neagly, Feyereisen, Novak et Fiorino, Lucio et McNeil, le dénominateur "rôle" pour désigner les actions qui se réalisent en supervision scolaire.

---

76 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

77 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

78 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

79 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

80 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

81 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

82 HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

83 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

84 GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

85 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

86 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

Le centre d'intérêt de Marks, Stoops et King Stoops, semble être l'aide à accorder au personnel.

013. Oliva[87]

Cet auteur prévilégie les mots "processus", "fonction", "habileté", "tâche", "activité", "rôle" et "responsabilité" dans l'expression du phénomène étudié. L'ensemble des actions qu'il propose concerne presqu'exclusivement l'aide au personnel.

014. Turner, Unruh[88]

De même que Adams et Dickey[89], Evans et Neagly[90], Eye, Krey et Netzer[91], Feyereisen, Novak et Fiorino[92], Hicks[93], Marks, Stoops et King Stoops[94], et Oliva, ces auteurs emploient la locution "fonction". A l'image de Adams et Dickey, Evans et Neagly,

---

87 OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.

88 TURNER, Harold, UNRUH, Adolph. Opus. cit. page 13.

89 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

90 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

91 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

92 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

93 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

94 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

Feyereisen, Novak et Fiorino[95], Harris[96], Marks, Stoops, King Stoops[97], et Oliva[98], ils endossent l'appellation "activité". Tout comme Adams et Dickey[99], Blumberg[100], Gwynn[101], Lucio et McNeil[102], Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils utilisent la dénomination "responsabilité". Appuyant Adams et Dickey, Eye, Krey et Netzer[103], Feyereisen, Novak et Fiorino, Harris, Hicks[104], Lucio, McNeil et Oliva, le vocable "processus". A la manière de Blumberg, Lucio et McNeil, Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils endossent le mot "habileté". Comme Cogan[105], Eye, Krey, Netzer, Gwynn, Harris, Lucio, McNeil, Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils usent du mot "rôle" pour désigner l'opérationnalisation du phénomène analysé.

---

95 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

96 HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

97 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

98 OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.

99 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

100 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

101 GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

102 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

103 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

104 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

105 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

A l'instar de la plupart des auteurs présentés, ils semblent démontrer de l'intérêt pour la planification et le personnel.

015. Wiles[106]

A la façon de plusieurs autres théoriciens déjà nommés, Wiles se sert des appellations "fonction", "activité", "responsabilité", "processus" et "rôle" pour exprimer la supervision scolaire dans les faits.

La planification ainsi que la direction du personnel semblent être ses centres d'intérêt.

016. Wilson[107]

De même que Adams et Dickey[108], Evans et Neagly[109], Eye, Krey et Netzer[110], Feyereisen, Novak et Fiorino[111], Hicks[112], Marks, Stoops,

---

106 WILES, Kimball. Opus. cit. page 13.

107 WILSON, Craig. Opus. cit. page 13.

108 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

109 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

110 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

111 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

112 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

King Stoops[113], Oliva[114], Turner et Unruh[115] et Wiles[116], cet auteur appuie l'appellation "fonction". Tout comme Evans et Neagly[117], Feyereisen, Novak et Fiorino[118], Lucio et McNeil[119], Marks, Stoops et King Stoops, Oliva, Turner, Unruh et Wiles, il utilise le vocable "rôle". A la manière de Feyereisen, Novák et Fiorino, il emploie la dénomination "service d'expertise" pour désigner l'opérationnalisation du phénomène de la supervision scolaire.

Il se préoccupe, lui aussi, de la motivation du personnel et de son encadrement.

Comme le lecteur pourra le constater à la figure 2[120], chaque auteur utilise une kyrielle de mots pour exprimer l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Bien

---

113 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

114 OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.

115 TURNER, Harold, UNRUH, Adolph. Opus. cit. page 13.

116 WILES, Kimball. Opus. cit. page 13.

117 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

118 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

119 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

120 Référer à la figure 2 "Tableau synthèse couvrant la présentation des auteurs retenus". Page 26.

Figure 2. Tableau synthèse couvrant la présentation des auteurs retenus.

	Fonction	Activité	Responsabilité	Technique	Méthode	Processus	But	Habileté	Tâche	Cycle	Phase	Domaine	Devoir	Rôle	Produit	Modèle	Variable	Service expertise	Séquence	Stage	Compétence	Etape	Action	TOTAL	Position de(s) l'auteur(s) analysé(s) à l'égard des objets de préoccupation de la supervision scolaire
001	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙																		6	Formation, personnel
002			⊙				⊙	⊙																3	Formation, personnel
003									⊙	⊙	⊙													3	Planification
004	⊙	⊙		⊙								⊙	⊙	⊙										6	Planification
005	⊙					⊙	⊙		⊙		⊙				⊙	⊙								7	Planification et personnel
006	⊙	⊙				⊙	⊙						⊙		⊙	⊙	⊙							8	Planification et personnel
007				⊙	⊙		⊙											⊙	⊙					5	Planification et personnel
008			⊙						⊙			⊙								⊙	⊙			5	Aide au personnel
009		⊙				⊙			⊙			⊙								⊙				5	Planification et personnel
010	⊙					⊙																		2	Planification et personnel
011			⊙	⊙		⊙		⊙	⊙					⊙									⊙	7	Planification et personnel
012	⊙	⊙	⊙					⊙	⊙					⊙										6	Aide au personnel
013	⊙	⊙	⊙			⊙		⊙	⊙					⊙										7	Aide au personnel
014	⊙	⊙	⊙			⊙		⊙	⊙					⊙										7	Aide au personnel
015	⊙	⊙	⊙			⊙								⊙										5	Planification et personnel
016	⊙													⊙				⊙						3	Personnel (direction)
T	10	8	8	4	2	9	4	5	8	1	2	3	1	8	1	2	1	2	1	1	2	1	1		

Légende: ⊙ :mot utilisé

TOTAL:nb mots util.

T:nb auteurs/mot util.

que quelques locutions semblent être employées plus souvent que d'autres, il appert ne pas exister de compatibilité, dans la plupart des cas, en rapport avec ce qu'elles désignent dans les faits[121].

En ce qui concerne la position des auteurs à l'égard de la supervision scolaire, elle ne semble pas différer réellement. Tous donnent l'impression de s'entendre pour privilégier des actions reliées à la planification ainsi qu'au personnel.

3. Approche d'analyse des auteurs

Essentiellement l'approche analytique des auteurs privilégiés pour la présente procède de façon arbitraire et logique suivant une articulation propre à l'auteur de la recherche. Ceci est relié au fait que nous n'avons

---

121 Ainsi par exemple Feyereisen, Novak et Fiorino (opus. cit. page 13) utilisent l'appellation "fonction" pour désigner "la création de programmes d'enseignement"; de leurs côtés, Eye, Krey et Netzer (opus. cit. page 12) se servent du même mot mais pour indiquer des actions différentes telles "sélectionner le personnel" et "interpréter les directives". Dans un même ordre d'idée, Harris (opus. cit. page 13) propose la dénomination "tâche" pour signifier "le développement des programmes d'enseignement" tandis que Wiles (opus. cit. page 13) présente l'activité pré-cité sous le vocable "fonction".

pas retrouvé dans la littérature de modèle d'analyse[122a] qui puisse s'adapter à l'intention que nous poursuivons. Ainsi notre étude se distinguant de celle de Barnabé, Isherwood et Lusthaus[122b] en ce sens qu'elle n'a pas comme finalité la description des pratiques de supervision suivant une quête d'informations impliquant des intervenants scolaires, mais bien de faire ressortir parmi des théoriciens de la supervision, malgré un imbroglio persistant au niveau linguistique et épistémologique, un ensemble d'activités (souvent du ressort de la prescription) reliables à la supervision ainsi qu'à son intention, nous n'avons pas cru pertinent d'appuyer notre approche d'analyse à partir de la leur.

Sommairement l'approche que nous désirons utiliser présente une (1) étape préliminaire et quatre (4) étapes successives afin de nous permettre de regrouper les diverses appellations soulevées par chacun des auteurs ainsi que ce qu'elles désignent.

122a Nous avons exclu volontairement la méthode d'analyse de contenu Bereday parce que nous n'aurions pu vraisemblablement rencontrer les échéanciers de notre étude. En effet, la méthode Bereday se caractérise par un grand nombre d'opérations à réaliser et son utilisation est pertinente lors de l'analyse d'un phénomène. Notre étude concernant exclusivement l'expression du phénomène de la supervision scolaire nous aurions été obligé d'analyser et de comparer entre elles chaque activité de supervision scolaire relevée ainsi que les appellations qui les désignent parmi l'ensemble des auteurs retenus pour la recherche.

122b BARNABE, Clermont et al.
1977 La supervision dans certaines écoles du Québec telle que perçue et pratiquée par les principaux d'école. Université McGill.

Etape préliminaire: dénomination commune

Ainsi, conscient d'une part de l'imbroglio[123] existant parmi les auteurs au niveau des mots et expressions utilisés pour qualifier les actions et d'autre part, que plusieurs auteurs utilisent des mots et expressions différents pour désigner des réalités semblables, ou emploient des mots et expressions similaires pour signifier des actions différentes, nous nous sommes preoccupés de fournir une appellation commune à l'ensemble des actions qui expriment la supervision scolaire.

Cette étape préliminaire consistait donc à préciser la signification et les limites de l'appellation commune utilisée. Ainsi de façon arbitraire nous avons résolu d'utiliser l'expression "activité de supervision scolaire" comme dénominateur commun à l'ensemble des actions qui, parmi les auteurs retenus, expriment la supervision scolaire. Cependant la définition de l'expression pré-citée devait, même si elle paraissait arbitraire, tenir compte de l'hypothèse[124] de la recherche. Conséquemment, l'expression "activité de supervision scolaire" fut définie comme étant une action qui se réalise au nom et dans le but de la supervision scolaire.

---

123 Référer à la note 121, page 27.

124 Cette hypothèse s'énonce comme suit:"... le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Référer au chapitre I, page 4.

Première étape: identification et ceuillette des informations.

3.1 . Chaque auteur retenu pour la recherche fut traité séparément.

. L'identification des "activités de supervision scolaire" se fit à partir du référentiel fournit par la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".

. Nous n'avons aucunement tenu compte des appellations particulières utilisées par chacun des auteurs pour désigner ce qui était relevable en fonction de la définition arbitraire de "activité de supervision scolaire".

. Il fut identifiée et nommée "activité de supervision scolaire" toute information relevable en fonction de la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".

3.2 . La ceuillette des informations identifiées comme "activité de supervision scolaire" s'est effectuée en tenant compte des éléments suivants:

- des informations relevables et reliables uniquement au mot "supervision" ou à l'expression "supervision scolaire" si toute autre information relevable sous d'autres mots et/ou expressions apparaissait à l'auteur de la recherche

comme étant une duplication des informations déjà relevées sous les mots et expressions "supervision", "supervision scolaire";

- des informations relevables et reliables au mot "superviseur" selon que l'auteur analysé ne livrait l'information relevable qu'en rapport avec le mot "superviseur";
- des informations relevables et reliables aux mots "supervision" et "superviseur" et/ou expression "supervision scolaire" selon qu'il devenait risqué pour l'auteur de la recherche de relever uniquement l'information relevable apparaissant sous l'un ou l'autre des mots et/ou expression pré-cités parce que, dans tous les cas, l'information relevable ne constituait pas une duplication.

<u>Deuxième étape:</u> cette étape consista en l'établissement et l'illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi:

3.3 . Chaque auteur retenu pour la présente recherche fut traité séparément.

. Pour chaque activité de supervision scolaire relevée, il s'agissait de repérer dans le cadre

d'analyse utilisé, la ou les fonction(s) de gestion et/ou activité(s) de gestion qui par son appellation, sa définition ou les deux à la fois, correspondait à ce que l'activité de supervision scolaire désignait.

- L'établissement de la ou des correspondance (s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion, telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, n'a procédé que du jugement de l'auteur de la recherche.
- Finalement, afin de nuancer son jugement dans l'établissement des correspondances entre les déjà-citées, l'auteur de la recherche a proposé une approche qui a permis de pondérer les correspondances possibles.

Ainsi, pour chaque activité de supervision scolaire relevée, l'auteur a établi, dans la mesure du possible, une ou des correspondance(s) avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, en articulant son jugement selon trois (3) possibilités, à savoir:

a. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une <u>grande mesure</u> avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de

gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "X" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance réelle.

b. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une moyenne mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "O" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une ou des correspondance(s) mitigée(s).

c. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une faible mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "I" cette possibilisé. L'auteur jugeait ainsi qu'il était peu probable quoique possible qu'il(s) y ait correspondance(s).

3.4 . Dans un premier temps, afin de permettre au lecteur de situer rapidement la fonction de gestion avec laquelle l'auteur de la recherche a pu établir une ou des correspondance(s), nous avons utilisé pour chaque auteur un type de

grille sur laquelle n'apparaîssaient que les activités de supervision scolaire relevées, les fonctions de gestion telles que présentées dans le cadre d'analyse utilisé et les correspondances établies[125].

- D'autre part, nous avons utilisé un deuxième type de grille afin d'illustrer le "détail"[126] des informations apparaîssant sur la première grille. Cette grille a permis de préciser ce que désignait dans un cadre de gestion chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la première grille[127] et a permis aussi de détailler si mentionnée par l'auteur analysé, chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la première grille.
- Afin de faciliter la compréhension de l'expression d'une activité de supervision scolaire dans un cadre de gestion, nous avons utilisé, dans les cas où elles n'étaient pas mentionnées par les auteurs traités, les trois (3) fonctions continues dans le cadre d'analyse utilisé et

---

125 Il s'agit de la MATRICE GENERALE. Référer à la figure 3, page 35.

126 Il s'agit d'actions, précisées par l'auteur analysé, afin d'articuler l'expression d'une activité de supervision scolaire.

127 Il s'agit de la MATRICE DESCRIPTIVE. Référer à la figure 4, page 36.

Figure 3. Exemple

MATRICE GENERALE

Code ___________

Auteur _________

Titre ___________

		Fonction de Gestion								
NO	Activité de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES

Légende:
La correspondance est illustré selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code _____

Auteur _____

Titre _____

NO	Activité de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	budgéter	programmer	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repérage	établ. évalu. rend.	mesurer les réalisations	évalu. rend.	recommander	AUTRES

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Figure 4. Exemple

nous les avons illustrées d'un trait pour rendre explicite leur action continue (précède et succède) envers chaque fonction et activité de gestion pour lesquelles une ou des correspondance(s) ont été établie(s).

Troisième étape: établissement des correspondances possibles entre les activités de supervision scolaire relevées pour l'ensemble des auteurs analysés et les dimensions du système scolaire du Québec.

3.5 . Nous avons identifié les dimensions[128] du système scolaire du Québec.

. Pour chaque dimension du système scolaire du Québec, il s'agissait d'en préciser les limites en déterminant les objets de sa préoccupation.

. A partir du référentiel fourni pour chacune des dimensions du système scolaire du Québec, il s'agissait d'identifier l'activité ou les activités de supervision s'y rapportant.

. Pour chaque dimension du système scolaire du Québec, nous avons identifié l'activité ou les activités de supervision scolaire "unique(s)", c'est-à-dire, celle(s) qui était(ent) présentée(s) par un seul auteur; ensuite nous avons

---

128 Une dimension représente un ensemble de fonctions composant une grande partie d'un poste de travail. Référer à la note 12, page 5.

identifié l'activité ou les activités de supervision scolaire "commune(s)", c'est-à-dire, celle(s) qui représentait(aient) au moins deux (2) activités de supervision ou plus présentée(s) intégralement ou ayant la même signification notée par au moins deux (2) auteurs ou plus.

3.6 Illustration des correspondances entre les dimensions du système scolaire du Québec, et les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" telles qu'exprimées préalablement dans le cadre d'analyse utilisé:

- Nous avons illustré pour chaque dimension du système scolaire du Québec les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" qui s'y rapportaient;
- nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "unique" la ou les correspondance(s) établie(s) antérieurement envers une ou plusieurs fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé;
- nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "commune" l'ensemble des correspondances établies antérieurement envers une ou plusieurs fonction(s) de gestion telle(s) présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé;

- enfin, nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "unique" et "commune" la fonction de gestion telle que présentée dans le cadre d'analyse utilisé, pour laquelle le plus grand nombre de correspondances ont été établies.

Afin de permettre une vision globale des informations nous avons utilisé une seule grille[129] pour ill strer l'ensemble des informations reliées à l'étape 3.6[130] de la présente approche. Dans le but de faciliter pour le lecteur, la compréhension des informations qui apparaîtront sur cette grille, nous avons préparé à son intention les notes apparaissant ci-dessous.

Renseignements généraux concernant la MATRICE SYNTHESE:

Les dimensions qui apparaîtront dans la colonne #1, seront celles qui auront déjà servies à l'auteur de la présente recherche, lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif, dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Ces dimensions

---

129 Il s'agit de la MATRICE SYNTHESE. Référer à la figure 5, page 40.

130 Référer à la page 38..."illustration des correspondances entre les dimensions du système scolaire du Québec et les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" telles qu'exprimées dans le cadre d'analyse utilisé".

Figure 5. Exemple

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

avaient été précisées en collaboration avec le Docteur Gérald Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé. Le lecteur comprendra que l'abréviation SSQ signifie "Système Scolaire du Québec".

Les descripteurs qui apparaîtront dans la colonne N2 seront ceux qui auront servi à l'auteur de la présente recherche lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Bien que la plupart aient été précisés en collaboration avec le Docteur Gérald Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé, nous en avons ajouté et/ou remplacé quelques-uns par souci d'augmenter la clarté des correspondances possibles.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N3 n'ont d'aucune façon de relation avec toute autre numérotation faite antérieurement et qui ont parue sur d'autres grilles. Leurs fonctions seront purement énumératives et ne désserviront les fins que de la présente grille.

Les activités de supervision qui apparaîtront dans la colonne N4 ne proviendront que des matrices générales.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N5 illustreront le nombre d'auteur(s) qui, sur une possibilité de seize (16), supporteront par la teneur de leurs propos, l'activité de supervision scolaire qui leur sera correspondante. Cependant, nous demeurons conscient que

la valeur d'une activité de supervision scolaire ne peut seulement reposer sur le nombre des auteurs qui la supporte.

La colonne N6 illustrera l'ensemble des correspondances établies selon la pondération "X", "O", "I", pour l'ensemble des activités de supervision scolaire uniques et communes. L'illustration des correspondances démontrera le profil des pondérations accordées selon les correspondances établies, pour l'ensemble des auteurs traités, entre chaque activité de supervision scolaire unique et commune et une ou des fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Les informations utilisées afin d'illustrer cette colonne proviendront uniquement de l'ensemble des matrices générales.

Les chiffres apparaissant dans la colonne N7 ne proposeront aucun lien avec ceux qui apparaîtront plus avant dans la colonne N3. Il s'agira simplement de codes de références qui permettront au lecteur de retrouver, sur l'ensemble des matrices générales, toutes les informations ayant servies à l'auteur de la recherche pour illustrer les colonnes N4, N5, N6. Les codes se composeront de numéros départagés par un point. Les chiffres qui apparaîtront avant le point représenteront l'auteur tel qu'il a été identifié sur les matrices générales. Les chiffres qui apparaîtront après le point désigneront l'activité de supervision scolaire présentée par l'auteur concerné.

Reliées au deuxième objectif de la présente recherche, les données qui se retrouveront dans la colonne N8 recouvreront toute leur signification et leur importance par l'utilisation qu'il sera possible d'en faire.

En effet, l'dentification de la ou des fonction(s) dominante(s), (c'est-à-dire la ou les fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé pour laquelle (lesquelles) la ou les correspondance(s) établie(s) rejoint(gnent) manifestement la ou les position(s) du ou des auteur(s) traité(s) à l'égard de l'activité de supervision scolaire unique et/ou commune concernée) demeurera une donnée importante car elle nous permettra d'illustrer la diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions de gestion.

Pour chaque activité de supervision scolaire qui apparaîtront à la colonne N4, nous déterminerons la fonction dominante en ne considérant que la fréquence d'apparition des codes "X", "O", "I", sous une des fonctions de gestion présentées à la colonne N6.

Cependant, dans les cas où la fréquence d'apparition des codes pré-cités sera plus élevée sous l'indicateur "autres" de la colonne N6, que sous toutes autres fonctions de gestion y étant illustrées, nous indiquerons simplement d'un trait cette réalité.

<u>Quatrième étape:</u> établissement du profil de la distribution des activités de supervision scolaire à travers les

fonctions reconnues au système de gestion utilisé ainsi que dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec.

Dans l'un comme dans l'autre cas, il s'est agit simplement d'utiliser les informations apparaissant sur la matrice synthèse.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues au système de gestion utilisé, il a fallu départager, sous chacune des fonctions de gestion, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant à la colonne N4 de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère la ou les fonction(s) dominante(s) précisée(s) antérieurement pour chacune des activités de supervision scolaire relevées.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec, il nous a fallu départager sous chacune des dimensions l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant dans la colonne N4 de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère les correspondances apparaissant déjà entre les pré-citées, telles qu'illustrées aux colonne "dimensions du SSQ" et "activités de supervision scolaire" de la matrice synthèse.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté le cheminement que nous avons privilégié afin de déterminer un échantillonnage d'auteurs ayant traité de supervision scolaire. Ensuite, nous avons présenté chacun des auteurs retenus, selon les aspects suivants: "vocabulaire utilisé pour désigner l'expression du phénomène étudié" et "position du ou des théoricien(s) envers l'objet (les objets) de préoccupation de la supervision scolaire. Finalement nous avons exposé notre approche d'analyse. Le prochain chapitre proposera la presentation des résultats.

CHAPITRE III

Présentation des résultats.

Essentiellement, tel que cité plus avant, ce chapitre comportera la présentation des résultats.

1. Présentation des résultats

Les résultats obtenus au terme de cette étude ne pourront avoir de signification pour le lecteur que dans la mesure où il aura compris l'approche utilisée. Ainsi, soucieux d'éliminer toute équivoque possible dans l'esprit du lecteur, nous reprendrons l'approche d'analyse étape par étape et nous articulerons les résultats obtenus au terme de chacune d'entre elles.

Cependant, considérant l'énorme quantité d'informations obtenues au terme des deux (2) premières étapes[131] de l'approche d'analyse, nous préférons citer quelques auteurs en exemple plutôt que de livrer intégralement

---

131 Il s'agit de "identification et cueillette des informations" et de "établissement et illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé". Référer pages 30 et 31.

les résultats obtenus pour chacun des auteurs analysés. Cette façon de faire rendra beaucoup moins aride la lecture des données. Pour une vision plus globale, le lecteur n'aura qu'à référer à l'ensemble des matrices générales et descriptives présentées de la page 63 à la page 175 du présent chapitre.

Première étape: identification et ceuillette des informations.

L'identification des "activités de supervision scolaire" se fit à partir du référentiel fournit par la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".

Le lecteur se souviendra qu'une étape préliminaire, précédant la première phase de l'approche d'analyse, avait servi à fournir une appellation commune à l'ensemble des actions qui se réalisaient dans le but de la supervision scolaire. Cette façon de faire nous est apparue nécessaire afin de circonvenir l'imbroglio existant parmi les auteurs lorsqu'ils exprimaient les actions de la supervision scolaire. Ainsi, ne tenant nullement compte des diverses appellations utilisées par les théoriciens pour désigner les actions de la supervision scolaire, nous avons simplement identifié l'information recherchée à partir du seul référentiel que nous fournissait la définition de l'appellation commune privilégiée pour la désigner.

Essentiellement, seule la définition que nous avions donnée à l'appellation "activité de supervision scolaire" nous a permis d'identifier l'information recherchée[132] parmi les auteurs traités. En l'occurence, il s'agissait "d'une action qui existe et se réalise dans le but[133] de la supervision scolaire".

La ceuillette des informations identifiées comme "activité de supervision scolaire" s'est effectuée en respectant consciencieusement la pensée de chaque auteur retenu pour l'étude.

Ainsi, les "activités de supervision scolaire" furent receuillies en tenant compte des précisions suivantes:

- des informations relevables et reliables uniquement au mot "supervision" ou à l'expression "supervision scolaire" si toute autre information relevable sous d'autres mots et expressions apparaissait à l'auteur de la recherche comme étant une duplication des informations déjà relevées sous les mots et expressions "supervision" et "supervision scolaire";

---

132 Il s'agissait des actions que proposait chaque auteur analysé en vue d'exprimer la supervision scolaire.

133 Antérieurement, nous avions précisé comme hypothèse de l'étude que "le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Référer page 4.

- des informations relevables et reliables au mot "superviseur" selon que l'auteur analysé ne livrait l'information relevable qu'en rapport avec le mot "superviseur";

- des informations relevables et reliables aux mots "supervision" et "superviseur" et à l'expression "supervision scolaire", selon qu'il devenait risqué pour l'auteur de la recherche de relever uniquement l'information relevable apparaissant sous l'un ou l'autre des mots et expression pré-cités, parce que, dans tous les cas, l'information relevable ne constituait pas une duplication.

A titre d'exemple, nous vous présenterons à la page 50 et 54 les activités de supervision scolaire qui purent être relevées après avoir analysé Blumberg[134] et Cogan[135]. Ces données sont illustrées dans la colonne se titrant "activité de supervision scolaire" de chacune des matrices générales[136] présentées. Tel que nous l'avons précisé plus avant[137], le lecteur pourra prendre connaissance de l'ensemble des activités de supervision scolaire relevées pour chacun des auteurs analysé en se référant de la page 63 à la page 175 du présent chapitre.

---

134 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

135 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12

136 Des explications concernant la lecture de ces matrices vous seront communiquées dans les pages qui suivront.

137 Référer à la page 47.

MATRICE GENERALE

Code 002
Auteur Blumberg Arthur
Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Développer des modèles permettant de négocier, traiter les problèmes.	-	-	-	I					X
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.									X
3	Eliminer les enseignants non-efficaces.	-	-	-					O	
4	Elever, rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle des enseignants.	-	-	-				I		
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec les enseignants.									X
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus .	-	-	-			O			X
7	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus chez les élèves.	-	-	-			O			X
8	Favoriser et maintenir un climat favorable, de confiance avec les enseignants.									X
9	Evaluer les idées, plans d'actions, comportements antérieurs, ressentiments chez les enseignants.									X
10	Clarifier, développer les suggestions novatrices relevées chez les enseignants.	I	-	-	I					
11	Se préoccuper de rechercher toute l'information reliée à un problème déterminé.	X	-	-						
12	Donner de l'information.	-	-	X						
13	Aider l'enseignant à analyser et à évaluer les évènements qui se passent dans la classe.	-	-	-			O			
14	Créer, amorcer les conflits.	-	-	-				I		
15	Solutionner les conflits.	-	-	-				X		
16	Planifier les relations-d'aide ainsi que les suivis.	-	-	-	X					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. stand. rapports	mesurer les écart.	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
1	Développer des modèles permettant de négocier tous les problèmes.	-	-	-	I																														X	
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.																																		X	
3	Eliminer les enseignants inefficaces.	-	-	-																														O		
4	Elever, rehausser, favoriser "l'explosion" de la croissance personnelle et professionnelle.	-	-	-																					I											
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec l'enseignant.																																		X	
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus.	-	-	-																		O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la différences	diriger la changements	CONTROLE	établ. stand.	évalu. avec standard	mesurer la réalisation	rémed. mesures correc.	rapport	[illegible]	[illegible]
7	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus chez les élèves,	-	-	-																		O														X	
8	Favoriser et maintenir un climat favorable et de confiance dans les relations avec les enseignants																																			X	
9	Evaluer les idées, plans d'actions, comportements antérieurs, ressentiments chez les enseignants.																																			X	
10	Clarifier, développer les suggestions novatrices relevées chez l'enseignant	I	-	-		I																															
11	Se préoccuper de rechercher toute l'information reliée à un problème déterminé.	X	-	-																																	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évaluer mesures correc.	récompenser	AUTRES
12	Donner de l'information.	-	-	X																																	
13	Aider l'enseignant à analyser, évaluer les évènements de sa classe.	-	-	-																		O															
14	Créer, amorcer les conflits.	-	-	-																							I										
15	Solutionner les conflits.	-	-	-																							X										
16	Planifier les relations-d'aide ainsi que les suivis.	-	-	-	X																																

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical Supervision

NO	Activités de Supervision	Fonctions de Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Etablir, affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.	-	-	-			X			X
2	Planifier en collaboration avec l'enseignant, la stratégie de l'observation.	-	-	O	X					X
3	Observer l'enseignement.	O	-	-						
4	Analyser le processus de l'apprentissage.	O	-	-						
5	Planifier la stratégie de la rencontre "relation-d'aide".	-	-	-	X					
6	Ré-ajuster la planification de la prochaine rencontre.	-	X	-	X			O		

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003
Auteur Cogan Morris L.
Titre Clinical Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	rapport.	gérer les dilemmes	CONTROLE	établ. syst.	établ. critères	mesurer les résultats	évalu. rend.	rapporter les résultats	JUGEMENTS
1	- Etablir le rapport, le lien de la supervision clinique avec l'enseignant.																																				X
	- Aider l'enseignant à comprendre ce qu'est la supervision clinique.	-	-	-																		O															
	- Installer, incorporer l'enseignant dans son nouveau rôle et nouvelles fonctions en supervision.	-	-	-																X																	
2	- Spécifier les résultats.	-	-	-			X																														
	- Anticiper les problèmes d'enseignement.	-	-	-		O																															
	- Anticiper le matériel et les stratégies d'enseignement.	-	-	-		O																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la ctj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rend.	Measurer les résultats	Evaluer mesures correc.	Récompenser	AUTRES
	- Pourvoir au feed-back.	-	-	O																																	
	- Planifier les objectifs.	-	-	-			X																														
	- Planifier le déroulement de l'action.	-	-	-	X																																
	- Planifier l'aménagement spatial et l'équipement.	-	-	-	X																																
3	Observer l'enseignement, consigner, enregistrer les évenements.	O	-	-																																	
4	Analyser les évenements.	O	-	-																																	
5	Développer un plan, une stratégie.	-	-	-	X			X																													
6	- Juger des changements à apporter.	-	X	-																								O									
	- Planifier les changements	-	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Deuxième étape: établissement et illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi:

Pour chaque activité de supervision scolaire relevée, il s'agissait de repérer dans le cadre de référence utilisé[138], la ou les fonction(s) de gestion et/ou activité(s) de gestion qui, par son appellation, sa définition ou les deux (2) à la fois, correspondait(aient) à ce que l'activité de supervision scolaire désignait.

Afin de nuancer notre jugement dans l'établissement des correspondances entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion, nous avons procédé d'une approche qui nous a permis de pondérer les correspondances possibles. Ainsi, pour chaque activité de supervision scolaire relevée nous avons établi, dans la mesure du possible, une ou des correspondance(s) avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre de référence utilisé, en articulant notre jugement selon trois (3) possibilités, à savoir:

a. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s)

---

138 Le lecteur se souviendra qu'il s'agit du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie. Référer à la page 8.

se réalisait(aient) dans une grande mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre de référence utilisé, il notait d'un "X" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance réelle;

b. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une moyenne mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion, il notait d'un "O" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance mitigée;

c. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une faible mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "I" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il était peu probable quoique possible qu'il y ait correspondance(s).

Par exemple, pour l'activité de supervision scolaire relevée "éliminer les enseignants non-efficaces"[139], nous avons considéré qu'une correspondance se réalisait dans

---

139 Cette activité de supervision scolaire apparait au numéro 3 de la matrice générale ainsi que de la matrice descriptive présentant l'auteur Arthur Blumberg. Référer aux pages 50 et 51.

une moyenne mesure avec l'activité de gestion "récompenser" apparaissant dans le cadre de référence utilisé[140], compte tenu non pas de l'appellation mais bien de la définition de cette activité de gestion. En effet McKenzie définit "récompenser" de la façon suivante: "faire l'éloge, rémunérer et/ou prendre les mesures diciplinaires"[141]

Suivant l'exemple pré-cité, le lecteur comprendra que tout au long de l'étape concernant l'établissement des correspondances entre l'expression de la supervision scolaire et le langage de la gestion, l'auteur n'a cherché à connaître ce que désignait chacune des activités de supervision scolaire relevée qu'en appuyant son jugement à partir de l'appellation des fonctions et des activités de gestion ou de leurs définitions réciproques, ou les deux (2) à la fois, telles que présentées dans le cadre de référence utilisé.

Nous avons utilisé deux (2) types de grilles pour illustrer l'ensemble des correspondances établies entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion telles que présentées par McKenzie.

Premièrement, considérant qu'il serait opportun de permettre au lecteur une vision rapide mais globalisante

---

140 MCKENZIE, Alec. Opus. cit. page 6.

141 Référer "Système de gestion en trois (3) dimensions" de Alec MECKENZIE, page 8.

des relations existant entre la supervision scolaire et la gestion, nous avons utilisé une grille n'illustrant que l'essentiel. Il s'agit en l'occurence de la matrice générale. Cette matrice permet, pour chaque auteur analysé, d'illustrer les correspondances établies entre les activités de supervision scolaire et les fonctions de gestion telles que présentées dans le cadre de référence utilisé.

A titre d'exemple, nous présentons à la page 50 et 54 , les matrices générales de Blumberg et de Cogan. Le lecteur pourra constater que chacune des matrices générales est identifiée au moyen d'un code[142], du nom de l'auteur ainsi que du titre de l'ouvrage analysé. Chaque correspondance y apparaît selon la pondération annoncée dans l'approche d'analyse présentée plus avant[143].

Par la suite, reconnaissant l'importance d'illustrer de façon plus articulé le lien établi entre l'expression de la supervision et la gestion telle que présentée par McKenzie, nous avons utilisé un deuxième type de gril e. Nous voulons présenter ici la matrice descriptive. Cette grille nous a permis d'une part de préciser ce que désignait dans un cadre de gestion, pour chaque auteur,

---

142 Il s'agit du code ayant servi à l'auteur lors de la présentation de chacun des théoriciens analysé aux fins de cette recherche. Référer des pages 14 à 26 du chapitre 2.

143 Référer à la page 32.

chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la matrice générale. D'autre part, elle nous a aussi permis de détailler, à toutes les fois que l'auteur analysé les mentionnait, un ensemble d'actions venant préciser l'articulation de l'expression de l'activité de supervision scolaire correspondante, apparaissant sur la matrice générale. Suivant les matrices descriptives présentées à titre d'exemple aux pages 51 à 53 , le lecteur pourra constater que l'information qui y apparaît est complémentaire à celle apparaissant sur la matrice générale, identifiée à l'auteur Blumberg. Le lecteur remarquera que les correspondances y étant illustrées rendent manifeste la relation possible existant entre une activité de supervision scolaire telle que notée sur la matrice générale correspondante et une fonction de gestion pour laquelle une correspondance est déjà illustrée sur la matrice générale s'y rapportant. Les matrices descriptives identifiées à l'auteur Cogan, aux pages 55 à 56 , offrent le même type d'information mais en plus, se caractérise par la présence d'un autre type de données. En effet, pour bien lire ces matrices, le lecteur doit comprendre que les activités de supervision scolaire apparaissant sous la colonne du même nom, sont en réalité une série d'activités qui viennent préciser l'articulation de l'activité de supervision scolaire correspondante illustrée sur la matrice générale du même auteur. Les relations possibles existant entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion ont été

établies en fonction de ces activités de support[144].

Soucieux de faciliter la compréhension de l'exoressions d'une activité de supervision scolaire dans le cadre de gestion utilisé, nous avons toujours illustré, dans les cas ou elles n'étaient pas mentionnées par les auteurs analysés, les trois (3) fonctions continues précisées par McKenzie. En l'occurence il s'agit des fonctions "analyser", "décider" et "communiquer". En effet il nous est apparu pertinent de rendre explicite leur action continue envers chaque fonction et activité de gestion pour lesquelles une ou des correspondance(s) ont été établie(s). Le lecteur pourra constater que nous avons signifié d'un trait cette information[145] sur chacune des matrices générales et descriptives.

Le lecteur qui voudra prendre connaissance des données apparaissant sur l'ensemble des matrices générales et descriptives se trouvant de la page 63 à 175 devra s'en tenir aux explications fournies par le biais des exemples de Blumberg et de Cogan telles que présentées plus avant.

---

144 Nous présentons ces activités comme telles car il nous a semblé que l'auteur analysé ne les a présentées que pour bien faire comprendre comment s'articulait l'activité de supervision scolaire qu'il présentait. Dans ces cas, c'est en regard de ces activités de support que nous avons pu établir le lien souhaité entre la supervision et la gestion.

145 Référer aux matrices générales et aux matrices descriptives citées en exemple, pages 50 à 56.

MATRICE GENERALE

Code 001

Auteur Adams, Harold P., Dickey Frank G.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Planifier pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	-	-	-	X					
2	Aider les enseignants à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.	-	-	-			O			
3	Exercer un leadership dans le développement de programmes d'enseignement.	-	-	-				O		
4	Exercer un leadership dans l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.	-	-	-				O		
5	Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts pré-déterminés.	-	-	-				X		
6	Inspirer, redonner de la vigueur.	-	-	-				O		
7	Habiliter les enseignants à solutionner l'ensemble des problèmes qu'ils rencontrent.	-	-	-			O			
8	Aider les enseignants à évaluer leur enseignement.	-	-	-			O			
9	Stimuler et encourager l'enseignant à s'améliorer.	-	-	-				O		
10	S'adapter et composer avec les situations malgré les différences d'opinion chez les enseignants.	-	-	-				O		
11	Rassembler l'information nécessaire à la solution des problèmes.	X	-	-						
12	Interpréter les résultats de recherches.	-	-	O						
13	Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative	-	-	-				O		
14	Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.	-	-	-				I		X
15	Déterminer ce qui doit être enseigné et comment l'enseigner.	-	O	-	X					
16	Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation.	-	-	-			O			

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 001
Auteur Adams, Harold P., Dickey Frank G.
Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
17	Apprendre à l'enseignant à identifier, isoler et analyser les problèmes qu'il rencontre ainsi qu'à les solutionner.	-	-	-			O			
18	Déterminer les besoins des enseignants, en matière de formation.	-	O	-						
19	Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement.	-	-	-			(O)			
20	Aider les enseignants à se conscientiser des possibilités ainsi que des diverses influences originant de l'environnement.	-	-	-			O			
21	Evaluer le travail des enseignants.									X
22	Faciliter l'auto-évaluation des enseignants.	-	-	-			O			
23	Développer un sentiment de sécurité et de confiance chez l'enseignant.	-	-	-			O			
24	Communiquer et interpréter les programmes d'enseignement de l'école à la communauté.	-	-	X						
25	Informer la communauté des besoins de l'école.	-	-	O						
26	Préparer le personnel à intervenir dans les relations que l'école entretient avec la communauté.	-	-	-			O			
27	Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.									X
28	Améliorer les relations humaines au sein des groupes.									X
29	Pourvoir compétence et expertise sur certains sujets.									X
30	Générer et inculquer le leadership chez les autres.	-	-	-				I		
31	Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.	-	-	-				O		
32	Planifier les activités de supervision.	-	-	-	X					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 001
Auteur Adams Harold P., Dickey Frank G.
Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
33	Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation.	-	-	-				X		
34	Evaluer l'enseignement.									X
35	Eveiller chez les enseignants des interrogations concernant l'enseignement.	-	-	-				I		
36	Planifier les visites de classes.	-	-	-	X					
37	Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.	-	-	-				I		
38	Planifier les rencontres individuelles avec l'enseignant (relation-d'aide).	-	-	-	X					
39	Développer chez les enseignants des habiletés leurs facilitant l'identification des besoins chez les élèves.	-	-	-			X			
40	Aider les enseignants à sélectionner et à développer du matériel didactique (d'enseignement).	-	-	-			O			
41	Evaluer l'efficacité des programmes d'enseignement destinés à l'amélioration de la situation enseignement-apprentissage.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que, par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey E.

Titre Basic principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer le obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les différends	Gérer les changements	CONTROLE	Développ. syst.	Développ. normes	Mesurer les résultats	Prend. mesures correct.	Procédures contrôle	Autres
1	Planifier pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	-	-	-	X																																
2	Aider les enseignants à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.	-	-	-																		O															
3	Exercer un leadership dans le développement des programmes d'enseignement.	-	-	-																					O												
4	Exercer un leadership dans l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.	-	-	-																					O												
5	Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts prédéterminer.	-	-	-																			X			X											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la coj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ord.	Illust. la relat.	décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst.	Etab. échel.	Mesurer	Evalu.	Mesurer la réalisation	Recommander	AUTRES
6	Inspirer, redonner de la vigueur.	-	-	-																						O												
7	Habiliter l'enseignant à solutionner l'ensemble des problèmes qu'il rencontre.	-	-	-																		O																
8	Aider les enseignants à évaluer leur enseignement.	-	-	-																		O																
9	Stimuler et encourager l'enseignant à s'améliorer.	-	-	-																						O												
10	S'adapter et composer avec les situations malgré les différences d'opinion chez les enseignants.	-	-	-																								O										
11	Rassembler l'information nécessaire à la solution des problèmes.	X	-	-																																		

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	élaborer stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	élaborer politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	définir les relat.	évaluer les postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différends	gérer les changements	CONTROLE	évalu. sys. rapports	évalu. écart, tend.	mesurer les résultats	prend. mesures correct.	recommander	...
12	Interpréter les résultats de recherches.	-	-	O																																
13	Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative.	-	-	-																				O												
14	Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.	-	-	-																							I							X		
15	Déterminer ce qui doit être enseigné et comment	-	O	-			X	X																												
16	Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation.	-	-	-																	O															
17	Apprendre aux enseignants à isoler, identifier et analyser les problèmes qu'ils rencontrent, ainsi qu'à les solutionner.	-	-	-																	O															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	décrire la posteas	qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Responsab. la diffusion	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	mesurer la résultats	Evaluer. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
18	Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation.	-	O	-																																	
19	Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement.	-	-	-																O	I																
20	Aider l'enseignant à se conscientiser des possibilités ainsi que des diverses influences originant de l'environnement.	-	-	-																		O															
21	Evaluer le travail des enseignants.																																			X	
22	Faciliter l'auto-évaluation des enseignants.	-	-	-																		O															
23	Développer un sentiment de sécurité et de confiance chez l'enseignant.	-	-	-																		O															

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	regroupd. la diliemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer le rendement	évaluer les résultats	recommander	AUTRES
24	Communiquer et interpréter les programmes d'enseignement de l'école à la communauté.	-	-	X																																
25	Informer la communauté des besoins et des réalisation de l'école.	-	-	O																																
26	Préparer le personnel à intervenir dans les relations que l'école entretient avec la communauté.	-	-	-																	O															
27	Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'enseignement.																																		X	
28	Améliorer les relations humaines au sein des groupes.																																		X	

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire la relat.	Eval. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la dilemmes	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rend.	Mesurer le rend.	Prend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
29	Pourvoir compétence et expertise sur certains sujets.																																			X	
30	Générer et inculquer le leadership chez les autres.	-	-	-																					I												
31	Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.	-	-	-																					O												
32	Planifier les activités de supervision.	-	-	-	X																																
33	Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation.	-	-	-																			X														
34	Evaluer l'enseignement.																																			X	
35	Eveiller chez les enseignants des interrogations concernant l'enseignement.	-	-	-																								I								X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer les procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. les relat.	décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Délégiter	Motiver	Coordonner	Résoud. les diffamés	Gérer les changements	CONTROLE	Géréo. sys.	Géréo. échel.	Mesurer les	Prend. mesures	Recommander	Rapport
36	Planifier les visites de classes.	-	-	-	X																																
37	Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.	-	-	-																							I								X	
38	Planifier les relations d'aide (conférences).	-	-	-	X																																
39	Développer chez les enseignants des habiletés, leurs facilitant l'identification des besoins chez les élèves.	-	-	-																		X															
40	Aider les enseignants à sélectionner et à développer du matériel didactique (d'enseignement).	-	-	-																		X															

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer l'obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	responsab.	gérer les dilemmes	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer le rendement	rend. mesures correc.	recommandes	autres
41	Aider les enseignants à sélectionner les livres scolaire ainsi que tous autres accessoires de support à l'enseignement.	-	-	-																			O														
42	Evaluer l'efficacité des programmes destinés à l'amélioration de la situation enseignement-apprentissage.																																			X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 002
Auteur Blumberg Arthur
Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de Supervision	Fonctions de Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Développer des modèles permettant de négocier, traiter les problèmes.	-	-	-	I					X
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.									X
3	Eliminer les enseignants non-efficaces.	-	-	-					O	
4	Elever, rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle des enseignants.	-	-	-				I		
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec les enseignants.									X
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus.	-	-	-			O			X
7	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus chez les élèves.	-	-	-			O			X
8	Favoriser et maintenir un climat favorable, de confiance avec les enseignants.									X
9	Evaluer les idées, plans d'actions, comportements antérieurs, ressentiments chez les enseignants.									X
10	Clarifier, développer les suggestions novatrices relevées chez les enseignants.	I	-	-	I					
11	Se préoccuper de rechercher toute l'information reliée à un problème déterminé.	X	-	-						
12	Donner de l'information.	-	-	X						
13	Aider l'enseignant à analyser et à évaluer les évènements qui se passent dans la classe.	-	-	-			O			
14	Créer, amorcer les conflits.	-	-	-				I		
15	Solutionner les conflits.	-	-	-				X		
16	Planifier les relations-d'aide ainsi que les suivis.	-	-	-	X					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer la rend.	prend. mesures correct.	récompenser	AUTRES
1	Développer des modèles permettant de négocier tous les problèmes.	-	-	-	I																															X	
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.																																			X	
3	Eliminer les enseignants inefficaces.	-	-	-																															O		
4	Elever, rehausser, favoriser "l'explosion" de la croissance personnelle et professionnelle.	-	-	-																					I												
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec l'enseignant.																																			X	
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus.	-	-	-																		O															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	réaccud. les différents	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. contrôle	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
7	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus chez les élèves.	-	-	-																		O													X	
8	Favoriser et maintenir un climat favorable et de confiance dans les relations avec les enseignants																																		X	
9	Evaluer les idées, plans d'actions, comportements antérieurs, ressentiments chez les enseignants.																																		X	
10	Clarifier, développer les suggestions novatrices relevées chez l'enseignant	I	-	-		I																														
11	Se préoccuper de rechercher toute l'information reliée à un problème déterminé.	X	-	-																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer l'objet.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. le relat.	décrire le qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. le différends	gérer le changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer le régulierat.	prévd. mesures correc.	recommander	AUTRES
12	Donner de l'information.	-	-	X																																
13	Aider l'enseignant à analyser, évaluer les évènements de sa classe.	-	-	-																		O														
14	Créer, amorcer les conflits.	-	-	-																							I									
15	Solutionner les conflits.	-	-	-																							X									
16	Planifier les relations-d'aide ainsi que les suivis.	-	-	-	X																															

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 003
Auteur Cogan Morris L.
Titre Clinical Supervision

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Etablir, affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.	-	-	-			(X)			X
2	Planifier en collaboration avec l'enseignant la stratégie de l'observation.	-	-	O	X					X
3	Observer l'enseignement.	O	-	-						
4	Analyser le processus de l'apprentissage.	O	-	-						
5	Planifier la stratégie de la rencontre "relation-d'aide".	-	-	-	X					
6	Ré-ajuster la planification de la prochaine rencontre.	-	X	-	X			O		

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Développ. syst.	Développ. échel.	Mesurer les résultats	Prend. mesures correct.	Recommander	AUTRES
1	- Etablir le rapport, le lien de la supervision clinique avec l'enseignant.																																				X
	- Aider l'enseignant à comprendre ce qu'est la supervision clinique.	-	-	-																		O															
	- Installer, incorporer l'enseignant dans son nouveau rôle et nouvelles fonctions en supervision.	-	-	-																X																	
2	- Spécifier les résultats.	-	-	-			X																														
	- Anticiper les problèmes d'enseignement.	-	-	-		O																															
	- Anticiper le matériel et les stratégies d'enseignement.	-	-	-		O																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les posts	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	géréb. syst. rapport	géréb. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
	- Pourvoir au feed-back.	-	-	O																																
	- Planifier les objectifs.	-	-	-			X																													
	- Planifier le déroulement de l'action.	-	-	-	X																															
	- Planifier l'aménagement spatial et l'équipement.	-	-	-	X																															
3	Observer l'enseignement, consigner, enregistrer les évenements.	O	-	-																																
4	Analyser les évenements.	O	-	-																																
5	Développer un plan, une stratégie.	-	-	-	X			X																												
6	- Juger des changements à apporter.	-	X	-																								O								
	- Planifier les changements	-	-	-	X																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 004

Auteur Evans N. Dean, Neagly L. Ross

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de Supervision	Fonctions de Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Décider de la nature et du contenu des programmes d'enseignement.	-	X	-	O					
2	Sélectionner les patterns organisationnels ainsi que le matériel d'apprentissage afin de faciliter l'enseignement.	-	O	-						
3	Evaluer le processus éducationnel.									X
4	Améliorer l'enseignement.									X
5	Organiser l'enseignement.	-	-	-		X				
6	Développer divers média pour l'enseignement, selon une approche systémique.									X
7	Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.	X	X	-						
8	Planifier et ordonner les activités des services de formation.	-	-	-	X					
9	Planifier les programmes d'enseignement.	-	-	-	X					
10	Procéder à l'analyse des diverses solutions retenues en vue de l'amélioration de l'éducation.	X	-	-						
11	Assumer la prise de décision dans certains domaines reliés à la supervision.	-	X	-						
12	Développer divers modèles d'enseignement.	-	-	-	I					
13	Budgeter et étudier les coûts relatifs à l'enseignement et au programme d'enseignement.	X	-	-	X					
14	Développer, coordonner et améliorer les programmes d'enseignement.	-	-	-	(O)			X		
15	Assumer le recrutement, la sélection et l'affectation du personnel enseignant.	-	-	-			X	O		
16	Assumer la sélection, l'acquisition et la distribution des volumes scolaire ou autres accessoires scolaire reliés à l'enseignement.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 004

Auteur Evans N. Dean, Neagly L. Ross

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
17	Orienter les enseignants par rapport à l'école et la communauté.	-	-	-			O			
18	Etablir des relations-d'aide individuelles avec les enseignants.									X
19	Interpréter pour le public, l'ensemble des programmes de l'école.	-	-	O						
20	Initier, amorcer, des recherches actions.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	réagud. les dilemnes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	rend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
1	Décider de la nature et du contenu des programmes d'enseignement.	-	X	-					O																										
2	Sélectionner les patterns organisationnels ainsi que le matériel d'apprentissage afin de faciliter l'enseignement.	-	O	-																														X	
3	Evaluer le processus éducationnel.																																	X	
4	Améliorer l'enseignement.																																	X	
5	Organiser l'enseignement.	-	-	-									X																						
6	Développer, selon une approche systémique, divers média pour l'enseignement.																																	X	
7	Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.	X	X	-																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les proced.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différends	gérer les changements	CONTROLE	évalu. syst. rapports	évalu. écrits rend.	mesurer les résultats	rend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
8	Planifier et ordonner les activités des services de formation.	-	-	-	X				X																											
9	Planifier les programmes d'enseignement.	-	-	-	X																															
10	Procéder à l'analyse des diverses solutions retenues en vue de l'amélioration de l'éducation.	X	-	-																																
11	Assumer la prise de décision dans certains domaines reliés à la supervision.	-	X	-																																
12	Développer divers modèles d'enseignement.	-	-	-				I																												
13	Budgeter et étudier les coûts relatifs à l'enseignement et au programme d'enseignement.	X	-	-						X																										

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer ls obj.	développ. stratégies	programmer	budgeter	fixer ls procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
14	Développer et coordonner les programmes d'enseignement.	-	-	-						O																	X									
15	Assumer le recrutement, la sélection et l'affectation du personnel enseignant.	-	-	-																X					O											
16	Assumer la sélection, l'acquisition et la distribution des volumes scolaire ou autres accessoires scolaire.																																		X	
17	Orienter les enseignants par rapport à l'école et à la communauté.	-	-	-																	O															
18	Etablir des relations-d'aide individuelles avec les enseignants.																																		X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différends	gérer les changements	CONTROLE	établ. sys. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
19	Interpréter, pour le public l'ensemble des programmes de l'école.	-	-	O																																
20	Initier, amorcer, être l'instigateur de recherches (actions).																																	X		

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 005

Auteur Eye Glen G., Krey Robert, Netzer L.

Titre Supervision of Instruction

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Sélectionner le personnel.	O	-	-			I			X
2	Attribuer les fonctions au personnel.	O	-	-						X
3	Installer le personnel, orienter.	-	-	-	(O)			X		
4	Evaluer les programmes d'enseignement.	-	-	X	X			(X)		X
5	Planifier les changements à apporter au niveau de l'enseignement.	X	-	-	X	O				X
6	Assumer le leadership et le stimuler chez les membres du personnel.	-	-	-				O		
7	Interpréter, traduire, déchiffrer les directives .	-	-	X						
8	Corriger, rectifier.									X
9	Faire connaître les succès personnels à l'ensemble des membres du personnel de l'école.									X
10	Développer des résistances envers toutes formes d'exagération.									X
11	Développer le respect et la reconnaissance envers les diverses prérogatives accordées selon le personnel.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur Eye, Krey, Netzer

Titre Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	définir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	évalu. syst. contrôle	évalu. échel. rapport	mesurer les résultats	évaluer mesures correc.	recommandes	AUTRES
1	- Interviewer les candidats	-	-	-															I																		
	- Préciser le profil du candidat.	-	-	-															I																		
	- Estimer, analyser, évaluer les qualifications des candidats.	O	-	-															I																	X	
2	- S'informer des conditions de travail des enseignants.	O	-	-																																X	
	- Evaluer les charges de travail.																																			X	
3	- Développer un programme pour l'insertion et l'installation des enseignants dans leurs fonctions.	-	-	-	I				O																												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur Eye, Krey, Netzer

Titre Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	diriger	motiver	coordonner	résoud. les différends	Gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repères	établ. échel. repères	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
	- Diriger le programme d'insertion et d'installation des enseignants dans leurs fonctions.	-	-	-																				X													
4	- Etablir les procédures qui serviront à l'évaluation.	-	-	-							X																										
	- Appliquer les procédures servant à l'évaluation.																																			X	
	- Communiquer les résultats	-	-	X																																	
	- Influencer l'action.	-	-	-																					O												
	- Amorcer le processus.																																			X	
	- Planifier.	-	-	-	X																																
	- Coordonner.	-	-	-																						X											
5	- Analyser, estimer les besoins.	X	-	-																																X	
	- Planifier avec force détail.	-	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur Eye, Krey, Netzer

Titre Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les quali. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst.	établ. échel.	mesurer la rendt.	prend. mesures correct.	recommander	AUTRES
	- Déterminer les tâches,	-	-	-												O	O																			
	et les types d'interve-																																			
	nants.																																			
	- Evaluer.																																		X	
6	Influencer les autres.	-	-	-																				O												
7	Communiquer, transmettre	-	-	X																																
	les directives.																																			
8	- Déterminer les types de																																		X	
	contrôle existant.																																			
	- Préciser les défauts de																																		X	
	ces types de contrôle.																																			
	- Diminuer, alléger la																																		X	
	résistance envers l'ac-																																			
	tion de régulation.																																			
9	Faire connaître les succès																																		X	
	individuels, personnels,																																			
	à l'ensemble des membres																																			
	du personnel de l'école.																																			

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur Eye, Krey, Netzer

Titre Supervision of Instruction

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. sys. rapport.	établ. échel. rend.	mesurer la résultats	évalu. mesures correc.	récompenser	AUTRES
10	Développer des résistances envers toutes formes d'exagération.																																		X	
11	Développer le respect et et la reconnaissance envers les diverses prérogatives accordées selon le personnel.	-	-	-																		O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 006

Auteur Feyereisen K.V., Novak A.T., Fiorino J.

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Identifier les objectifs du système ainsi que du programme d'enseignement.	-	-	-	X					
2	Développer et maintenir des canaux de communication entre les systèmes programmes et enseignement et les autres sous-systèmes du système école.	-	-	-	O					
3	Déterminer les besoins prioritaires au niveau des programmes d'enseignement.	-	O	-	O					
4	Coordonner les efforts des divers intervenants participants en prise de décision.	-	-	-				X		
5	Encourager et supporter les programmes de recherches et d'expérimentations.	-	-	-				X		X
6	Développer et maintenir un programme en évaluation.	-	-	-	O					
7	Diffuser l'information concernant les innovations dans le système-école.	-	-	X						
8	Assurer la permanence du programme de formation pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs.									X
9	Encourager et participer au renouvellement des programmes d'enseignement.	X	X	-				X		
10	Aider à la préparation des systèmes d'enseignement.	-	-	-			I			
11	Interpréter, rendre signifiant, pour les enseignants ainsi que les enseignants-consultants, les nouveaux programmes d'enseignement.	-	-	O						
12	Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus et les programmes d'enseignement.	-	-	-				X		
13	Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement (didactique).									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 006

Auteur Feyereisen K.V., Novak A.T., Fiorino J.

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
14	Développer chez l'ensemble des enseignants leurs habiletés à utiliser les média d'enseignement.	-	-	-			X			
15	Coordination des services offert par le centre des média d'enseignement.	-	-	-				X		
16	Aider à la mise en place d'un programme en évaluation.	-	-	-	I					
17	Eclairer, guider l'ensemble des enseignants lors de l'interprétation et l'utilisation de tests.	-	-	-				I		
18	Aider à la conceptualisation d'instruments de mesures devant servir à l'intérieur du système école.	-	-	-			O		I	
19	Aider à l'identification des problèmes concernant les programmes d'enseignement, l'enseignement et leurs solutions.	-	-	-			O			
20	Aider les enseignants lors de l'interprétation et l'application de solutions identifiées à partir du processus de prise de décision.	-	-	-			O			
21	Fournir du feed-back au personnel enseignant.	-	-	O						
22	Planifier et opérer un service de formation pour les enseignants.	-	-	-	X					
23	Evaluer les performances des enseignants.									X
24	Orienter les nouveaux enseignants.	-	-	-			X			
25	Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.	-	-	-				X		
26	Donner des avis sur la sélection du personnel enseignant.									X
27	Conceptualisation et développement des programmes d'enseignement.	-	-	-	(O)					X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac, Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer les procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. les relat.	décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. sys.	Etab. échel.	Mesurer les résultats	Trend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
1	- Identifier les objectifs d'enseignement.	-	-	-			X																														
	- Identifier les objectifs de l'organisation (programmes de supervision, les attentes du personnel condition de travail, avantages marginaux).	-	-	-			X																														
2	Développer et maintenir les canaux de communication entre tous les systèmes du système-école.	-	-	-				O																													
3	Déterminer les priorités afin de satisfaire aux besoins relevés au niveau des programmes d'enseignement.	-	O	-					O																												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ord.	illust. la relat.	décrire les quali. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	diriger	motiver	coordonner	résoud. les différends	gérer la charge	CONTROLE	évalu. syst.	évalu. échel.	mesurer les résultats	prend. mesures	recommander	AUTRES
4	Coordonner les efforts et pourvoir l'assistance nécessaire.	-	-	-																						X										
5	- Favoriser un environnement compatible.																																		X	
	- Motiver le personnel.	-	-	-																					X											
	- Pourvoir l'encadrement.																																		X	
	- Pourvoir aux ressources.																																		X	
6	Développer un programme pour receuillir toutes les données et les analyser en regard du système.	-	-	-	O				O																											
7	Fournir à l'ensemble des enseignants toutes les informations pouvant améliorer l'efficacité de leur travail.	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. les relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les différends	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst.	Etab. échel.	Mesurer les résultats	Evalu. mesures	Rendre compte	Rapports	Autres	
8	Assurer la permanence du programme de formation pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs.																																				X	
9	- Identifier les problèmes au niveau des programmes d'étude.	X	-	-																																		
	- Encourager les enseignants à agir communément et uniformément.	-	-	-																					X													
	- Contribuer à la prise de décision concernant le renouvellement des programmes d'enseignement.	-	X	-																																		
10	Aider à la préparation des systèmes d'enseignement.	-	-	-																			I															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la différences	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst.	établ. échel.	mesurer les résultats	trend. mesures	rectifier	AUTRES
11	Interpréter, rendre signifiant pour les enseignants ainsi que les enseignants-consultants, les nouveaux programmes d'enseignement.	-	-	O																																	
12	Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus et les programmes d'enseignement.	-	-	-																			X														
13	Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement.																																			X	
14	Développer chez l'ensemble des enseignants leurs habiletés à utiliser les média d'enseignement.	-	-	-																		X															

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer ls obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgeter	fixer ls proced.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	CONTROLE	étab. syst. rapport	étab. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
15	Coordination des services offerts par le centre des média d'enseignement.	-	-	-																						X										
16	Aider à la mise en place d'un programme en évaluation.	-	-	-	I																														X	
17	Eclairer, guider l'ensemble des enseignants lors de l'interprétation et l'utilisation de tests.	-	-	-																			I													
18	Aider à la conceptualisation d'instruments de mesures devant être utilisés à l'intérieur du système-école.	-	-	-																		O								I						
19	Aider à l'identification des problèmes concernant l'enseignement.	-	-	-																		O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la coll.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire la qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la différences	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rend.	Mesurer la réalisation	Rend. mesures correc.	Récompenses	AUTRES
20	Aider les enseignants lors de l'interprétation de solutions identifiées à partir du processus de prise de décision.	-	-	-																		O														
21	Fournir du feed-back au personnel enseignant.	-	-	O																																
22	Planifier et opérer un service de formation pour les enseignants.	-	-	-	X																															
23	Evaluer les performances des enseignants.																																		X	
24	Orienter les nouveaux enseignants.	-	-	-																X																
25	Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.	-	-	-																					X											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac Fiorino

Titre Supervision and Curriculum Renewal

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer le proced.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ord.	Illust. les relat.	Décrire les rôles	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Délégué	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rétroact.	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Prend. mesures correct.	Rédiger rapports	AUTRES
26	Donner des avis sur la sélection du personnel enseignant.																																			X
27	- Etablissement des objectifs et buts.	-	-	-			X																													
	- Sélection du contenu.	-	-	-				O																												
	- Organisation et détermination de l'ordre des périodes d'apprentissage.	-	-	-					O																											
	- Sélection du matériel.																																			X
	- Evaluation.																																			X

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 007

Auteur Goldhammer Robert

Titre Clinical Supervision Special Methods for Supervision of Teachers

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Etablir la structure selon laquelle s'entretiendra la relation-d'aide superviseur-enseignant (pré-observation, conférence).	O	O	-		O	O		X	X
2	Observer les comportements de l'enseignant en situation d'intervention (observation)	O	-	-						
3	Analyser les observations relevées.	X	-	-						
4	Développer une stratégie pour entreprendre les relations-d'aide (analysis and strategy).	-	-	-	X					
5	("conférence") rencontre, relation-d'aide superviseur-enseignant.	-	-	-	X		(X)		O	
6	Evaluer les résultats reliables à la rencontre (post-conférence analysis).									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 007

Auteur Goldhammer Robert

Titre Clinical Supervision Special Methods for Supervision of Teachers

NO	Activités de supervision \ Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE			DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION								ORGANISATION							DIRECTION						CONTROLE							
						prévoir	fixer ls obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgeter	fixer ls procéd.	dévelop. politiques	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. /	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	étab. syst. rapport	étab. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
1	- Rétablir la communication.	-	-	-										O																					
	- Rehausser, contrôler la facilité d'expression chez les enseignants.	-	-	-																O						X									
	- S'assurer des connaissances de l'enseignant.																										I				X				
	- Déterminer les raisons qui justifient la nécessité d'une relation-d'aide, ainsi que s'entendent sur les modalités du déroulement.	O	O	-																															
2	Observer les comportements de l'enseignant en situation d'intervention.	X	-	-																															
3	Analyser les observations relevées.	X	-	-																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 007

Auteur Goldhammer Robert

Titre Clinical Supervision Special Methods for Supervision of Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illustr. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Diriger	Motiver	Coordonner	Résoud. la diléemmes	Gérer le changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Measurer le rendement	Rend. measures correc.	Recompenser	AUTRES
4	Planifier le déroulement de la rencontre "relation d'aide" en supervision.	-	-	-	X																																
5	- Entraîner l'enseignant à des techniques d'auto-supervision, d'auto-analyse.	-	-	-																	X																
	- Assister, aider l'enseignant au niveau des connaissances.	-	-	-																		O															
	- Evaluer les progrès dans la maîtrise de techniques ou autres compétences qui ont fait l'objet d'efforts particuliers de la part de l'enseignant.																																			X	

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 007

Auteur Goldhammer Robert

Titre Clinical Supervision Special Methods for Supervision of Teachers

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la coj.	Développ. stratégies	programmer	Budgéter	Fixer la proced.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire la posses	Qual. / Postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la diffames	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. repérage	Etab. échel. rend.	Measurer la réalisation	Evaluer rend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES		
	- Ménager, pourvoir aux récompenses.	-	-	-																																		
	- Planifier le prochain "enseignement" en collaboration.	-	-	-	X																																	
6	Evaluer les résultats reliables à la rencontre "relation-d'aide".																																				X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 008
Auteur Gwynn John Minor
Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Accorder de l'aide et stimuler les enseignants.	-	-	-			O	I		
2	Coordonner les divers services reliés à l'édution (l'enseignement).	-	-	-				X		
3	Entraîner les enseignants.	-	-	-			X			
4	Faire connaître, expliquer les programmes de l'école au personnel et au public.	-	-	X						
5	Aider les enseignants à s'améliorer et à coopérer entre eux.	-	-	-			O	O		
6	Aider le personnel de l'école pour une utilisation efficace du matériel scolaire.	-	-	-			O			
7	Aider l'enseignant à améliorer ses méthodes d'enseignement.	-	-	-			O			
8	Aider l'enseignant dans l'évaluation de l'élève.	-	-	-			O			
9	Stimuler l'enseignant à s'auto-évaluer (plan de travail, progrès).	-	-	-				O		
10	Aider les enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans leur travail.	-	-	-			O			
11	Stimuler les gens des divers groupes d'enseignants à planifier le développement des programmes d'enseignement.	-	-	-				O		
12	Coordonner la planification du développement des programmes d'enseignement.	-	-	-				X		
13	Tenir informer la direction de l'école, les parents, les élèves, le public, du travail ainsi que des succès de l'école.	-	-	O						
14	Aider les enseignants à planifier leur activités pédagogiques.	X	O	-	I				I	X
15	Aider les enseignants dans leur approche avec l'élève.	-	-	-			O			
16	Aider les enseignants en évaluation.	-	-	-			X			

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de Supervision	Fonctions de Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
17	Aider le nouvel arrivant (enseignant).	-	-	-			O			

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	budjéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemnes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. évaluat.	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	rend. rapports correc.	rec. changements	AUTRES
1	Accorder de l'aide et stimuler les enseignants.	-	-	-																	O			I											
2	Coordonner les divers services reliés à l'éducation.	-	-	-																					X										
3	Entraîner les enseignants.	-	-	-															X																
4	Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement de l'école et au personnel, et au public.	-	-	X																															
5	Aider l'enseignant à s'améliorer et à coopérer avec les membres du groupe.	-	-	-																	O			O											
6	Aider le personnel de l'école pour une utilisation efficace du matériel scolaire.	-	-	-																	O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ors.	Illust. la réalat.	Décrire la qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Regroup. la diversité	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst.	Etab. échel.	Mesurer	Prend. mesures	Rapport	Conséquences	Avices
7	Aider l'enseignant à améliorer ses méthodes d'enseignement.	-	-	-																			O														
8	Aider l'enseignant dans l'évaluation de l'élève.	-	-	-																			O														
9	Stimuler l'enseignant à s'auto-évaluer par rapport au plan de travail, aux progrès.	-	-	-																					O												
10	Aider l'enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans son travail.	-	-	-																			O														
11	Stimuler les gens des divers groupes d'enseignant à planifier le développement des programmes d'enseignement.	-	-	-																					O												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer ls obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgeter	fixer ls procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
12	Coordonner la planification du développement des programmes d'enseignement.	-	-	-																							X									
13	Tenir informer l'administration de l'école, les parents, le public, les élèves du travail et des succès de l'école.	-	-	O																																
14	- Développer, élargir investiguer de nouveaux champs d'étude.	-	-	-		I			I																										X	
	- Analyser des livres scolaire.	X	-	-																																
	- Sélection des livres scolaire.	-	O	-																																
	- Examiner les livres scolaire.	O	-	-																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer ls obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgéter	fixer ls procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
	- Filtrer les livres scolaire.																																I			
	- Recommander des livres scolaire.																																		X	
15	- Orienter les enseignants dans des activités de formation dans lesquelles ils sont le plus habilité	-	-	-																O																
	- Aider les enseignants à localiser et à utiliser le matériel et les ressources corespondant à l'aire didactique envisagé.	-	-	-																		O														
16	Entraîner l'enseignant (et le nouveau) à utiliser les divers tests d'évaluation (technique)	-	-	-																	X															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les difficultés	gérer les changements	CONTROLE	établ. sys.	établ. normes	mesurer les résultats	prend. mesures correct.	recommander	JUGER
	- Entraîner les enseignants à évaluer la croissance et le développement, l'adaptation sociale, la pensée critique chez l'élève.	-	-	-																	X															
17	- Aider l'enseignant à se familiariser avec les problèmes que propose une nouvelle situation.	-	-	-																X																
	- Aider l'enseignant à planifier son travail.	-	-	-																		O														
	- Aider l'enseignant à solutionner et à contrôler les problèmes impliquant des élèves.	-	-	-																		O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les difficultés	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évaluer rend.	récompenser	sévir	ADMIN
	- Aider les enseignants à solutionner les problèmes de rapport et de classification.	-	-	-																			O															
	- Aider les enseignants à s'intégrer dans les responsabilités communautaires ainsi qu'à s'adapter au milieu de vie.	-	-	-																			O															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 009

Auteur Harris Ben.H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Développer les programmes d'enseignement.	-	-	-	X			O	O	X
2	Organiser l'enseignement.	-	-	-	X					X
3	Pourvoir, fournir le personnel.	-	-	-		I	X	I	O	X
4	Orienter les membres du personnel.	-	-	-			O			
5	Pourvoir aux, fournir les facilités aux enseignants.	-	-	-	I					X
6	Pourvoir, fournir le matériel et l'équipement.	X	O	-	I			X		
7	Aménager des services de formation pour enseignants.	X	-	-	X		X	X	O	X
8	Développer les relations publiques.	-	-	O						
9	Evaluer l'enseignement.	X	X	-	X					X
10	Interrelier, rattacher les services aux étudiants.	-	-	-	X	X				

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère diminiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développer stratégies	Budgéter	Fixer la procéd.	Développer politiques	ORGANISATION	Structurer l'ens.	Illust. la relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer les rend.	Rend. mesures correct.	Récompenser	AUTRES
1	- Esquisser ce qui sera enseigné, par qui, quand où et de quelle façon.	-	-	-	I			O																											
	- Développer des guides pour les programmes d'enseignement.	-	-	-	I			I																											
	- Etablir , préciser les standards.	-	-	-																									O						
	- Planifier les contenus des cours.	-	-	-	X																														
	- Créer de nouveaux cours.	-	-	-																						O									
	- Relier les besoins des élèves avec les besoins de la société.																																	X	
	- Définir les buts et les objectifs.	-	-	-			X																												
	- Développer un guide pour l'enseignement.	-	-	-	I			I																											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la posses	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. sys. rapports	établ. échel. rend.	mesurer la rendement	prend. mesures correc.	recommandées correc.	AUTRES
2	- Planifier l'horaire des cours.	-	-	-	X																																
	- Attribuer les locaux	-	-	-						I																											
	- Allouer les périodes de temps.	-	-	-					O																												
	- Planifier les divers évènnements.	-	-	-	X																																
	- Aménager, prendre des dispositions pour l'enseignement.																																			X	
3	- Recruter le personnel.	-	-	-															X																		
	- Filtrer le personnel.	-	-	-															I																		
	- Sélectionner le personnel.	-	-	-															X																		
	- Attribuer les fonctions au personnel.	-	-	-																				I													
	- Muter le personnel.																																			X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. programmes	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Répond. la diligence	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst.	Etab. échel. rend.	Mesurer la résultats	Prend. mesures correc.	Recommander	Aviser
	- Spécifier les pré-requis pour rencontrer les buts	-	-	-														I																			
	- Recommander les promotions.	-	-	-																															O		
	- Recommander les renvois.	-	-	-																															O		
4	Informer le nouveau personnel.	-	-	-																	O																
5	Esquisser et fournir les facilités pour l'enseignement.	-	-	-	I	I																														X	
6	- Estimer, analyser, évaluer les besoins en matière de temps, espace pour l'enseignement.	X	-	-																																X	
	- Allouer les temps et les espaces.	-	-	-						I																											
	- Attribuer les temps et les espaces aux étudiants	-	-	-						I																											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Don H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ors.	Illust. les relat.	décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Evaluer rend.	Recommander mesures correc.	ADMIN.
	- Estimer, analyser, évaluer les besoins de changement.	X	-	-																																X	
	- Allouer le matériel et les équipements.	-	-	-						I																											
	- Identifier et sélectionner les matériaux requis.	-	O	-				I																													
	- Guider, l'esquisse des facilités requises en enseignement.	-	-	-																			O														
	- Coordonner le développement de nouveaux média d'enseignement.	-	-	-																						X											
	- Prévoir diverses façons de fournir le matériel.	-	-	-			O																														
	- Evaluer.																																			X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la chargeants	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évalu. mesurer les résultats	recommander corrig.	ACCESS
7	- Planifier les cours de formation.	-	-	-	X																																
	- Exécuter les cours de formation.																																			X	
	- Relier, comparer les résultats atteints aux objectifs d'enseignement	-	-	-																												O					
	- Estimer, analyser, évaluer les besoins de l'enseignant.	X	-	-																																X	
	- Coordonner les activités des services de formation.	-	-	-																						X											
	- Esquisser des programmes de formation.	-	-	-	I																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgétiser	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemnes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer la rend.	rend. mesures correc.	rapporter	AUTRES
	- Encourager les ensei-	-	-	-																					O											
	gnants et autre personnel																																			
	concerné à améliorer																																			
	l'enseignement.																																			
	- Entrainer les enseignants	-	-	-																	X															
	à la planification.																																			
8	- Fournir des informations	-	-	O																																
	concernant l'enseignement																																			
	au public.																																			
	- Receuillir les propos du	-	-	X																																
	public sur l'enseignement																																			
	qui se fait à l'école et																																			
	le transmettre à la di-																																			
	rection.																																			
	- Communiquer aux autres	-	-	X																																
	écoles, les besoins et																																			
	les buts de l'école.																																			

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Utiliser les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. stds	établ. stds	mesurer, évaluer	prend. mesures	rectifier	AUTRES	
9	- Déterminer les procédures pour la ceuillette des données.	-	-	-								X																									
	- Analyser, interpréter et prendre une décision.	X	X	-																																X	
	- Estimer, analyser, éva- les performances des enseignants.	X	-	-																																X	
	- Estimer, analyser, évaluer les facteurs qui influencent situationnellement l'apprentissage chez l'élève.	X	-	-																																X	
	- Planifier l'amélioration de l'enseignement.	-	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior in Education

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	rétroinformer	AUTRES
10	- Développer des politiques	-	-	-								X																									
	- Attibuer les priorités.	-	-	-					O																												
	- Définir les relations entre le personnel.	-	-	-											X																						

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Améliorer les conditions de vie de l'école (climat).	-	-	-	O		X		O	X
2	Clarifier, préciser les buts des programmes d'enseignement.	-	-	-	O					
3	Améliorer les instruments, matériaux, outils et média d'enseignement.	-	-	-	O		I	(O)		X
4	Rehausser la satisfaction chez les enseignants et les élèves.	-	-	-		I			O	X
5	Elargir les possibilités de formation pour les membres du personnel enseignant.	-	-	-	I					
6	Faciliter les communications.	-	-	I						
7	Améliorer les programmes d'enseignement.	-	-	O	X	X				
8	Encourager, favoriser les expériences, les recherches en éducation.	-	-	-				O		
9	Reconnaître et faire connaître l'amélioration, lorsqu'elle se produit.	-	-	O						X
10	Mettre en pratique, utiliser, tester les théories d'apprentissage.	-	-	-				I		
11	Evaluer les programmes d'enseignement.									X
12	Evaluer la croissance intellectuelle, physique, et sociale des élèves.									X
13	Evaluer les enseignants, leurs activités, les résultats obtenus.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	définir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	régoud. la diversité	gérer la charge	CONTROLE	éval. syst.	éval. échel.	mesurer	évalu. les résultats	évalu. mesures correc.	comparaison	AUTRES
1	- Préciser, déterminer les facilités et équipements nécessaires au chauffage, à l'éclairage et à l'aération dans les locaux.	-	-	-		O																									O						
	- Préciser, déterminer les qualités nécessaires aux locaux, afin de permettre la tenue des activités éducatives prévues par les programmes d'enseignement.	-	-	-		O																									O						
	- Voir à ce que les matériaux servant pour l'enseignement soit adéquats.	-	-	-																											O						
	- Déterminer les conditions nécessaires à la sécurité et la santé des élèves.	-	-	-		O																									O						

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	utiliser la relat.	décrire la postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	étab. syst. rapport	étab. échel. rend.	mesurer la réalisation	évaluer mesures correc.	recommander	AUTRES
	- Développer chez les enseignants et les élèves des attitudes favorisant la plus grande autonomie dans l'action.	-	-	-																			X															
	- Ajuster les programmes d'enseignement aux besoins et aux habiletés des élèves.																																				X	
	- Préciser les diverses facilités et équipements devant servir à la décoration de l'école ainsi qu'à désservir les besoins des gens en matière de nourriture et de jeux.	-	-	-		O																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illustr. les relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les diffcultés	gérer les changements	CONTROLE	établ. s/st. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les rend.	rend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
2	Clarifier, préciser les buts des programmes d'enseignement.	-	-	-				O																												
3	- Favoriser la participation des enseignants à la sélection du matériel d'enseignement.	-	-	-																				I												
	- Etablir des mesures administratives permettant le partage et la distribution du matériel d'enseignement.	-	-	-							O																									
	- Faciliter l'accès et l'utilisation du matériel audio-visuel.																																	X		

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la charge	CONTROLE	établ. stat. rapport	établ. échel. rend.	mesurer la rend.	rend. mesures correc.	réorganiser	JUGES
	- Encourager les enseignants à utiliser les diverses ressources offertes par le milieu environnant (la communauté).	-	-	-																					O											
	- Faciliter la tenue d'activités de formation afin de permettre la croissance professionnelle des enseignants.																																		X	
	- Aider les enseignants à développer du matériel d'enseignement.	-	-	-																	I															
	- Développer la collaboration chez l'ensemble des enseignants.	-	-	-																					O											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne Jonh

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ors.	Illust. les relat.	Décrire les fonct.	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les conflits	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Prendre mesures correc.	Recommencer	AUTRES	
	- Se préoccuper de l'approvisionnement du matériel scolaire auprès des librairies et autres organismes susceptibles de répondre à cet approvisionnement.																																				X	
4	- Reconnaître le travail bien fait.	-	-	-																															O			
	- Accorder de la crédibilité aux idées acceptées et utilisées par les autres.																																				X	
	- Eviter le favoritisme et les concessions non garanties.																																				X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	définir les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	recourd. la dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repérage	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	rapp. internes	AUTRES
	- Définir les responsabilités accordées pour un travail à accomplir.	-	-	-													I																			
	- Favoriser de bonnes conditions de travail et de vie.																																		X	
5	Elargir les possibilités de formation pour les membre du personnel enseignant.	-	-	-		I																														
6	Faciliter les communications.	-	-	I																																
7	- Planifier et organiser les études de programmes.	-	-	-	X								X																							
	- Planifier et organiser le travail de groupe d'étude (parent-enseignant).	-	-	-	X								X																							

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Henne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	équal. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. contrôle	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évaluer rend.	mesurer les résultats	recommander	autres
	- Planifier et organiser des rencontres inter-faculté.	-	-	-	X								X																									
	- Interpréter, lire et rendre signifiant les résultats obtenus à partir de divers tests.	-	-	O																																		
	- Planifier le changement ou l'amélioration à apporter aux équipements et facilités de l'école.	-	-	-	X																																	
	- Planifier les événements spéciaux auxquels participent les gens de la communauté.	-	-	-	X																																	
8	Encourager, favoriser les expériences, les recherches en éducation.	-	-	-																					O													

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la proced.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer la résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
9	Reconnaître et faire connaître l'amélioration lorsqu'elle se produit.	-	-	O																														X	
10	Mettre en pratique, tester utiliser les théories d'apprentissage.	-	-	-																							I								
11	Evaluer les programmes d'enseignement.																																	X	
12	Evaluer la croissance intellectuelle, physique, et sociale des élèves.																																	X	
13	Evaluer les enseignants, leurs activités et les résultats obtenus.																																	X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 011
Auteur Lucio William H., Mcneil John D.
Titre Supervision

NO	Activités de Supervision \ Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Planifier (en collaboration avec un ou des enseignant (s)).	-	-	-	(X)					
2	Administrer.	-	X	-				X		
3	Superviser.									X
4	Développer des programmes d'enseignement.	-	O	-	(X)					X
5	Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement dans les salles de cours.	-	-	-	O					
6	Faire de la recherche.	I	-	-				I		X
7	Maintenir les comportements et activités des enseignants, conséquents avec les buts de l'école.	-	-	-	O		O	I	O	X
8	Préparer les "abrégés" des matériaux d'enseignement.									X
9	Définir les besoins des élèves.	O	O	-						
10	Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.									X
11	Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.	-	-	-				O		
12	Spécifier les objectifs d'enseignement.	-	-	-	O				I	
13	Estimer, analyser les objectifs d'enseignement.	X	O	-						
14	Evaluer les objectifs d'enseignement.	-	O	-					(O)	

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.
Mcneil John D.

Titre Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différends	gérer les changements	CONTROLE	étab. syst. rapport	étab. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
1	- Développer des politiques	-	-	-									X																								
	- Développer des programmes d'enseignement.	-	-	-	I				O																												
2	- Prendre des décisions.	-	X	-																																	
	- Coordonner le travail des autres.	-	-	-																						X											
	- Assumer la direction.	-	-	-																			X														
3	Améliorer la qualité de l'enseignement.																																			X	
4	- Formuler les objectifs.	-	-	-			X																														
	- Sélectionner les connaissances, sujets d'étude.	-	O	-																																X	
	- Préparer un guide pour l'enseignement.	-	-	-	I			O																													
	- Sélectionner les supports à l'enseignement.	-	O	-																																X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.
Mcneil John D.

Titre Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer ls obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgeter	fixer ls procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. ls dilemmes	gérer ls changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer ls résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
5	Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement dans les salles de cours.	-	-	-	O																																
6	- Explorer, examiner les conditions présentées selon les situations.	I	-	-																															X		
	- Recommander, suggérer les changements qui s'imposent.	-	-	-																								I							X		
7	- Répartir le travail entre les enseignants.	-	-	-																				I											X		
	- Définir et opérationnaliser les buts de l'école.	-	-	-			O																														
	- Estimer la progression des résultats envers les buts pré-déterminés.	-	-	-																												O					

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.
Mcneil John D.

Titre Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. les relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Conseiller	Résoud. les différends	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Measurer les résultats	Rend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
	- Standardiser les méthodes	-	-	-								O																									
	- Résoudre les conflits.	-	-	-																								X									
	- Implanter des services de formation.																																			X	
	- Développer des attitudes et des habitudes envers la communication.	-	-	-																			O														
8	Préparer les abrégés des matériaux d'enseignement.																																			X	
9	Définir les besoins des élèves.	O	O	-																																	
10	Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.																																			X	
11	Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.	-	-	-																					O												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.
Mcneil John D.

Titre Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire la postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la dilemmes	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer la résult. rend.	Prend. mesures correct.	Récompenser	AUTRES
12	-Sélectionner les objectifs de l'enseignement.	-	-	-				O																													
	- Préciser les résultats, comportements que l'on attend des élèves.	-	-	-																											I						
	- Spécifier un niveau minimum requis de performances chez les élèves.	-	-	-																											I						
13	- Analyser les connaissances, habiletés, attitudes requises chez les élèves.	X	-	-																																X	
	- Spécifier les connaissances, habiletés, attitudes requises par les élèves.	-	O	-																																X	
	- Déterminer les pré-requis acquis chez les élèves.	-	O	-																																X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.
Mcneil John D.

Titre Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les posts	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la dilemmes	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rapport	Mesurer la résultats	Evalu. mesures correc.	Recommander actions	AUTRES
14	- Déterminer l'écart entre les résultats atteints et les objectifs pré-établis.	-	-	-																												O					
	- Déterminer, préciser les mesures nécessaires à l'amélioration des résultats.	-	O	-																												I					

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 012

Auteur Marks James R., Stoops Emery, Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de Supervision \ Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Améliorer le programme d'enseignement.	-	-	-	X	X		X		X
2	Evaluer les résultats à la lumière des objectifs.	X	-	-				O	O	X
3	Observer la situation enseignement-apprentissage.	O	-	-						
4	Améliorer la situation enseignement-apprentissage.									X
5	Evaluer les objectifs, les méthodes et les résultats de la supervision.									X
6	Aider les professionnels à avoir une vision claire des buts de l'éducation.	-	-	-			O			
7	Aider les enseignants à avoir une vision claire des problèmes et des besoins des enfants et de la jeunesse.	-	-	-			O			
8	Assumer un leadership démocratique efficace dans la promotion de l'amélioration des professionnels et de leurs activités.	-	-	-				O		
9	Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.									X
10	Unifier les enseignants par le travail d'équipe.									X
11	Déterminer les corespondances entre les compétences et la tâche.	-	-	-		O				
12	Attribuer les tâches à l'enseignant.	-	-	-				O		
13	Encourager les enseignants à développer leurs capacités (potentiel).	-	-	-				O		
14	Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.	-	-	-			I			
15	Evaluer les résultats obtenus suite aux efforts déployés par les enseignants envers les élèves.									X

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 012

Auteur Marks James R., Stoops Emery, Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
16	Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier (corriger) aux difficultés d'apprentissage.	-	-	-			O			
17	Protéger les professionnels des demandes (requêtes) incompatibles avec leurs compétences ainsi que des critiques négatives.									X
18	Communiquer, interpréter les programmes d'enseignement à la communauté.	-	-	X						
19	Aider au développement des politiques concernant l'éducation et les programmes d'enseignement.	-	-	-	X					
20	Aider au recrutement, sélection, embauche, installation et assignation de personnel diplômé.	-	-	-			X	I		
21	Diriger le développement des programmes d'enseignement, évaluation, l'adoption des livres des procédures, et de la sélection du matériel d'enseignement (didacticue).	-	-	-				X		
22	Diriger le programmes des "in-service education" (formation du personnel).	-	-	-				X		
23	Diriger et coordonner le programme de santé de l'école ainsi que le programme d'éducation physique pour les hadicapés.	-	-	-				X		
24	Superviser et coordonner le travail de tout le personnel en poste.	-	-	-				X		X
25	Aider à la recherche et au développement des programmes d'enseignement.									X
26	Diriger et coordonner divers projets de recherches en enseignement.	-	-	-				X		

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 012

Auteur Marks James R., Stoops Emery, Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
27	Diriger et coordonner diverses expériences visant l'amélioration des méthodes et du matériel d'enseignement.	-	-	-				X		
28	Diriger et coordonner le développement d'un centre de matériel d'enseignement.	-	-	-				X		
29	Diriger et coordonner l'utilisation et l'évaluation du matériel d'enseignement.	-	-	-				X		
30	Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.	-	-	-		X		O		X
31	Fournir les pré-requis pour le développement des programmes d'enseignement (facilités).	-	-	-	I					
32	Planifier les programmes d'évaluation.	-	-	-	X					
33	Contracter et prendre arrangement auprès des personnes ressources de l'extérieur.	-	-	-	I					
34	Informer le personnel de l'école des développements ainsi que des nouvelles tendances en éducation.	-	-	X						
35	Faire des recommendations.									X
36	Aider à planifier la construction des écoles et de l'équipement.	-	-	-	X					
37	Participer à la planification des plans de cours pour les enseignants.	-	-	-	X					
38	Coordonner l'application des plans de cours.	-	-	-				X		
39	Orienter et guider les nouveaux enseignants.	-	-	-			X			
40	Conduire, animer les rencontres départementales	-	-	-				O		
41	Amorcer et coordonner les programmes de recherches.	-	-	-				X		
42	Diriger et coordonner le programme des services d'orientation et de psychologie de l'école.	-	-	-				X		
43	Développer et maintenir la tenue des dossiers personnels des élèves.	-	-	-	I					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence.

MATRICE GENERALE

Code 012

Auteur Marks James R., Stoops Emery, Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de Supervision	Fonctions de Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
44	Diriger les programmes para-scolaire.	-	-	-				X		
45	Coordonner les programmes des services de la cafétéria et des transports.	-	-	-				X		

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	programmer	budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire la qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemnes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer la réalisations	prend. mesures correct.	recommencer	AUTRES
1	- Partager des idées, participer aux procédures et au matériel (développer des programmes).	-	-	-								I																								
	- Développer des matériaux et des procédures pour exécuter le programme d'enseignement.	-	-	-								O																								
	- Planifier des services d'éducation (formation) des recherches, ateliers, projets pour améliorer le programme d'enseignement.	-	-	-	X																															
	- Organiser une équipe de spécialistes-consultants.	-	-	-										X																						

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Préciser les obj.	Développ. stratégies	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ens.	Définir les relat.	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. contrôle	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Détend. mesures correc.	Récompenser	JUGER
	- Diriger les enseignants selon les buts de l'école, au moyen de procédés démocratiques.	-	-	-																	X												
	- Encourager les enseignants à participer à la planification et à l'organisation.	-	-	-																			O										
	- Evaluer le programme d'enseignement, les matériaux et les procédures à la lumière des objectifs de départ.																															X	
2	- Détermination et analyse critique des actions.	X	-	-																													
	- Sélection et application des moyens d'évaluation.																															X	
	- Analyse des données.	X	-	-																								O					

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la différences	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	trend. mesures correc.	recommencer	AUTRES
3	- Observer le matériel didactique, l'équipement et l'aspect social et physique de l'environnement, de l'apprentissage.	O	-	-																																	
	- Observer les divers facteurs reliés à l'enseignement (personnalité de l'enseignant, formation académique, techniques utilisées).	O	-	-																																	
	- Analyser les facteurs inhérents à l'apprentissage (capacité, intérêt, développement intellectuel, habillement).	O	-	-																																	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Préparer	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ors.	Illust. la relat.	Décrire la relat.	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. stds.	Etab. échel. rapports	Mesurer les réalisations	Evaluer mesures correc.	Récompenses	AUTRES	
4	- Améliorer le matériel didactique, les équipements ainsi que l'aspect social et physique de l'apprentissage et de la croissance.																																				X	
	- Améliorer les facteurs reliés à l'enseignement.																																				X	
	- Améliorer les facteurs inhérents à l'apprentissage.																																				X	
5	- Découvrir et appliquer les techniques d'évaluation.																																				X	
	- Evaluer les résultats des programmes de supervision.																																				X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les proced.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différences	gérer les chargements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	rend. mesures correc.	responsabiliser	AUTRES
	- Evaluer et améliorer les performances du personnel de supervision.																																				X
6	Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.	-	-	-																		O															
7	Aider les enseignants à voir plus clairement les problèmes et les besoins des enfants et de la jeunesse.	-	-	-					-													O															
8	Fournir un leadership démocratique efficace dans la promotion de l'amélioration des professionnels et de leurs activités.	-	-	-																					O												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. les relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rétroact.	Etab. échel. rend.	Mesurer le rend.	Rend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
9	Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail																																			X	
10	Unifier les enseignants par le travail d'équipe.																																			X	
11	Déterminer les correspondances possibles entre les compétences d'un enseignant et les pré-requis à une tâche.	-	-	-													O																				
12	Attribuer les tâches aux enseignants.	-	-	-																				O													
13	Encourager les enseignants à développer leur potentiel.	-	-	-																					O												
14	Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en enseignement	-	-	-																	I	I															

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	évaluer programmer	stratégies	budgéter	fixer le procéd.	évaluer	ORGANISATION	politiques	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les réalisations	évaluer rend. mesures correc.	recommander	AUTRES
15	Evaluer les résultats obtenus suite aux efforts déployés par les enseignants envers les élèves.																																				X	
16	Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage.	-	-	-																			O															
17	Protéger les professionnels des demandes (réquisitions) incompatibles avec leurs compétences ainsi que des critiques négatives.																																				X	
18	Communiquer, interpréter les programmes d'enseignement à la communauté.	-	-	X																																		

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Préparer programmes	Fixer les procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'o.g.	Définir les relat.	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les dilemmes	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapport	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Evaluer mesures correc.	Récompenser	AUTRES
19	Aider au développement des politiques concernant l'éducation et les programmes d'enseignement.	-	-	-								X																							
20	Aider au recrutement, sélection, embauche, installation et assignation du personnel diplômé.	-	-	-														X	O				I												
21	Diriger le développement des programmes d'évaluation, l'adoption des élèves, des procédures et de la sélection du matériel d'enseignement.	-	-	-																		X													
22	Diriger le programme "in service education".	-	-	-																		X													

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ord.	utiliser la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les conflits	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
23	Diriger et coordonner le programme de santé de l'école ainsi que le programme d'éducation physique pour les handicapés.	-	-	-																				X			X										
24	Superviser et coordonner le travail de tout le personnel rattaché aux divers services et programmes reliés à l'éducation.	-	-	-																							X									X	
25	Aider à la recherche et au développement des programmes d'enseignement.																																			X	
26	Diriger et coordonner divers projets de recherches en enseignement.	-	-	-																				X			X										

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ord.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	responsab. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer le rendement	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
27	Diriger et coordonner diverses expériences visant l'amélioration des méthodes et du matériel d'enseignement.	-	-	-																				X			X										
28	Diriger et coordonner le développement d'un centre de matériel d'enseignement	-	-	-																				X			X										
29	Diriger et coordonner l'utilisation et l'évaluation du matériel d'enseignement.	-	-	-																				X			X										
30	Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.	-	-	-									X											O													
31	Fournir les "facilités" pour le développement des programmes d'enseignement.	-	-	-						I																											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.
Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les différences	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repères	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
32	Planifier le programme d'évaluation.	-	-	-	X																																
33	Prendre arrangement auprès des personnes ressources de l'extérieur.	-	-	-				I																													
34	Informer le personnel de l'école, des développements ainsi que des nouvelles tendances en éducation.	-	-	X																																	
35	Faire des recommendations.																																			X	
36	Aider à planifier la construction des écoles et de l'équipement.	-	-	-	X																																
37	Participer à la planification des plans de cours pour les enseignants.	-	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ons.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. la dilemmes	Gérer la changements	CONTROLE	Etab. sys. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Prend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
38	Coordonner l'application des plans de cours.	-	-	-																							X										
39	Orienter et guider les nouveaux enseignants.	-	-	-																	X																
40	Conduire et animer les rencontres départementales	-	-	-																				O													
41	Amorcer et coordonner les programmes de recherches.	-	-	-																							X		O								
42	Diriger et coordonner le programme des services d'orientation et de psychologie.	-	-	-																				X			X										
43	Développer et maintenir une tenue de dossiers des élèves.	-	-	-				I																													
44	Diriger les programmes para-scolaire.	-	-	-																				X													

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Harks James, Stoops E. Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	définir les relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les allianses	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correct.	rapp. performance	AUTRES
45	Coordonner les programmes des services de la cafétéria et du transport.	-	-	-																					X											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 013
Auteur Oliva Peter F.
Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Aider les enseignants à améliorer l'enseignement et les programmes d'enseignement.	-	-	-			I			X
2	Aider les enseignants à planifier les programmes d'enseignement.	-	-	-			O			
3	Aider au développement professionnel des enseignants.	-	-	-			O			
4	Aider les enseignants à planifier leur enseignement (travail).	-	-	-	(X)					X
5	Aider les enseignants à se familiariser avec les nouvelles approches en éducation ainsi qu'à développer et à améliorer diverses habiletés.	-	-	-			O			
6	Aider les enseignants à présenter, donner leurs matières.	-	-	-			O			
7	Aider les enseignants à évaluer l'enseignement.	-	-	-			O	O		
8	Aider les enseignants à la direction, et au maniement de leurs classes.	-	-	-			O	O		
9	Aider les enseignants à diagnostiquer les situations d'apprentissage.	-	-	-			O			
10	Aider les enseignants dans le développement des programmes d'enseignement.	-	O	-	I			O		
11	Aider les enseignants à s'auto-évaluer.	-	-	-			O			
12	Aider les enseignants à travailler ensemble.	-	-	-				O		
13	Aider les enseignants par le biais des services de formation.	-	-	-			O			
14	Esquisser les programmes d'enseignement.	-	-	-	(X)					X
15	Utiliser un modèle d'enseignement.	-	O	O				O		

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. le relat.	décrire le qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. le dilemmes	gérer le changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer le rend.	prend. mesures correc.	recommander	AUTRES
1	Aider les enseignants à améliorer l'enseignement et les programmes d'enseignement.	-	-	-																	I	I													X	
2	Aider les enseignants à planifier les programmes d'enseignement.	-	-	-																		O														
3	Aider au développement professionnel des enseignants.	-	-	-																		O														
4	- Etablir les objectifs.	-	-	-			X																													
	- Etablir les buts.	-	-	-			O																													
	- Déterminer les procédures d'enseignement.	-	-	-							X																									
	- Evaluation.																																		X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. programmes	stratégies	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	renoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repères	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évaluer, mesurer les résultats comparé.	rédiger rapports	AUTRES
5	Aider les enseignants à se familiariser avec les nouvelles approches en éducation, ainsi qu'à développer et à améliorer certaines habiletés.	-	-	-																			O														
6	- Aider les enseignants à localiser, obtenir et créer des supports à l'enseignement.	-	-	-																			O														
	- Aider les enseignants à développer les habiletés nécessaires à la sélection des stratégies.	-	-	-																			O														
7	- Encourager les enseignants à analyser, estimer évaluer.	-	-	-																					O												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Définir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ord.	Illust. les relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les différends	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Rend. mesures correc.	Responsabiliser	Autres
	- Aider les enseignants à maîtriser une variété de techniques en évaluation.	-	-	-																			O														
8	- Aider les enseignants à clarifier les raisons, les causes des problèmes qu'ils rencontrent.	-	-	-																			O														
	- Encourager les enseignants à s'auto-analyser.	-	-	-																						O											
9	Aider les enseignants à diagnostiquer les situations d'apprentissage.	-	-	-																			O														
10	- Engager les enseignants dans la détermination de la philosophie de l'école	-	-	-																						O											
	- Stimuler les enseignants à identifier les problèmes reliés au programme.	-	-	-																						O											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Prévoir stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Prévoir procéd.	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	Décrd. les différences	Gérer les changements	CONTROLE	Préc. syst. rapports	Préc. échel. rend.	Mesurer les résultats	Prend. mesures correc.	Réorganiser	AUTRES
	- Déterminer les groupes et sous-groupes qui seront responsables de l'étude des problèmes.	-	O	-																																
	- Pourvoir, ménager les ressources nécessaires.	-	-	-						I																										
L1	Aider les enseignants à s'auto-évaluer.	-	-	-																		O														
L2	Aider les enseignants à travailler ensemble.	-	-	-																				O												
L3	Aider les enseignants par le biais des services de formation.	-	-	-																O																
L4	- Etablir une esquisse du système.																																		X	
	- Spécifier les buts de l'enseignement.	-	-	-			O																													

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for Today's Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	Fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	évalu. mesures correc.	AUTRES
	- Spécifier les objectifs de l'enseignement.	-	-	-				X																												
	- Esquisser un plan pour l'évaluation.	-	-	-	X																															
	- Description des séquences	-	-	-						O																										
	- Esquisser les procédures.	-	-	-								X																								
	- Appliquer les procédures.																																			X
	- Appliquer les plans d'évaluation.																																			X
	- Repenser, redessiner le système.																																			X
15	- Informer constamment les enseignants sur les nouveaux modèles.	-	-	O																																
	- Aider les enseignants à sélectionner un modèle.	-	O	-																																
	- Encourager les enseignants à utiliser leurs modèles.	-	-	-																					O											

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 014

Auteur Turner Harold E., Unruh Adolph

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de Supervision \ Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Stimuler la croissance professionnelle des enseignants.	-	-	-				I		
2	Nourrir la croissance professionnelle des enseignants.	-	-	-			I			
3	Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.									X
4	Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement.	-	X	-						
5	Fournir une éducation permanente aux enseignants.									X
6	Développer le matériel pour l'enseignement et l'apprentissage.	-	-	-	I					
7	Instituer les services de formation des enseignants.	-	-	-	I					
8	Améliorer et développer les programmes d'enseignement.	-	-	-	I					X
9	Aider les enseignants à se définir comme intervenant et à se situer dans un contexte social.	-	-	-			I			
10	Faciliter la coopération entre les membres du personnel.									X
11	Commencer, amorcer les changements des programmes d'enseignement.	-	-	-				O		
12	Initier les leaders, les comités et les divers systèmes de supports aux changements.	-	-	-			I			
13	Rassembler les ressources.									X
14	Faciliter, favoriser l'engagement des personnes.	-	-	-			O	O		
15	Développer et encourager les penseurs marginaux, novateurs.	-	-	-				O		
16	Prémunir contre l'imprévu.									X
17	Planifier pour élargir, diversifier les expériences.	-	-	-	X					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre C : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE GENERALE

Code 014

Auteur Turner Harold E., Unruh Adolph

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de Supervision	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
18	Recruter du personnel compétent.	-	-	-			X			
19	Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.	O	-	-						
20	Pourvoir au développement des habiletés, capacités et intérêts des enseignants.	-	-	-			O			
21	Diriger et coordonner les activités des enseignants.	-	-	-				X		
22	Contrôler et diriger le changement des programmes d'enseignement.	-	-	-				X	X	

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H., Unruh A.

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	élabor. stratégies	programmer	budgéter	fixer les proced.	élaborer politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	définir les relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	répond. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. contrôle	établ. échel. norms	mesurer les résultats	évalu. rendem.	recommander correc.	ADVICE
1	Stimuler la croissance professionnelle des enseignants.	-	-	-																					I											
2	Nourrir la croissance professionnelle des enseignants.																																		X	
3	Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.																																		X	
4	Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement.	-	X	-																																
5	Fournir une éducation permanente aux enseignants.																																		X	
6	Développer le matériel pour l'enseignement et l'apprentissage.	-	-	-	I																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H., Unruh A.

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion: ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. le relat.	décrire le postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	rend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
7	Instituer les services de formation pour les enseignants.	-	-	-	I																														
8	Améliorer et développer les programmes d'enseignement.	-	-	-	I																													X	
9	Aider les enseignants à se définir comme intervenant et à se situer dans un contexte social.	-	-	-															I																
10	Faciliter la coopération, la collaboration entre les membres du personnel.																																	X	
11	Commencer, amorcer le changement des programmes d'enseignement.	-	-	-																							O							X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H., Unruh A.

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la doj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	définir la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer la réalisation	évalu. mesures correc.	réamorcer	AUTRES
L2	Initier les leaders, les comités et les divers systèmes de supports aux changements.	-	-	-																	I	I														
L3	Rassembler les ressources.																																		X	
L4	Faciliter, favoriser l'engagement des personnes	-	-	-														O						O												
L5	Développer et encourager les penseurs marginaux et novateurs.	-	-	-																						O										
L6	Prémunir contre l'imprévu.																																		X	
L7	Planifier pour élargir, diversifier les expériences.	-	-	-	X																															
L8	Recruter du personnel compétent.	-	-	-														X																		

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H., Unruh A.

Titre Supervision for Change and Innovation

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	définir la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la différences	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer la résultats	rend. mesures correc.	récompenser	AUTRES
19	Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.	O	-	-																																
20	Pourvoir au développement des habiletés, capacités et intérêts des enseignants.	-	-	-																		O														
21	Diriger et coordonner les activités des enseignants.	-	-	-																			X			X										
22	Contrôler et diriger le changement des programmes d'enseignement.	-	-	-																			X					X								

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 015

Auteur Miles Kimball

Titre Supervision for Better Schools

NO	Activités de Supervision / Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Développer les programmes d'enseignement.	-	-	-	(I)					
2	Coordonner les diverses tentatives effectuées dans le but d'améliorer les programmes d'enseignement.	-	-	-				X		
3	Stimuler, activer l'innovation.	-	-	-				O		
4	Développer de nouvelles procédures ainsi que planifier leurs démonstrations.	-	-	-	X					
5	Rendre accessible l'information aux membres de l'école.	-	-	I						X
6	S'enquérir de tous nouveaux développement au niveau des programmes d'enseignement.									X
7	Localiser, découvrir, repérer les matériaux pouvant servir à l'enseignement.									X
8	Développer de nouveaux média d'enseignement.									X
9	Profiler les recherches nécessaires.	-	-	-	O					
10	Conduire, diriger les recherches entreprises.	-	-	-				X		
11	Accorder une aide individuelle aux enseignants.									X
12	Valider toutes informations originant des résultats de recherches.	-	-						I	
13	Assurer et maintenir un leadership.									X
14	Ménager une ambiance favorable.									X
15	Ménager des opportunités pour penser et travailler ensemble.									X
16	Apporter des changements aux programmes d'enseignement existant.	-	-	-				O		
17	Encourager l'enseignement créatif, innovateur.	-	-	-				O		
18	Approvisionner les enseignants du meilleur matériel didactique qui soit.									X
19	Ménager, fournir des procédures pour évaluer et changer un programme d'enseignement.	-	-	-	O					

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for Better Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer la procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. la dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. rapports	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	rend. mesures correc.	recommander	AUTRES
1	Développer les programmes d'enseignement.	-	-	-	I				O																												
2	Coordonner les diverses tentatives effectuées dans le but d'améliorer les programmes d'enseignement.	-	-	-																						X											
3	Stimuler, activer l'innovation.	-	-	-																								O									
4	Développer de nouvelles procédures ainsi que planifier leurs démonstrations.	-	-	-							X																										
5	Rendre accessible l'information aux membres de l'école.	-	-	I																																	

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for Better Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer les obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'ord.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. les diffémnés	Gérer les changements	CONTROLE	Etab. syst. rapports	Etab. échel. rend.	Mesurer les résultats	Prend. mesures correc.	Récompenser	AUTRES
6	S'enquérir de tous nouveaux développement au niveau des programmes d'enseignement.																																		X	
7	Localiser, découvrir, repérer les matériaux pouvant servir à l'enseignement.																																		X	
8	Développer de nouveaux média d'enseignement.																																		X	
9	Profiler les recherches nécessaires.	-	-	-	O																															
10	Conduire, diriger les recherches entreprises.	-	-	-																			X													
11	Accorder une aide individuelle aux enseignants.																																		X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for Better Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PREVOIR	Fixer les obj.	Développ. stratégies	programmer	budgéter	Fixer les procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	affect. les relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	prévoir. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	établ. syst. repères	établ. échel. rend.	mesurer les résultats	prévoir. mesures correc.	RECOMPENSES	AUTRES
12	Valider toute information originant de résultats de recherches.	-	-	-																											I				
13	Assurer et maintenir un leadership.																																	X	
14	Ménager une ambiance favorable.																																	X	
15	Ménager des opportunités pour penser et travailler avec l'ensemble des enseignants.																																	X	
16	Apporter des changements aux programmes d'enseignement existant.	-	-	-																						O									
17	Encourager l'enseignement créatif et innovateur.	-	-	-																			O												

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for Better Schools

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer le obj.	Développ. stratégies	Programmer	Budgéter	Fixer la procéd.	Développ. politiques	ORGANISATION	Structurer l'org.	Illust. la relat.	Décrire les postes	Qual. / postes	PERSONNEL	Sélectionner	Orienter	Former	Développer	DIRECTION	Déléguer	Motiver	Coordonner	Résoud. le différend	Gérer la changements	CONTROLE	Gérer sys. rapports	Mesurer échel. rend.	Prend. mesures correc.	Réconcilier	AUTRES
18	Approvisionner les enseignants avec le meilleur matériel didactique qui soit.																																			X
19	Ménager, fournir, déterminer des procédures pour évaluer et changer un programme d'enseignement.	-	-	-							O																									

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE GENERALE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of Supervision

NO	Activités de Supervision \ Fonctions de Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES
1	Aider les enseignants en les inspirant, en les persuadant.	-	-	-				X		
2	Augmenter les responsabilités professionnelles chez les enseignants.	-	-	-				I		
3	Refection des rôles de l'enseignant, de l'administrateur et du superviseur.									X
4	Favoriser, faciliter l'innovation, l'expression créatrice.	-	-	-				I		
5	Planifier le changement en éducation.	-	-	-	X					
6	Contrôler l'environnement.	-	-	-					I	
7	Coordonner.	-	-	-				X		
8	Accorder une aide individuelle aux enseignants.									X
9	Définir les programmes d'enseignement (développer).	X	-	-	(O)				(O)	X
10	Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais de changements à apporter et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfaction toujours plus élevés.									X
11	Fabriquer à partir de nouvelles théories novatrices, du matériel didactique utilisable, transformable selon le besoin de l'enseignement									X
12	Etablir et maintenir des relations productives avec les autres.									X
13	Aider l'individu à actualiser son potentiel pour une cause commune.	-	-	-			O			

Légende:
La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:
- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encerclée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. les rôles	décrire les qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les conflits	gérer les changements	CONTROLE	établ. sys. rapports	établ. échel.	mesurer les réalis.	prend. mesures correc.	éval. rendement	AUTRES
1	Aider les enseignants en les persuadant, les inspirant.	-	-	-																					X											
2	Augmenter les responsabilités professionnelles chez les enseignants.	-	-	-																				I												
3	Réfection des rôles de l'enseignant, de l'administration et du superviseur.																																		X	
4	Favoriser, faciliter l'innovation, l'expression créatrice.	-	-	-																								I								
5	Planifier le changement en éducation.	-	-	-	X																															
6	Contrôler l'environnement.	-	-	-																									I							
7	Coordonner.	-	-	-																						X										
8	Accorder une aide individuelle aux enseignants.																																		X	

Légende:
- la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of Supervision

NO	Activité de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illustr. le relat.	décrire le posts	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. le différents	gérer le changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel.	mesurer le résultats	évaluer mesures	recommander	AUTRES
9	- Préparer les programmes d'enseignement.	-	-	-						O																										
	- Aider, assister les enseignants dans la préparation de leur enseignement.	-	-	-	I																															
	- Développer et appliquer divers instruments de mesures.	-	-	-																									I							
	- Analyser, estimer les résultats ainsi que la pertinence, relié à l'u- l'utilisation.	X	-	-																															X	
	- Vérifier, contrôler et évaluer les résultats.	-	-	-																											O				X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'ors.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. le dilemme	gérer la changements	CONTROLE	établ. syst. rapport	établ. échel. rend.	mesurer le rendement	prend. mesures correc.	rapports	AUTRES
10	Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais des changements apportés et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfaction toujours plus élevés.																																			X	
11	Fabriquer à partir de nouvelles théories, du matériel utilisable et transformable selon les besoins de l'enseignement.																																			X	
12	Etablir et maintenir des relations productives avec les autres.																																			X	

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of Supervision

NO	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer les obj.	développ. stratégies	programmer	budgéter	fixer les proced.	développ. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illust. la relat.	décrire les postes	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	résoud. les dilemmes	gérer les changements	CONTROLE	étab. syst. rapport	étab. échel. rend.	mesurer les résultats	prend. mesures correc.	comparer	AUTRES
13	Aider l'individu à actualiser son potentiel pour une cause commune.	-	-	-																			O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure
- la lettre O: Moyenne mesure
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Troisième étape: établissement des correspondances possibles entre les activités de supervision scolaire relevées pour l'ensemble des auteurs analysés et les dimensions du système scolaire du Québec.

Nous avons utilisé les notes de cours telles que présentées alors par le Docteur Gérald Jomphe, dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002[146], afin de nous permettre d'identifier les dimensions attribuées au SSQ. En l'occurence, ces dimensions sont "relation école-milieu", "curriculum et apprentissage", "service aux étudiants", "personnel", "facilités physiques", "finance" et enfin "évaluation". Pour chaque dimension, il s'est agit d'en préciser arbitrairement les limites en déterminant les objets de sa préoccupation. Ainsi, la dimension relation école-milieu fut définie de la façon suivante: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'entretenir des relations, développer des liens et collaborer avec les divers organismes constituant l'environnement de l'école"[147]. La dimension curriculum et apprentissage "représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de changer et/ou

---

146 Il s'agit du cours "Gestion du programme éducatif". Session d'hiver 1980. Université du Québec à Trois-Rivières.

147 Plus précisément nous voulons signifier ici les organismes socio-économiques, institutions scolaires, parents, ect...

maintenir les programmes d'enseignement, ainsi que la situation enseignement-apprentissage, selon les orientations du ministère de l'Education du Québec et/ou les besoins locaux présentis". Nous avons précisé les objets de préoccupation de la dimension service aux étudiants en la présentant de la façon qui suit: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de faciliter le cheminement académique et social de chacun des élèves". La dimension personnel fut définie comme "celle qui représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'influencer les protagonistes en situation dans l'atteinte des buts visés". Nous avons exprimé la dimension facilités physiques de la façon suivante: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'aménager l'environnement physique de l'école". La dimension finance "représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'assurer une répartition des ressources financières en accord avec les priorités gouvernementales et locales". Enfin, la dimension évaluation fut définie comme "celle qui représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de délimiter, obtenir et fournir des informations utiles permettant de juger des décisions possibles"[148]

---

148 STUFFLEBEAM, Daniel
1974 Evaluation en éducation et la prise de décision.

A partir du référentiel fourni pour chacune des dimensions du système scolaire québécois, nous avons tenté d'identifier la ou les activité(s) de supervision scolaire pouvant s'y rapporter. Une fois la ou les correspondance(s) possible(s) établie(s) entre les pré-citées, nous avons réparti l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant sur les matrices générales en indiquant leur fréquence de présentation par les auteurs analysés. Ainsi, nous avons pu déterminer des activités de supervision scolaire "unique(s)"[149] et "commune(s)"[150]. Notre intention en ce faisant n'était pas de préciser la valeur d'une activité de supervision scolaire par rapport à une autre, mais seulement d'étayer l'intérêt accordé parmi les auteurs à l'une ou l'autre des activités de supervision scolaire présentées. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois se présente comme l'indique le tableau qui suit.

---

149 Une activité de supervision scolaire était dite "unique" si elle n'était présentée que par un seul auteur.

150 Une activité de supervision scolaire était dite "commune" si elle représentait au moins deux (2) activités de supervision scolaire ou plus, présentée intégralement ou ayant la même signification notée par au moins deux (2) auteurs ou plus.

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Relation école - milieu	- Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement au public.	4		*
	- Informer les parents ainsi que le public en général, des travaux réalisés et des succès remportés à l'école.	2		*
	- Informer la communauté des besoins de l'école.	1	*	
	- Orienter les enseignants par rapport à l'école et la communauté.	1	*	
	- Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.	1	*	
	- Contacter, prendre des arrangements auprès des personnes ressources extérieures à l'école	1	*	
	- Développer les relations publiques.	1	*	
Curriculum et apprentissage	- Spécifier les objectifs d'enseignement.	1		*
	- Estimer, analyser les objectifs d'enseignement.	1	*	
	- Evaluer les objectifs d'enseignement.	1	*	
	- Déterminer ce qui doit être enseigné et comment l'enseigner.	4		*
	- Coordonner l'application des plans de cours.	1	*	
	- Développer divers modèles d'enseignement.	2		*
	- Utiliser des modèles d'enseignement.	1	*	
	- Organiser l'enseignement.	2		*
	- Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement.	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Curriculum et Apprentissage (suite)	- Développer de nouveaux média d'enseignement.	5		*
	- Localiser, découvrir, repérer les matériaux pouvant servir à l'enseignement.	1	*	
	- Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement.	1	*	
	- Fabriquer à partir de théories novatrices du matériel didactique, utilisable et transformable au besoin.	5		*
	- Préparer, rédiger les "abstracts" les résumés des matériaux d'enseignement.	1	*	
	- Diriger, coordonner le développement d'un centre de matériel d'enseignement.	2		*
	- Assurer la sélection, l'acquisition et la distribution des volumes scolaires ou autres accessoires reliés à l'enseignement.	4		*
	- Améliorer les instruments, matériaux, outils et média d'enseignement.	1	*	
	- Développer les programmes d'enseignement.	8		*
	- Planifier les programmes d'enseignement.	7		*
	- Améliorer les programmes d'enseignement.	5		*
	- Fournir les facilités pour le développement des programmes.	2		*
	- Déterminer les besoins au niveau des programmes d'enseignement.	2		*

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Curriculum et Apprentissage (suite)	- Encourager et participer au renouvellement des programmes d'enseignement.	1	*	
	- Interpréter, rendre signifiant les nouveaux programmes d'enseignement à l'ensemble des professeurs.	1	*	
	- S'enquérir de tout nouveau développement au niveau des programmes d'enseignement.	1	*	
	- Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement.	1	*	
	- Améliorer l'enseignement et l'apprentissage.	3		*
	- Analyser le processus d'apprentissage.	2		*
	- Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.	2		*
	- Développer le matériel pour l'enseignement et l'apprentissage.	5		*
	- Mettre en pratique, utiliser les théories de l'apprentissage.	1	*	
	- Diriger et coordonner divers projets de recherche en enseignement.	3		*
	- Amorcer et coordonner les programmes de recherche.	3		*
	- Encourager et supporter les programmes de recherche et d'expérimentation.	3		*
	- Profiler les recherches nécessaires.	1	*	
	- Interpréter les résultats de recherche.	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Curriculum et Apprentissage (suite)	- Planifier les changements à apporter au niveau de l'enseignement.	2		*
	- Apporter des changements aux programmes d'enseignement existant.	2		*
	- Contrôler et diriger le changement au niveau des programmes d'enseignement.	1	*	
	- Coordonner les divers services reliés à l'enseignement.	3		*
	- Diriger et coordonner les programmes de santé de l'école ainsi que les programmes d'éducation physique pour handicapés.	1	*	
	- Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.	1	*	
	- Observer l'enseignement.	2		*
	- Diriger les programmes para-scolaires.	1	*	
	- Coordonner les programmes des services de la cafétéria et du transport.	1	*	
Services aux Studiants	- Tenir informé les élèves des travaux et réalisations de l'école.	1	*	
	- Diriger et coordonner les programmes "service d'orientation" et "psychologie" de l'école.	1	*	
	- Développer et maintenir la tenue des dossiers personnels des élèves.	1	*	
	- Interrelier, rattacher les services aux étudiants.	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nº auteurs	unique	commune
Personnel	- Déterminer les correspondances entre les compétences de l'enseignant et les prérequis à la tâche d'enseignement.	1	*	
	- Sélectionner le personnel.	6		*
	- Attribuer les tâches aux enseignants.	4		*
	- Aménager des services de formation pour enseignants.	7		*
	- Entraîner les enseignants à une utilisation efficace du matériel scolaire.	3		*
	- Aider les enseignants à améliorer leurs méthodes d'enseignement.	4		*
	- Aider les enseignants à évaluer.	5		*
	- Aider les enseignants à planifier leurs activités pédagogiques	2		*
	- Aider les enseignants dans leurs approches envers les élèves.	5		*
	- Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage.	5		*
	- Diriger le programme "formation du personnel".	3		*
	- Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.	5		*
	- Habiliter les enseignants à solutionner l'ensemble des problèmes qu'ils rencontrent.	3		*
	- Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation.	2		*
	- Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation.	2		*
	- Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement.	5		*

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Aider les enseignants à se cons-	1	*	
	cientiser des possibilités et			
	des influences qui se retrouvent			
	dans l'environnement.			
	- Faciliter l'auto-évaluation des	3		*
	enseignants.			
	- Préparer le personnel à interve-	1	*	
	nir dans les relations que l'éco-			
	le entretient avec la communauté.			
	- Diriger l'apprentissage des	3		*
	enseignants concernés par les			
	sessions de formation.			
	- Aider les enseignants à sélec-	1	*	
	tionner et à développer du maté-			
	riel didactique.			
	- Accorder une aide individuelle	7		*
	aux enseignants.			
	- Assurer la permanence de program-	1	*	
	mes de formation pour le person-			
	nel enseignant ainsi que pour			
	les superviseurs.			
	- Diriger les programmes de forma-	3		*
	tion en se préoccupant d'y amé-			
	liorer les contenus.			
	- Développer chez l'ensemble des	4		*
	enseignants des habiletés à			
	utiliser les média d'enseigne-			
	ment.			
	- Eclairer, guider l'ensemble des	5		*
	enseignants lors de l'interprét-			
	ation et l'utilisation de tests.			
	- Aider à la conceptualisation	1	*	
	d'instruments de mesure devant			
	servir à l'intérieur du système-			
	école.			
	- Aider les enseignants à l'iden-	4		*
	tification des problèmes concer-			
	nant l'enseignement.			

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Aider les enseignants à interpréter et à appliquer les solutions identifiées et retenues à partir d'un processus de prise de décision.	2		*
	- Fournir une éducation permanente aux enseignants.	2		*
	- Initier les leaders, les comités et les divers systèmes de rapport au changement.	1	*	
	- Pourvoir au développement des habiletés, capacités et intérêts des enseignants.	10		*
	- Aider les enseignants à améliorer l'enseignement et les programmes.	3		*
	- Aider les enseignants à se familiariser avec les nouvelles approches en éducation ainsi qu'à développer et à améliorer diverses habiletés.	6		*
	- Aider les enseignants à présenter, donner leurs matières.	3		*
	- Aider les enseignants à diriger, manier leurs classes.	1	*	
	- Aider les enseignants à développer des programmes d'enseignement.	1	*	
	- Observer les comportements de l'enseignant en situation d'intervention.	3		*
	- Développer une stratégie pour entreprendre une relation d'aide.	7		*
	- Développer le respect et la reconnaissance envers les diverses prérogatives accordées selon le personnel.	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.	1	*	
	- Elever, rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle de l'enseignant.	7		*
	- Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.	8		*
	- Assumer le leadership et le stimuler chez les autres membres du personnel.	1		*
	- Etablir et affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.	8		*
	- Stimuler les enseignants à s'auto-évaluer.	1	*	
	- Stimuler les gens des divers groupes d'enseignement à planifier le développement des programmes.	1	*	
	- Assumer un leadership démocratique efficace dans l'amélioration des professionnels et de leurs activités.	1	*	
	- Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.	7		*
	- Unifier les enseignants.	3		*
	- Encourager les enseignants à développer leurs capacités.	5		*
	- Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative.	1	*	
	- Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.	4		*
	- Améliorer les relations humaines au sein des groupes.	4		*
	- Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.	5		*

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	Nb auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Éveiller chez les enseignants des interrogations concernant l'enseignement.	1	*	
	- Favoriser et maintenir un climat favorable de confiance chez les enseignants.	2		*
	- Créer, amorcer des conflits.	1	*	
	- Solutionner les conflits.	2		*
	- Encourager l'enseignement créatif, innovateur.	2		*
	- Clarifier et développer les suggestions novatrices relevées chez les enseignants.	1	*	
	- Faciliter, favoriser l'engagement du personnel.	1	*	
	- Développer et encourager les "marginaux créateurs".	1	*	
	- Protéger les enseignants, des critiques négatives injustifiées ainsi que des demandes, requêtes incompatibles avec leurs compétences.	1	*	
	- Rehausser la satisfaction chez les enseignants et les élèves.	1	*	
	- Orienter les membres du personnel.	7		*
	- Aider les enseignants à se définir comme intervenant et se situer dans un contexte social.	1	*	
	- Orienter les enseignants par rapport à l'école et à la communauté.	1	*	
	- Aider les enseignants à coopérer entre eux.	5		*
	- Ménager des opportunités pour penser et travailler ensemble (superviseur-enseignants).	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Planifier en collaboration avec l'enseignant la stratégie de l'observation.	1	*	
	- Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.	1	*	
	- Aider l'enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans son travail.	2		*
	- Aider l'enseignant à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.	1	*	
	- Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.	1	*	
	- Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.	1	*	
	- Maintenir les comportements et activités des enseignants en accord et conséquents avec les buts de l'école.	1	*	
	- Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.	1	*	
	- Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts pré-déterminés.	1	*	
	- Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.	1	*	
	- Interpréter, traduire, déchiffrer les directives de l'administration au profit des membres du personnel.	1	*	
	- Faire connaître les succès personnels, individuels, à l'ensemble des membres du personnel de l'école.	3		*

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Personnel (suite)	- Informer le personnel de l'école des développements et des nouvelles tendances en éducation.	3		*
	- Fournir du feed back au personnel enseignant.	1	*	
	- Faciliter les communications.	1	*	
	- Reconnaître et faire connaître "l'amélioration" lorsqu'elle se produit.	1	*	
	- Rendre l'information accessible aux membres de l'école.	1	*	
	- Superviser et coordonner le travail de tout le personnel.	4		*
	- Eliminer les enseignants non-efficaces.	1	*	
	- Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.	1	*	
	- Refaire, reformuler, renréciser les rôles de l'enseignant, de l'administrateur et du superviseur.	1	*	
Facilités physiques	- Prévoir aux, fournir les facilités.	1	*	
	- Aider à planifier la construction des écoles et leurs équipements.	1	*	
	- Exercer un leadership pour l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.	1	*	
	- Contrôler l'environnement.	1	*	
	- Améliorer les conditions de vie de l'école.	1	*	
	- Pourvoir aux, fournir le matériel et l'équipement.	1	*	
	- Approvisionner les enseignants du meilleur matériel didactique qui soit.	1	*	

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Finance	- Rassembler les ressources.	1	*	
	- Budgéter et étudier les coûts	1	*	
	relatifs à l'enseignement et aux			
	programmes.			
	- Maintenir un équilibre entre une	1	*	
	essentielle satisfaction à attein			
	dre par le biais de changements			
	à apporter et les constants			
	efforts déployés pour atteindre			
	des niveaux de satisfaction			
	toujours plus élevés.			
Evaluation	- Evaluer la croissance intellec-	1	*	
	tuelle, physique et sociale			
	chez les élèves.			
	- Evaluer l'enseignement.	4		*
	- Evaluer le travail des ensei-	2		*
	gnants.			
	- Evaluer les idées, les plans	1	*	
	d'action, comportements antér-			
	rieurs, les ressentiments chez			
	les enseignants.			
	- Evaluer les performances des	3		*
	enseignants.			
	- Evaluer la croissance profes-	1	*	
	sionnelle des enseignants.			
	- Evaluer les enseignants, leurs	5		*
	attentes et les résultats obte-			
	nus.			
	- Evaluer les programmes d'ensei-	3		*
	gnement.			
	- Evaluer l'efficacité des program-	1	*	
	mes destinés à l'amélioration			
	de la situation enseignement-			
	apprentissage.			
	- Développer et maintenir un pro-	1	*	
	gramme en évaluation.			

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

Dimensions SSQ	Activités de supervision scolaire	No auteurs	unique	commune
Evaluation (suite)	- Aider à la mise en place d'un programme en évaluation.	1	*	
	- Evaluer le matériel didactique.	1	*	
	- Evaluer les résultats reliés à la relation d'aide superviseur-enseignant.	1	*	
	- Evaluer les objectifs, les méthodes et les résultats de la supervision.	1	*	

Afin de permettre une vision globalisante des informations que nous avons pu obtenir au fil des étapes antérieures, nous avons cru pertinent de les interrelier en les illustrant au moyen d'une matrice spéciale. Cette matrice que nous avons nommée "matrice synthèse"[151], comporte huit (8) groupes d'informations dont l'illustration se lit de gauche à droite. De ces huit (8) groupes, quatre (4) seulement constituent l'information principale, c'est-à-dire celle obtenue au fil des étapes antérieures. Il s'agit des groupes suivants: dimension du SSQ, activités de supervision scolaire, fréquence d'apparition d'une activité de supervision scolaire parmi les auteurs, et les correspondances possibles illustrées entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion, telle que présentée dans le cadre de référence utilisé. Les autres catégories ou groupes constituent l'information de soutient, c'est-à-dire une information qui permet de mieux saisir le cheminement de l'auteur dans l'élaboration des interrelations proposées sur la matrice synthèse. Il s'agit des groupes suivants: descripteurs, numéro, code(s) de référence(s) et fonction(s) dominante(s). L'ensemble de ces matrices synthèses s'échelonnent de la page 197 à la page 225. Dans le but de faciliter pour le lecteur la lecture des informations qui y apparaîtront, nous avons préparé à son intention un ensemble de notes explicatives.

---

151 Conférer à la page 39.

La compréhension de ces notes favoriseront la clarté des informations qui seront illustrées.

Renseignements généraux concernant la Matrice Synthèse:[152]

Les dimensions qui apparaîtront dans la colonne N1 seront celles qui auront déjà servies à l'auteur de la présente recherche, lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif, dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Ces dimensions avaient été précisées en collaboration avec le Docteur Gérald Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé. Le lecteur comprendra que l'abréviation SSQ signifie "Système Scolaire du Québec".

Les descripteurs qui apparaîtront dans la colonne N2 seront ceux qui auront servi à l'auteur de la présente recherche lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Bien que la plupart aient été précisés en collaboration avec le Docteur Gérald Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé, nous en avons ajouté et/ou remplacé quelques-uns par souci d'augmenter la clarté des correspondances possibles.

---

152 Ces notes ont été présentées antérieurement. Référer à la page 39.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N3 n'ont d'aucune façon de relation avec toute autre numérotation faite antérieurement et qui ont parue sur d'autres grilles. Leurs fonctions seront purement énumératives et ne désserviront les fins que de la présente grille.

Les activités de supervision qui apparaîtront dans la colonne N4 ne proviendront que des matrices générales.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N5 illustreront le nombre d'auteur(s) qui, sur une possibilité de seize (16), supporteront par la teneur de leurs propos l'activité de supervision scolaire qui leur sera correspondante. Cependant, nous demeurons conscients que la valeur d'une activité de supervision scolaire ne peut seulement reposer sur le nombre des auteurs qui la supporte.

La colonne N6 illustrera l'ensemble des correspondances établies selon la pondération "X", "O" et "I" pour l'ensemble des activités de supervision scolaire uniques et communes. L'illustration des correspondances démontrera le profil des pondérations accordées selon les correspondances établies pour l'ensemble des auteurs traités entre chaque activité de supervision scolaire unique et commune et une ou des fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi par exemple, pour une activité de supervision scolaire unique ou commune donnée, le lecteur pourra constater sous l'une ou l'autre des fonctions de

gestion ainsi que sous l'appellation "autres" apparaissant à la colonne N6, la présence des lettres "X", "O" et "I" arborant en haut à droite un chiffre que nous appellerons la fréquence d'apparition. Essentiellement, ce chiffre n'aura d'autre but que de témoigner du nombre de fois que l'auteur de la présente à pu accorder la pondération "X", "O" ou "I" pour la dite activité de supervision scolaire donnée parmi l'ensemble des auteurs analysés, afin de l'illustrer dans le cadre d'analyse utilisé. Il est à noter que dans les cas d'une activité de supervision scolaire commune, la fréquence d'apparition se traduira par un chiffre plus élevé. Les informations utilisées afin d'illustrer cette colonne proviendront uniquement de l'ensemble des matrices générales.

Les chiffres apparaissant dans la colonne N7 ne proposeront aucun lien avec ceux qui apparaîtront plus avant dans la colonne N3. Il s'agira simplement de codes de références qui permettront au lecteur de retrouver, sur l'ensemble des matrices générales, toutes les information ayant servi à l'auteur de la recherche pour illustrer les colonnes N4, N5 et N6. Les codes se composeront de numéros départagés par un point. Les chiffres qui apparaîtront avant le point représenteront l'auteur tel qu'il a été identifié sur les matrices générales. Les chiffres qui apparaîtront après le point désigneront l'activité de supervision scolaire présentée par l'auteur concerné.

Reliées au deuxième objectif de la présente recherche, les données qui se retrouveront dans la colonne N8 recouvreront toute leur signification et leur importance par l'utilisation qu'il sera possible d'en faire.

En effet, l'identification de la ou des fonction(s) dominante(s), (c'est-à-dire la ou les fonction(s) de gestion, telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, pour laquelle (lesquelles) la ou les correspondance(s) établie(s) rejoint(gnent) manifestement la ou les position(s) du ou des auteur(s) traité(s) à l'égard de l'activité de supervision unique et/ou commune concernée) demeurera une donnée importante car elle nous permettra d'illustrer la diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions de gestion.

Pour chaque activité de supervision scolaire qui apparaîtront à la colonne N4 nous déterminerons la fonction dominante en ne considérant que la fréquence d'apparition des codes "X", "O" et "I" sous une des fonctions de gestion présentées à la colonne N6.

Cependant, dans les cas ou la fréquence d'apparition des codes pré-cités sera plus élevées sous l'indicateur "autres" de la colonne N6, que sous toutes autres fonctions de gestion y étant illustrées, nous indiquerons simplement d'un trait cette réalité.

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Relation école - milieu	Information - Communication	1	Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement au public.	4	—	—	X[3] O[1]							001.24-004.19 008.4-012.18	Communication
		2	Informer les parents ainsi que le public en général, des travaux réalisés et des succès remportés à l'école.	2	—	—	O[2]							001.25 008.13	Communication
		3	Informer la communauté des besoins de l'école.	1	—	—	O[1]							001.25	Communication
		4	Orienter les enseignants par rapport à l'école et la communauté.	1	—	—	—			O[1]				004.17	Personnel
	Coopération	5	Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.	1									X[1]	011.10	------
	Participation	6	Contacter, prendre des arrangements auprès des personnes ressources extérieures à l'école.	1	—	—	—	I[1]						012.33	Planification
	Relation	7	Développer les relations publiques.	1	—	—	O[1]							009.8	Communication
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /15	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentissage	Objectif	8	Spécifier les objectifs d'enseignement.	4	—	O^1	—	X^1 O^1				I^1		001.5-006.1 010.2-011.12	Planification
		9	Estimer, analyser les objectifs d'enseignement.	1	X^1	O^1	—							011.13	Analyse Décision
		10	Evaluer les objectifs d'enseignement.	1	—	O^1	—					O^1		011.14	Décision Contrôle
	Contenu	11	Déterminer ce qui doit être enseigné et comment l'enseigner.	4	—	O^1 X^1	—	X^1 O^1				I^1		001.15-004.1 011.12-012.37	Planification
		12	Coordonner l'application des plans de cours.	1	—	—	—				X^1			012.38	Direction
	Stratégie d'enseignement	13	Développer divers modèles d'enseignement.	2	—	O^1	—	X^1 I^1						004.12-001.15	Planification
		14	Utiliser des modèles d'enseignement.	1	—	O^1	O^1				O^1			013.15	Décision Communication Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentissage(suite)	Stratégie d'enseignement(suite)	15	Organiser l'enseignement.	2	—	—	—	X[1]	X[1]				X[1]	004.5-009.2	Planification Organisation
		16	Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement.	1	—	—	—	O[1]						011.5	Planification
	Moyen didactique	17	Développer de nouveaux média d'enseignement.	5	—	—	—	O[1] I[1]		I[1]	O[1]		X[1]	004.6-010.3 011.8-014.6 015.8	-------
		18	Localiser, découvrir, repérer les matériaux pouvant servir à l'enseignement	1									X[1]	015.7	-------
		19	Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement.	1									X[1]	006.13	-------
		20	Fabriquer à partir de théories novatrices du matériel didactique, utilisable et transformable au besoin.	5	—	—	—	I[1]			I[1]		X[3]	004.6-010.10 014.6-015.8 016.11	-------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentissage (suite)	Moyen didactique (suite)	21	Préparer, rédiger les "abstracts", les résumés des matériaux d'enseignement.	1									X^1	011.8	-------
		22	Diriger, coordonner le développement d'un centre de matériel d'enseignement.	2	—	—	—				X^2			006.15 012.28	Direction
		23	Assurer la sélection, l'acquisition et la distribution des volumes scolaires ou autres accessoires reliés à l'enseignement.	4	—	—	—				X^1		X^5	004.16 006.13 012.21-015.7	-------
		24	Améliorer les instruments, matériaux, outils et médiums d'enseignement.	1	—	—	—	O^1		I^1	O^1		X^1	010.3	Planification Personnel Direction
	Programme d'enseignement	25	Développer les programmes d'enseignement.	8	X^1	O^1	—	X^3 I^2 O^3			X^1 O^2	O^2	X^5	001.3 004.14 006.27-009.1 011.4-012.19 014.8-015.1 016.9	Planification
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	no. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentissage (suite)	Programme d'enseignement (suite)	26	Planifier les programmes d'enseignement.	7	—	O^1	—	X^5					X^1	001.15-004.1	Planification
						X^1		O^2						006.1-010.2	
														011.1-012.19	
														013.14	
		27	Améliorer les programmes d'enseignement.	5	—	—	O^1	X^2	X^2		X^2		X^2	004.14-010.7	Planification
								I^2			O^1			012.1-014.8	
														015.16	
		28	Fournir les facilités pour le développement des programmes.	2	—	—	—	I^2						009.5-012.31	Planification
		29	Déterminer les besoins au niveau des programmes d'enseignement.	2	O^1	O^2	—	O^1						006.3-011.9	Décision
		30	Encourager et participer au renouvellement des programmes d'enseignement.	1	X^1	X^1	—				X^1			006.9	Analyse Décision Direction
		31	Interpréter, rendre signifiant les nouveaux programmes d'enseignement à l'ensemble des professeurs.	1	—	—	O^1							006.11	Communication
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	no. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentis-sage(suite)	Programme d'enseignement (suite)	32	S'enquérir de tout nouveau développement au niveau des programmes d'enseignement	1									X^1	015.6	------
		33	Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement.	1	—	X^1	—							014.4	Décision
	Enseignement et Apprentissage	34	Améliorer l'enseignement et l'apprentis-sage.	3	—	—	—	X^1					X^2	001.1-004.4 012.4	------
		35	Analyser le processus d'apprentissage	2	O^2	—	—							003.4-012.3	Analyse
		36	Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.	2	X^2	X^1	—							004.7-01.11	Analyse
		37	Développer le matériel pour l'enseigne-ment et l'apprentissage.	5	—	—	—	I^2					X^3	004.12-011.8 014.6-015.8 016.11	------
		38	Mettre en pratique, utiliser les théories de l'apprentissage.	1	—	—	—				I^1			010.10	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum Apprentis-sage(suite	Recherche	39	Diriger et coordonner divers projets de recherches en enseignement.	3	I^1	—	—				X^2 I^1		X^1	011.6-012.26 015.2	Direction
		40	Amorcer et coordonner les programmes de recherches.	3	—	—	—				X^2		X^1	004.20 012.41-015.10	Direction
		41	Encourager et supporter les programmes de recherches et d'expérimentations.	3	—	—	—				X^1 O^1		X^1	006.5-010.8 012.25	Direction
		42	Profiler les recherches nécessaires.	1	—	—	—	O^1						015.9	Planificatio
		43	Interpréter les résultats de recherches.	1	—	—	O^1							001.12	Communicatio
		44	Valider toutes informations originant des résultats de recherches.	1	—	—	—					I^1		015.12	Contrôle
	Changement	45	Planifier les changements à apporter au niveau de l'enseignement.	2	X^1	—	—	X^2	O^1				X^1	005.5-016.5	Planificatio
		46	Apporter des changements aux programmes d'enseignement existant	2	—	—	—				O^2			015.16-014.11	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Curriculum et Apprentis-sage(suite)	Changement (suite)	47	Contrôler et diriger le changement au niveau des programmes d'enseignement.	1	—	—	—				X[1]	X[1]		014.22	Direction Contrôle
	Autre (s)	48	Coordonner les divers services reliés à l'enseignement.	3	—	—	—				X[3]			006.15 008.2 012.20	Direction
		49	Diriger et coordonner les programmes de santé de l'école ainsi que les programmes d'éducation physique pour handicapés.	1	—	—	—				X[1]			012.23	Direction
		50	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.	1									X[1]	002.2	-------
		51	Observer l'enseignement.	2	O[1] I[1]	—	—							003.3 012.3	Analyse
		52	Diriger les programmes para-scolaires.	1	—	—	—				X[1]			012.44	Direction
		53	Coordonner les programmes des services de la cafétéria et du transport.	1	—	—	—				X[1]			012.45	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Services aux Etudiants	Information	54	Tenir informé les élèves des travaux et réalisations de l'école.	1	—	—	O[1]							008.13	Communication
	Para-Académique	55	Diriger et coordonner les programmes "service d'orientation" et "psychologie" de l'école.	1	—	—	—			X[1]				012.42	Direction
	Renforcement	56	Développer et maintenir la tenue des dossiers personnels des élèves.	1	—	—	—	I[1]						012.43	Planification
	Autre (s)	57	Interrelier, rattacher les services aux étudiants.	1	—	—	—	X[1]	X[1]					009.10	Planification Organisation
Personnel	Qualification	58	Déterminer les correspondances entre les compétences de l'enseignant et les pré-requis à la tâche d'enseignement.	1	—	—	—		O[1]					012.11	Organisation
	Sélection - recrutement	59	Sélectionner le personnel.	6	O[1]	—	—		I[1]	X[3] I[1]	I[2] X[1] O[1]	O[1]	X[3]	004.15-005.1 006.26-009.3 012.20-014.18	Personnel Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Assignation	60	Attribuer les tâches aux enseignants.	4	O[1]	—	—			X[1]	O[2]		X[1]	004.15-005.2	Direction
											I[1]			012.12-016.2	
	Formation - perfectionnement	61	Aménager des services de formation pour enseignants.	7	X[1]	—	—	X[3]	X[1]	X[1]	X[1]	O[1]	X[2]	004.8-006.22	Planification
								I[1]		O[1]	O[1]			009.7-010.5	
														012.30	
														013.13-014.7	
		62	Entraîner les enseignants à une utilisation efficace du matériel scolaire.	3	—	—	—			X[2]				001.19	Personnel
										O[1]				006.14-008.3	
		63	Aider les enseignants à améliorer leurs méthodes d'enseignement.	4	—	—	—			O[2]			X[1]	008.7-013.5	Personnel
										I[1]				015.11-016.8	
		64	Aider les enseignants à évaluer.	5	—	—	—			O[4]	O[1]	I[1]	X[1]	001.8-002.6	Personnel
														006.18-008.8	
														013.7	
		65	Aider les enseignants à planifier leurs activités pédagogiques.	2	X[1]	O[1]	—					I[1]	X[1]	008.14	-------
								I[1]						013.4	
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - perfectionnement (suite)	66	Aider les enseignants dans leur approche envers les élèves.	5	—	—	—			O^4			X^1	001.39-002.7 008.15-012.7 013.6	Personnel
										X^1					
		67	Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage.	5	—	—	—			O^5				001.17-002.13 006.19-012.16 013.9	Personnel
		68	Diriger le programme "formation du personnel".	3	—	—	—				X^1			001.33-006.12 012.22	Direction
		69	Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.	5	X^1	—	—	X^1	X^1	X^1	X^1	O^1	X^1	012.30-001.33 006.22-009.7 014.7	Planification Direction
								I^1			O^1				
		70	Habiliter les enseignants à solutionner l'ensemble des problèmes qu'ils rencontrent.	3	—	—	—			O^1				001.7-006.19 012.16	Personnel
		71	Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation.	2	—	—	—			O^1				001.16 012.7	Personnel
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - perfectionnement (suite)	72	Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation.	2	O[1]	O[1]	—							001.18 014.19	Analyse Décision
		73	Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement.	5	—	—	X[2]		O[3]					001.19-006.7 008.6-012.34 013.5	Personnel
		74	Aider les enseignants à se conscientiser des possibilités et des influences qui se retrouvent dans l'environnement.	1	—	—	—		O[1]					001.20	Personnel
		75	Faciliter l'auto-évaluation des enseignants.	3	—	—	—		O[2]	O[1]				001.22 008.9-013.11	Personnel
		76	Préparer le personnel à intervenir dans les relations que l'école entretient avec la communauté.	1	—	—	—		O[1]					001.26	Personnel
		77	Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation.	3	—	—	—			X[3]				001.33-006.12 012.22	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - perfectionnement (suite)	78	Aider les enseignants à sélectionner et à développer du matériel didactique.	1	—	—	—			O[1]				001.40	Personnel
		79	Accorder une aide individuelle aux enseignants.	7	—	—	—	X[4]					X[3]	001.38-002.16 003.5-004.18 007.4-015.11 016.8	Planification
		80	Assurer la permanence de programmes de formation pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs.	1									X[1]	006.8	-------
		81	Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus.	3	—	—	—				X[1]			001.33 006.12 012.22	Direction
		82	Développer chez l'ensemble des enseignants des habiletés à utiliser les média d'enseignement.	4	—	—	—			O[3] X[1]				001.19 006.14-008.6 014.20	Personnel
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - perfectionnement (suite)	83	Eclairer, guider l'ensemble des enseignants lors de l'interprétation et l'utilisation de tests.	5	—	—	X[1]			O[2]	X[1]			001.19-002.12 006.17-008.6 014.21	Personnel Direction
		84	Aider à la conceptualisation d'instruments de mesure devant servir à l'intérieur du système-école.	1	—	—	—			O[1]		I[1]		006.18	Contrôle Personnel
		85	Aider les enseignants à l'identification des problèmes concernant l'enseignement.	4	—	—	—			O[4]				00L17-006.19 012.7-013.9	Personnel
		86	Aider les enseignants à interpréter et à appliquer les solutions identifiées et retenues à partir d'un processus de prise de décision.	2	—	—	—			O[2]				001.17 006.20	Personnel
		87	Fournir une éducation permanente aux enseignants.	2									X[2]	006.8-014.5	-------
		88	Initier les leaders, les comités et les divers systèmes de rapport au changement.	1	—	—	—			I[1]				014.12	Personnel
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - perfectionnement (suite)	89	Pourvoir au développement des habiletés, capacités et intérêts des enseignants.	10	X^1	O^1	—	X^2		O^4	X^2	O^1	X^1	001.18-004.8	Personnel
								I^1		X^1				006.8-008.10	
														009.7-010.5	
														012.13-013.3	
														014.20-016.13	
		90	Aider les enseignants à améliorer l'enseignement et les programmes.	3	—	—	—			I^2				006.10-008.7	Personnel
										O^1				013.1	
		91	Aider les enseignants à se familiariser avec les nouvelles approches en éducation ainsi qu'à développer et à améliorer diverses habiletés.	6	—	—	X^1			O^4	O^1			001.19	Personnel
										X^1				006.14	
														008.5-012.34	
														013.5-014.20	
		92	Aider les enseignants à présenter, donner leurs matières.	3	—	—	—			O^2				006.10	Personnel
										I^1				008.15-013.6	
		93	Aider les enseignants à diriger, manier leurs classes.	1	—	—	—			O^1	O^1			013.8	Personnel
															Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Formation - Perfectionnement (suite)	94	Aider les enseignants à développer des programmes d'enseignement.	1	—	O[1]	—	I[1]			O[1]			013.10	Décision Planification Direction
		95	Observer les comportements de l'enseignant en situation d'intervention.	3	O[1]	—	—							003.3 007.2 012.3	Analyse
		96	Développer une stratégie pour entreprendre une relation d'aide.	7	—	—	—	X[4]					X[3]	001.38-002.16 003.5-004.18 007.4-015.11 016.8	Planification
	Professionnalisme	97	Développer le respect et la reconnaissance envers les diverses prérogatives accordées selon le personnel.	1	—	—	—			O[1]				005.11	Personnel
		98	Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.	1	—	—	—			I[1]				012.14	Personnel
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs./16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Professionnalisme (suite)	99	Elever , rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle de l'enseignant.	7	—	—	—		I[1]	O[1]	O[1]	O[1]	X[1]	001.31-002.4	Personnel
										I[1]	I[1]			008.10-010.4	Direction
														012.13-013.3	
														014.2	
	Leadership	100	Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.	8	—	—	—				O[6]			001.9-005.6	Direction
											X[1]			008.9-011.11	
											I[1]			012.8-014.1	
														015.3-016.1	
		101	Assumer le leadership et le stimuler chez les autres membres du personnel.	4	—	—	—				O[2]		X[1]	001.30-005.6	Direction
											I[1]			012.8-015.13	
		102	Etablir et affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.	8	O[1]		—	X[1]		X[1]		X[1]	X[1]	001.38-002.5	-------
								O[1]		O[1]				003.1-004.18	
														007.1-012.9	
														014.10-016.12	
		103	Stimuler les enseignants à s'auto-évaluer.	1	—	—	—				O[1]			008.9	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Leadership (suite)	104	Stimuler les gens des divers groupes d'enseignement à planifier le développement des programmes.	1	—	—	—				O[1]			008.11	Direction
		105	Assumer un leadership démocratique efficace, dans l'amélioration des professionnels et de leurs activités.	1	—	—	—				O[1]			012.8	Direction
		106	Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.	7	—	—	O[1]	X[1]			O[1]		X[4]	001.27-002.8 003.2-012.9 013.12-014.10 015.15	-------
		107	Unifier les enseignants.	3	—	—	—				O[1]		X[1]	012.10-013.12 015.15	-------
		108	Encourager les enseignants à développer leurs capacités.	5	—	—	—				O[4] I[1]			001.9-012.13 014.15 015.17-016.4	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Leadership (suite)	109	Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative.	1	—	—	—				O^1			001.13	Direction
		110	Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.	4	—	—	—				I^2		X^3	001.14-002.8 015.14-016.4	-------
		111	Améliorer les relations humaines au sein des groupes.	4	—	—	—				O^1		X^3	001.28-002.5 013.12-014.10	-------
		112	Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.	5	—	—	—			O^1	O^2 I^2			001.6-002.4 012.13-013.3 014.1	Direction
		113	Eveiller, chez les enseignants des intérrogations concernant l'enseignement.	1	—	—	—				I^1			001.35	Direction
		114	Favoriser et maintenir un climat favorable de confiance chez les enseignants.	2									X^2	002.8	-------
		115	Créer, amorcer des conflits.	1	—	—	—				I^1			002.14	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Leadership (suite)	116	Solutionner les conflits.	2	—	—	—				O[1] X[1]			001.10 002.15	Direction
		117	Encourager l'enseignement créatif, innovateur.	2	—	—	—				O[1]			014.15 015.17	Direction
		118	Clarifier et développer les suggestions novatrices relevées chez les enseignants.	1	I[1]	—	—	I[1]						002.10	Analyse Planification
		119	Faciliter, favoriser l'engagement des personnels.	1	—	—	—			O[1]	O[1]			014.14	Personnel Direction
		120	Développer et encourager les "marginaux créateurs".	1	—	—	—				O[1]			014.15	Direction
		121	Protéger les enseignants, des critiques négatives injustifiées ainsi que des demandes, requêtes incompatibles avec leurs compétences.	1									X[1]	012.17	-------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Leadership (suite)	122	Rehausser la satisfaction chez les enseignants et les élèves.	1	—	—	—		I[1]			O[1]	X[1]	010.4	Organisation Contrôle
	Orientation	123	Orienter les membres du personnel.	7	—	—	—	O[1]		X[2] O[3] I[1]	X[1]			004.17-005.3 006.24 008.17-009.4 012.39-014.9	Personnel
		124	Aider les enseignants à se définir comme intervenant et à se situer dans un contexte social.	1	—	—	—			I[1]				014.9	Personnel
		125	Orienter les enseignants par rapport à l'école et à la communauté.	1	—	—	—			O[1]				004.17	Personnel
	Participation	126	Aider les enseignants à coopérer entre eux.	5	—	—	—			O[1]	O[2]		X[3]	008.5-012.9 013.12-014.10 015.15	-------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /15	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Participation (suite)	127	Ménager des opportunités pour penser et travailler ensemble (superviseur-enseignants).	1									X[1]	015.15	-------
		128	Planifier en collaboration avec l'enseignant la stratégie de l'observation.	1	—	—	O[1]	X[1]					X[1]	003.2	Communication Planification
		129	Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.	1									X[1]	001.27	-------
	Personnalité	130	Aider l'enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans son travail.	2	—	—	—			O[2]				001.23 008.10	Personnel
		131	Aider l'enseignant à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.	1	—	—	—			O[1]				001.2	Personnel
		132	Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.	1	—	—	—				I[1]			001.37	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Personnalité (suite)	133	Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.	1	O[1]	—	—							014.19	Analyse
	Valeur (s)	134	Maintenir les comportements et activités des enseignants en accord et conséquent avec les buts de l'école.	1	—	—	—	O[1]		O[1]	I[1]	O[1]	X[1]	011.7	Planification Personnel Direction Contrôle
		135	Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.	1	—	—	—			O[1]				012.6	Personnel
		136	Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts prédéterminés.	1	—	—	—				X[1]			001.5	Direction
		137	Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.	1									X[1]	001.27	-------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Communication	138	Interpréter, traduire, déchiffrer les directives de l'administration au profit des membres du personnel.	1	—	—	X[1]							005.7	Communication
		139	Faire connaître les succès personnels, individuels, à l'ensemble des membres du personnel de l'école.	3	—	—	X[1]						X[1]	005.9 006.21 010.9	Communication
		140	Informer le personnel de l'école des développements et des nouvelles tendances en éducation.	3	—	—	X[1]			O[1]				006.7-012.34 013.5	Communication
		141	Fournir du feed back au personnel enseignant.	1	—	—	O[1]							006.21	Communication
		142	Faciliter les communications.	1	—	—	I[1]							010.6	Communication
		143	Reconnaître et faire connaître "l'amélioration" lorsqu'elle se produit.	1	—	—	O[1]						X[1]	010.9	Communication
		144	Rendre l'information accessible aux membres de l'école.	1	—	—	I[1]						X[1]	015.5	Communication
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Personnel (suite)	Autre (s)	145	Superviser et coordonner le travail de tout le personnel.	4	—	—	—				X[4]		X[1]	001.5-006.4 012.24-014.21	Direction
		146	Eliminer les enseignants non-efficaces.	1	—	—	—					O[1]		002.3	Contrôle
		147	Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.	1	—	—	—				X[1]			006.25	Direction
		148	Refaire, refondre, repréciser les rôles de l'enseignant, de l'administrateur et du superviseur.	1									X[1]	016.3	--------
Facultés Physiques	Locaux (aspect, éclairage, couleur, espace, environnement)	149	Prévoir aux, fournir les facilités.	1	—	—	—	I[1]						009.5	Planification
		150	Aider à planifier la construction des écoles et leurs équipements.	1	—	—	—	X[1]						012.36	Planification
		151	Exercer un leadership pour l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.	1	—	—	—				O[1]			001.4	Direction
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Facilités Physiques (suite)	Locaux (suite)	152	Contrôler l'environnement.	1	—	—	—				I[1]			016.6	Contrôle
		153	Améliorer les conditions de vie de l'école.	1	—	—	—	O[1]		X[1]		O[1]	X[1]	010.1	Planification Personnel Contrôle
	Equipement (académique, sportif, culturel, secrétariat)	154	Pourvoir aux, fournir le matériel et l'équipement.	1	X[1]	O[1]	—	I[1]			X[1]			009.6	Analyse Communication Planification Direction
		155	Approvisionner les enseignants du meilleur matériel didactique qui soit.	1									X[1]	015.18	--------
Finance		156	Rassembler les ressources.	1									X[1]	014.13	-------
		157	Budgeter et étudier les coûts relatifs à l'enseignement et aux programmes.	1	X[1]	—	—	X[1]						004.13	Analyse Planification
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Finance (suite)		158	Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais de changements à apporter et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfection toujours plus élevés.	1									X[1]	016.10	--------
Evaluation	Etudiants (apprentissage comportement)	159	Evaluer la croissance intellectuelle, physique et sociale chez les élèves.	1									X[1]	010.12	--------
	Enseignants (activité professionnelle et activité de gestion)	160	Evaluer l'enseignement.	4	X[1]	X[1] O[1]	—	X[1]				O[1]	X[3]	001.34-004.3 009.9-011.14	--------
		161	Evaluer le travail des enseignants.	2									X[1]	001.21-010.13	--------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Evaluation (suite)	Enseignants (suite)	162	Evaluer les idées, les plans d'action, comportements antérieurs, les ressentiments chez les enseignants.	1									X[1]	002.9	--------
		163	Evaluer les performances des enseignants.	3									X[3]	006.23-010.13 012.15	--------
		164	Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.	1									X[1]	014.3	--------
		165	Evaluer les enseignants, leurs attentes et les résultats obtenus.	5	X[1]	—	—					O[1]	X[3]	002.9-006.23 007.6-010.13 012.2	--------
	Programme d'enseignement	160	Evaluer les programmes d'enseignement.	3	—	—	X[1]	X[1]			X[1]		X[3]	001.41-005.4 010.11	--------
		167	Evaluer l'efficacité des programmes destinés à l'amélioration de la situation enseignement-apprentissage.	1									X[1]	001.41	--------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N0

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision	nb. auteurs /16	ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE	AUTRES	Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
Evaluation (suite)	Administration (outil d'évaluation)	168	Développer et maintenir un programme en évaluation.	1	—	—	—	O[1]						006.6	Planification
		169	Aider à la mise en place d'un programme en évaluation.	1	—	—	—	I[1]						006.16	Planification
	Autre (s)	170	Evaluer le matériel didactique.	1	—	—	—				X[1]			012.29	Direction
		171	Evaluer les résultats reliés à la relation d'aide superviseur-enseignant.	1									X[1]	007.6	--------
		172	Evaluer les objectifs, les méthodes et les résultats de la supervision.	1									X[1]	012.5	--------
N1	N2	N3	N4	N5	N6									N7	N8

Quatrième étape: établissement du profil de la distribution des activités de supervision scolaire à travers les fonctions reconnues au système de gestion utilisé ainsi que dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire à travers les fonctions de gestion, il a fallu départager sous chacune d'entre elles, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant sur la matrice synthèse[153]. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère la ou les fonction(s) de gestion dominante(s) précisée(s) pour chacune des activités de supervision scolaire apparaissant sur l'ensemble des matrices synthèses. Ce profil apparaît à la figure 6 page 230.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec, il nous a fallu départager, sous chacune des dimensions du système pré-nommé, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant dans la colonne "activité de supervision" de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère les correspondances déjà illustrées entre les pré-citées sur la matrice synthèse. Cette opération nous

---

153 Conférer à la colonne "activités de supervision", de la matrice synthèse. Pages 197 à 225.

a permis d'établir le profil de la distribution des activités de supervision scolaire envers les dimensions du système scolaire québécois. Ce profil apparaît à la figure 7 de la page 238.

Tout au long de ce troisième chapitre nous vous avons présenté les résultats obtenus suivant l'approche d'analyse utilisée. Le prochain et dernier chapitre proposera une discussion à partir de l'ensemble des données apparaissant au chapitre III.

CHAPITRE IV

Discussion des résultats

Dans cette dernière section du rapport de recherche, nous traiterons des résultats présentés plus avant en relation avec l'hypothèse générale et en relation avec les objectifs de l'étude.

1. Les résultats en relation avec l'hypothèse générale

L'hypothèse générale (voir chapitre I page 4) statuait que le "but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Or, considérant l'ensemble des activités de supervision scolaire illustrées sur la matrice synthèse, nous constatons que ce sont surtout celles pour qui les fonctions de gestion, planification, personnel et direction ont été déterminées comme dominantes qui semblent jouer la plus grand rôle au niveau de cette hypothèse.

De façon plus précise et en se référant aux définitions[154] que donne McKenzie de ces trois (3) fonctions,

---

154 Référer "Système de gestion en trois (3) dimensions". MCKENZIE, Alec. Page 8.

l'hypothèse de départ se traduit par le biais d'un ensem-ensemble d'activités de supervision qui tantôt ont pour fin de "déterminer d'avance le cours de l'action", tantôt de "choisir des personnes compétentes pour les postes de l'organisation" et enfin "mener, conduire les actions selon les objectifs pré-établis".

En effet, des cent soixante-douze (172) activités de supervision relevées selon l'approche d'analyse utilisée, 17.4% (voir à la figure 6 page 230) sont reliées directement[155] ou indirectement[156] à la fonction planification, 21.5% se rassemblent directement ou indirectement sous la fonction personnel, 27.9% s'unissent directement ou indirectement à la fonction direction. L'ensemble de ces trois (3) fonctions de gestion se repartissant sous la dimension "conceptualisation" et sous la dimension "leadership" du cadre d'analyse utilisé, l'hypothèse générale se voit articulée par le biais d'activités devant servir à "formuler des idées" et à "influencer les personnes dans l'atteinte des but pré-établis".[157]

Cependant, n'ayant pu retrouver de correspondances possibles chez McKenzie pour un ensemble d'activités de

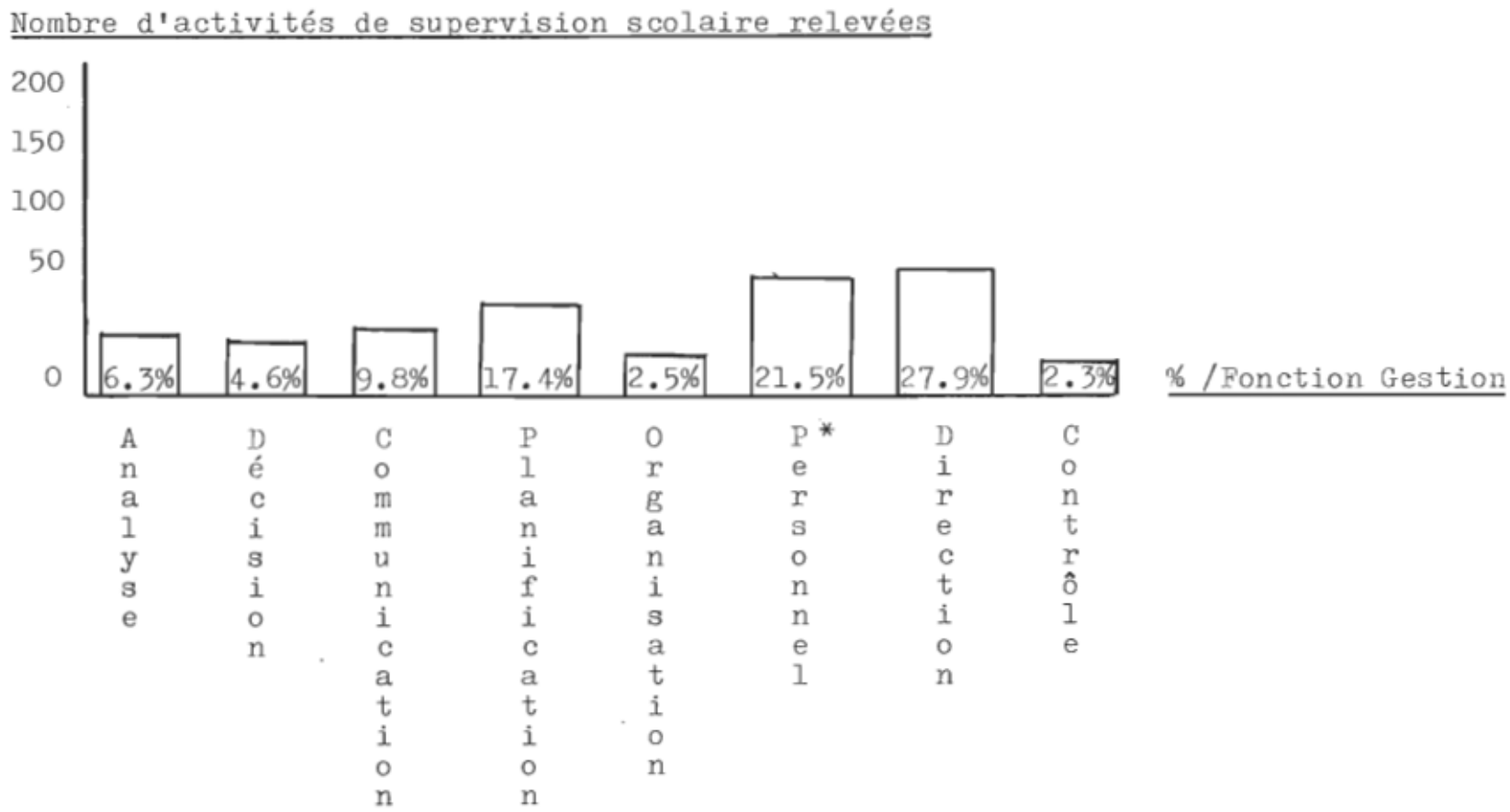
---

155 C'est-à-dire par le biais de l'appellation et/ou définition de la fonction concernée.

156 C'est-à-dire par le biais de l'appellation et/ou définition d'une ou l'autre des activités de gestion liées à la fonction de gestion concernée.

157 Référer "Système de gestion en trois (3) dimensions". MCKENZIE, Alec. Page 8.

Figure 6. Diffusion des activités de supervision scolaire à travers les fonctions reconnues au système de gestion utilisé comme cadre de référence.



* cf. à la note * page 7.

supervision scolaire relevées traitant d'évaluation, nous ne pourrons pas, compte tenu de cette limitation, les présenter comme faisant partie de l'ensemble des activités de supervision scolaire servant à "influencer les personnes dans l'atteinte des buts pré-établis".[158]

Néanmoins, nous constatons, à tort ou à raison que l'amélioration de l'acte professionnel de l'ensemble des intervenants gestionnaires scolaires, concernés par les résultats de la présente, ne peut se réaliser pleinement sans le biais d'activités dont les préoccupations suite à des résultats obtenus, s'inspireraient des besoins respectifs et collectifs des individus en situation d'intervention. Ces activités présupposeraient une cueillette organisée et dirigée des informations en vue d'une utilisation subséquente, orientée vers l'amélioration des résultats devant permettre l'atteinte des buts pré-établis. De façon plus précise, nous croyons que l'évaluation pourrait devenir cette fonction de gestion complémentaire aux déjà-citées[159] permettant par le biais de ses activités d'augmenter l'efficacité et l'efficience des actions entreprises visant des fins utiles.

Néanmoins, nous reconnaissons que l'utilisation d'un autre modèle de gestion comme cadre d'analyse à la présente étude nous aurait peut-être permis d'illustrer

---

158 Référer à la note 157.

159 En l'occurence, il s'agit des fonctions planification, personnel et direction. Référer à la page 228.

l'expression de la supervision scolaire suivant un cycle qui aurait explicitement compris les activités traitant d'évaluation.

Quoiqu'il en soit, l'ensemble des résultats obtenus par l'approche d'analyse utilisée nous permet de mettre en évidence que la supervision scolaire, dans son expression nord-américaine, semble se traduire, en général, par le biais d'une série d'activités reliées de près et de loin aux fonctions planification, personnel et direction d'un système de gestion traditionnel. C'est-à-dire, un système de gestion développé pour rencontrer les besoins du monde de l'industrie et de l'entreprise privée. Cependant, il faut préciser que la supervision scolaire s'exprime aussi par le biais d'activités reliées à l'évaluation. Cette nuance permet de replacer la notion de supervision scolaire dans un contexte où il devient plus facile de comprendre ses préoccupations, lesquelles nous semblent être d'améliorer l'acte professionnel des individus en situation d'intervention en se préoccupant, en plus de contrôler un produit fini, de profiler l'adéquation "résultats visés et ressources à utiliser". Se présentant de cette manière, les résultats que nous obtenons nous permettent de maintenir notre hypothèse de départ, à savoir que "le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel".

2. Les résultats en relation avec les objectifs de la recherche

Le premier objectif[160] de la présente étude s'énonçait comme suit: "concevoir un appareillage conceptuel qui illustrera de façon non équivoque les correspondances possibles entre les dimensions du système scolaire primaire et secondaire québécois et des activités de supervision scolaire exprimées dans un cadre de gestion".

L'appareillage conceptuel que nous entrevoyons, au terme de cette analyse, se compose de deux (2) types d'informations illustrées sur la matrice synthèse[161]. D'une part, nous y présentons un ensemble de données pour lesquelles nous avons précisé des interrelations. Il s'agit de l'information principale. Ces données se retrouvent sous les mentions "dimension du SSQ", "activités de supervision scolaire", ainsi que sous la liste des fonctions de gestion telles que présentées par McKenzie[162]. D'autre part, nous présentons une autre série de données constituant l'information de soutien. C'est-à-dire, des données qui viennent faciliter et préciser la lecture des relations illustrées par l'information principale. Cette information de soutien se retrouve

---

160 Référer à la page 5.

161 Référer de la page 197 à 225.

162 Référer de la page 197 à 225.

sous les colonnes "descripteurs", "nombre(s) d'auteur(s) sur 16", "code de référence" et "fonction dominante".

Bien que cet appareillage conceptuel présente un nombre important de données, nous lui reconnaissons quelques faiblesses. Ainsi, le lecteur averti ne sera pas sans constater un manque flagrant de relations entre l'expression de la supervision scolaire et la fonction de gestion "organisation". Sur ce point, nous désirons attirer l'attention du lecteur à l'effet que ni l'appellation, ni la définition de la fonction de gestion "organisation", telle que présentée par McKenzie[163], n'a su, de façon convaincante, rallier le jugement de l'auteur de telle sorte qu'il puisse établir, aussi souvent qu'il l'aurait désiré, de relation entre l'expression de la supervision scolaire et ladite fonction de gestion. Toutefois, ceci étant dit hors contexte, nous soutenons qu'il y aurait pu y avoir plus de relations explicites entre l'expression de la supervision et l'organisation. Cependant, notre analyse procédant du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie, nous n'avons pu établir le lien souhaité avec la fonction "organisation".

D'autre part, nous demeurons conscients de la lourdeur de l'appareillage conceptuel que nous présentons. Néanmoins, nous demeurons convaincu que les informations

---

163 Référer à la page 8.

qu'il contient permettront une vision sinon plus claire, au moins plus grande, plus globalisante du travail d'un gestionnaire scolaire en situation d'intervention. Le lecteur devra l'utiliser à titre indicatif seulement.

Le deuxième objectif de la présente s'énonçait comme suit: "profiler la distribution des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues à un système de gestion ainsi que dans les dimensions d'activités reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois".

Par rapport à un système de gestion, nous constatons[164] que des cent soixante-douze (172) activités de supervision scolaire relevées parmi l'ensemble des seize (16) auteurs retenus et traités pour la présente recherche, 11 (6.3%) semblent articuler explicitement leurs expressions par le biais de la fonction continue "analyse"; 8 (4.6%) de la fonction continue "décision"; 17 (9.8%) de la fonction continue "communication"; 30 (17.4%) de la fonction séquentielle "planification"; 4 (2.3%) de la fonction séquentielle "organisation"; 37 (21.5%) de la fonction séquentielle "personnel"; 48 (27.9%) de la fonction séquentielle "direction" et 4 (2.3%) de la fonction séquentielle "contrôle". Cependant, considérant le nombre

---

164 Référer à la figure 6 page 230

important[165] d'activités de supervision scolaire uniques et/ou communes pour lesquelles nous n'avons pu déterminer de fonctions dominantes dans le cadre d'analyse utilisé, nous demeurons conscients que le profil pré-cité aurait pu être légèrement modifié.

Par rapport au système scolaire primaire et secondaire québécois, nous observons que des cent soixante-douze (172) activités de supervision scolaire relevées au terme de la présente recherche, 7 (4.6%) sont reliées à la dimension ou domaine "relation école-milieu", reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois; 46 (26.7%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "curriculum et apprentissage"; 4 (2.3%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "service aux étudiants"; 91 (52.9%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "personnel"; 7 (4.6%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "facilités physiques"; 14 (8.1%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "évaluation".[166]

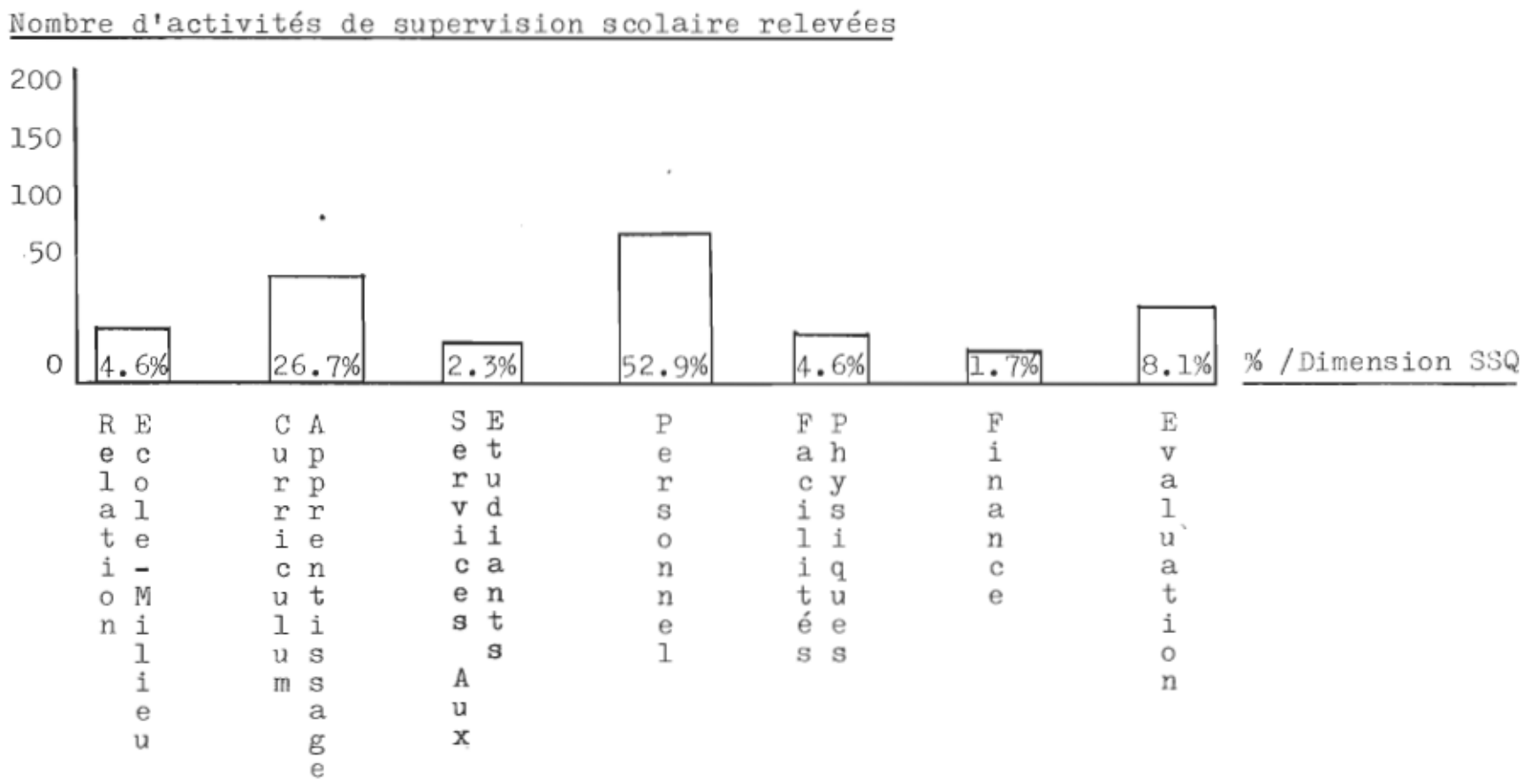
Sur la base des résultats pré-cités, nous constatons que la supervision scolaire, par le biais de ses activités se manifeste davantage au niveau des dimensions ou domaines

---

165 Il s'agit de quarante (40) activités de supervision scolaire uniques et/ou communes (23.2%). Référer aux matrices synthèse de la page 197 à 225.

166 Référer à la figure 7, page 237.

Figure 7. Diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions reconnues au SSQ.



d'activités "curriculum et apprentissage" et "personnel" que tous autres dimensions ou domaines d'activités reconnus au système scolaire primaire et secondaire.

Au long de ce quatrième chapitre, nous avons articulé les résultats à l'égard de l'hypothèse générale de la recherche ainsi qu'à l'endroit des deux (2) objectifs de départ. La partie qui suivra nous servira à présenter les conclusions que nous désirons apporter.

CONCLUSION

Nous utiliserons la présente partie afin de présenter certaines constatations sur le déroulement et les résultats de notre étude. De plus, nous étalerons quelques recommendations, lesquelles nous croyons pertinentes afin que d'autres recherches complémentaires viennent ajouter aux efforts déjà consumés par la nôtre.

Bien que nous croyons judicieuse l'utilisation du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie, comme cadre d'analyse à notre recherche, nous demeurons conscients qu'il serait possible de réaliser une telle recherche en utilisant un autre système de gestion comme cadre de référence. Il serait souhaitable, pensons-nous, de fondre quelques systèmes de gestion en un seul pouvant se caractériser par une plus grande quantité d'informations venant ainsi ajouter aux possibilités d'étaler l'expression de la supervision scolaire. Les résultats qu'il serait possible d'obtenir proposeraient probablement une image plus juste de l'expression de la supervision scolaire.

Néanmoins, les résultats obtenus au terme de la présente recherche permettent d'augmenter la recevabilité de l'hypothèse de départ[167]. En effet, nous constatons que la supervision

---

[167] L'hypothèse de départ stipulait que "le but de la supervision scolaire est l'améliotation de l'acte professionnel".

scolaire se préoccupe pour 17.4% de l'ensemble des activités relevées de la "formulation des idées" et pour 51.7%, "d'influencer les personnes dans l'atteinte des buts pré-établis".

De plus, sur la base des résultats obtenus, nous sommes maintenant en mesure de percevoir les objets de préoccupation de la supervision scolaire. Lors de la démonstration de diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions ou domaines d'activités reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois, nous avons pu observer que la supervision scolaire semblait se préoccuper en majeure partie de ce qui a trait à la dimension "curriculum et apprentissage" (26.7%) et à la dimension "personnel" (52.9%).

De façon relativement éloquente, les résultats obtenus rendent manifeste le lien existant entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion. Dans les faits, plus de 76% des activités relevées (132 sur 172) retrouvent une correspondance possible avec une fonction de gestion telle que présentée dans le cadre d'analyse utilisé.

Cependant, nous désirons enjoindre le lecteur à demeurer prudent quant à l'utilisation des informations obtenues au terme de notre analyse. Celui-ci devra toujours garder en mémoire que l'ensemble des données que notre analyse à produite ne peuvent servir que d'indicatif et que d'autres recherches sont maintenant nécessaires afin d'augmenter la validité des résultats déjà atteint.

Plus que de reprendre l'approche d'analyse utilisée pour la présente, ceux qui désireront nous emboîter le pas et poursuivre l'investigation, devront diversifier les méthodes afin d'augmenter la vision globale que la nôtre a permis.

Maintenant plus que jamais, il ne suffit plus d'explorer de façon locale et continentale l'expression de la supervision scolaire en se satisfaisant des résultats que l'on peut obtenir. Plusieurs civilisations, autres que celles que nous avons tenté d'analyser, ont su développer depuis longtemps certaines approches conceptuelles permettant l'amélioration d'un geste professionnel dans le domaine de l'éducation. Aussi, ne reconnaissant qu'une valeur relative favorisant la spéculation aux résultats que permet notre étude, nous espérons que des recherches subséquentes les retireront de leur isolement factuel et tenteront de les généraliser à travers les expressions les plus évoluées de concepts différents issues de civilisations qui ont su conserver une attitude positive vis-à-vis l'amélioration de l'acte professionnel d'un gestionnaire des activités éducatives.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAMS, Harold , DICKEY, Frank
1953 Basic Principles of Supervision. American Book Company.

BLUMBERG, Arthur
1974 Supervisors and Teachers a Private Cold War. California: McCutchan

COGAN, Morris
1973 Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Company.

EVANS, Norman , NEAGLY, Ross
1970 Handbook for Effective Supervision of Institution. New Jersey: Prentice-Hall.

EYE, Glen , KREY, Robert , NETZER, Lanore.
1971 Supervision of Instruction. Harper and Row Publishers.

FEYEREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John
1970 Supervision and Curriculum Renewal. New-York: Appleton Century Crofts, Educational Division Meredith Corporation.

GOLDHAMMER, Robert
1969 Clinical Supervision, Special Methods for Supervision of Teachers. H.R.W

GWYNN, John
1966 Theory and Practice of Supervision. Dodd, Mead and Cie.

HARRIS, Ben
1975 Supervisory Behavior in Education. New Jersey: Prentice Hall.

HICKS, John
1960 Educational Supervision in Principle and Practice. ew-York: Ronald Press.

JOMPHE, Gérald
1979 Conception, application et évaluation d'un modèle de supervision des activités éducatives. Projet de recherche FCAC. Université du Québec à Trois-Rivières.

1979-80 Gestion du programme éducatif. Notes de cours SUS-6002. Université du Québec à Trois-Rivières.

LUCIO, William , MCNEIL, John
1969 Supervision a Synthesis of Thought and Action. McGraw-Hill.

MARKS, James , STOOPS, Emery , KING STOOPS, Joyce
1971 Handbook of Educational Supervision. Boston: Allyn and Bacon INC.

MCKENZIE, Alec
1969 The Management Process in 3-D. Harvard Business Review.

NADEAU, Richard
1981 Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil généralisé. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières.

OLIVA, Peter
1970 Supervision for Today's Schools. New-York: Crowell.

POIRIER, Yves
1971 Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze (15) théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

REYNOLDS, Jeanne
1971 Une analyse comparative du concept Line and Staff d'après différents auteurs ayant surtout traité de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

STUFFLEBEAM, Daniel
1974 Evaluation en éducation et la prise de décision. NHP.

TURNER, Harold , UNRUH, Adolph
1970 Supervision for Change and Innovation. Boston: Houghton Mifflin.

WILES, Kimball
1967 Supervision for Better Schools. New Jersey: Prentice-Hall.

WILSON, Craig
1969 Sociology of Supervision. Boston: Allyn and Bacon.