

### NOTES CRITIQUES

ACHESON K.A., GALL M.D. (1993). – *La supervision pédagogique : méthodes et secrets d'un superviseur clinicien (Techniques in the clinical supervision of teachers)* (Trad. fr. J. Heynemand et D. Gagnon). Montréal, Québec : Éditions Logiques. – 459 p. (Coll. Formation des maîtres).

L'ouvrage se propose d'apporter une contribution à la formation de ceux qui, à des titres divers et avec des objectifs variés, sont amenés à pratiquer la supervision des enseignants débutants, ou plus confirmés. Il faut entendre ici par *supervision* le fait d'assister à la prestation de l'enseignant en classe de manière à l'aider à devenir un meilleur enseignant. Ce faisant, l'ouvrage s'adresse non seulement aux superviseurs eux-mêmes, pour lesquels il constitue une sorte de manuel, mais aussi aux enseignants, débutants ou plus confirmés qui y trouveront des points de repère utiles pour analyser leur pratique, et aux formateurs (d'enseignants ou – le cas échéant – de superviseurs) qui y trouveront des contenus et des démarches de formation.

141

Les auteurs s'attachent non seulement à instrumenter la supervision – en proposant en particulier plus d'une trentaine de techniques d'observation en classe – mais aussi à contextualiser la pratique et à en légitimer l'usage, en essayant, notamment de distinguer la supervision de l'évaluation des enseignants : la première se situe dans une perspective d'aide personnelle, et l'autre dans une logique de contrôle institutionnel.

Le titre de l'ouvrage appelle deux commentaires.

- Le premier concerne la revendication de l'aspect clinique de la supervision. Les auteurs s'en expliquent, notamment dans la première partie, et avouent avoir hésité entre supervision *clinique* et supervision *centrée sur l'enseignant*, en référence à l'attitude rogérienne qui possède nombre de points communs avec celle qu'ils préconisent. Finalement retenu, le mot *clinique* implique l'idée d'une relation interindividuelle entre le superviseur et l'enseignant ainsi que celle d'une intervention centrée sur le comportement actuel de l'enseignant en classe.

- Le second concerne le sous-titre, et l'association paradoxale de la *méthode* et du *secret*, le premier terme renvoyant à des recherches permettant de fonder une rationalité de l'action, le second à la divulgation d'une expérience personnelle à caractère empirique. En réalité – c'est l'une de ses originalités – le contenu de l'ouvrage joue bien sur ces deux registres. D'une part, la référence à de nombreux travaux de recherche nord-américains des années 60/80 (en particulier l'importante recension de travaux sur l'*enseignant efficace* dans le chapitre 2), mais aussi, de nombreux exemples, cas pratiques et mises en situation attestent d'une solide expérience de terrain.

La première partie de l'ouvrage présente les fondements sur lesquels repose la supervision clinico-pédagogique. Puisqu'il s'agit d'améliorer le compartiment pédagogique des maîtres encore faut-il caractériser ce qu'est un bon maître (chap. 2), mais aussi distinguer le plus clairement possible la supervision clinique de l'évaluation (« *L'ingrédient qui vient gâter toute la sauce...* », p. 131), surtout lorsque cette dernière peut aboutir au congédiement de l'enseignant, comme cela semble être le cas dans le contexte nord-américain. La partie se termine par la définition d'une démarche en trois temps caractéristique de la supervision :

- élaboration des objectifs et planification des observations en classe ;
- pratique de l'observation en classe ;
- entretien de *feed-back* à la suite de l'observation.

Chaque moment de la démarche fait ensuite l'objet d'une partie spécifique.

Dans la seconde partie, il s'agit donc de définir l'objet et les modalités de la rencontre préalable de planification entre l'enseignant et le superviseur. Si l'entretien de planification sert, pour une part, à définir les aspects matériels de l'intervention, c'est essentiellement l'occasion de dédramatiser la situation, d'établir une relation de confiance et de transformer les inquiétudes de l'enseignant en comportements susceptibles d'être observés.

La troisième partie présente, en les commentant et en donnant des exemples d'utilisation, une gamme d'instruments et de techniques d'observation en classe qui permettent, autant que faire se peut, de distinguer le recueil de données du jugement personnel. En fonction des objectifs, des techniques utilisées et du type d'exploitation, les outils d'observation sont classés en quatre chapitres :

- la transcription sélective du mot à mot de l'intervention, la technique la plus objective, mais qui ne peut être utilisée que sur des fragments de l'intervention (les questions, les mots d'encouragement, les rappels à l'ordre, etc.) ;
- le *personnigramme*, qui permet de noter sur un document préparé à l'avance les interventions de tous les membres du groupe considéré, leurs interactions, ou encore leurs déplacements dans la classe ;
- les techniques *grand angulaire* qui, utilisant éventuellement les techniques audio et vidéo ou encore celles du *scénario* ou du *dossier anecdotique* (méthode empruntée aux anthropologues), permettent de saisir et d'enregistrer un grand nombre d'événements ;

- les listes de vérification et les grilles de peinture minuté (parmi lesquelles celle de Flanders, désormais classique, mais aussi celle de Stallings, étalonnée sur un profil de *bon enseignant*). Certaines de ces grilles sont explicitement conçues pour être utilisées par les élèves vis-à-vis des enseignants.

La quatrième partie aborde l'entretien de *feed-back*, et les techniques - ici principalement d'inspiration rogérienne - qui permettent, à partir du relevé objectif des données, de les traiter avec l'observé dans le contexte d'une relation non-menaçante.

L'ouvrage se termine par une typologie bienvenue du couple supervisé / superviseur (Arthur / Merlin, Iago / Othello, etc.), et par l'évocation de rôles nouveaux pour les enseignants, centrés sur la supervision mutuelle et l'aide entre pairs.

C'est précisément cette place de la supervision dans la formation et l'évolution professionnelle des enseignants qui peut relativiser le propos pour le lecteur français. Il est incontestable que l'ouvrage apporte un matériau très riche et très concrètement présenté dans les domaines de l'analyse de l'enseignement et de l'observation de classe. Mais les situations dans lesquelles ces matériaux pourraient réellement être exploités sont finalement assez peu nombreuses, et les rôles nouveaux des enseignants et des administrateurs auxquels l'ouvrage fait allusion, peu développés dans le contexte français. Si un texte récent prévoit un accompagnement des enseignants débutants dans les établissements difficiles, la pratique de l'enseignement reste principalement solitaire, et la classe un espace d'intimité dans lequel seul l'inspecteur s'arroge le droit de pénétrer sporadiquement.

C'est donc plutôt dans le domaine de la formation initiale des enseignants que pourraient s'investir les travaux présentés ici. Les formateurs, et parmi eux, spécialement, les conseillers pédagogiques, pourraient tirer le plus grand profit des outils et des démarches proposés pour structurer le travail de supervision qu'ils mènent dans le cadre des stages sur le terrain... si toutefois les conditions étaient réunies pour qu'ils puissent réellement se former à prendre en charge les rôles spécifiques qui sont les leurs.

Patrice PELPEL  
IUFM de Créteil