LA GESTION DE LA SALLE DE CLASSE

COMMENT SOUTENIR LE PERSONNEL ENSEIGNANT : GUIDE À L'INTENTION DE LA DIRECTION D'ÉCOLE

PALIER ÉLÉMENTAIRE

Council of Ontario Directors of Education (CODE)

2004

Nulle stratégie de gestion de la salle de classe ne permettra de surmonter les problèmes de comportement des élèves si l'enseignante ou l'enseignant n'offre pas un programme intéressant, qui interpelle chaque élève et lui permet de participer activement. Nulle stratégie de gestion de la salle de classe ne créera comme par magie un environnement positif si l'enseignante ou l'enseignant ne mobilise pas chaque élève en lui donnant le sentiment que son travail est utile et en lui proposant la récompense suprême, celle de comprendre que le savoir qu'il acquiert est important et qu'il sera valorisé dans le monde.

Cunningham, Patricia A. et Richard L. Allington. (2003). *Classrooms that Work: They Can All Read and Write,* troisième édition, Boston, Allyn and Bacon. (traduction libre)

Ce projet a pu se concrétiser grâce à une subvention du ministère de l'Éducation.
Also available in English under the title *Classroom Management: A Guide for Principals to Support Teachers.*

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 **4**

INTRODUCTION 4
Cadre établi par la loi *4*
Objet du présent guide *4*
Hypothèses de base concernant la gestion de la salle de classe et l'amélioration de l'exercice de la profession enseignante *5*
Rôles et responsabilités *7*

CHAPITRE 2 **11**

LA GESTION DE LA SALLE DE CLASSE, LES DOMAINES ET LES COMPÉTENCES POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT À TOUS LES NIVEAUX DE RENDEMENT 11
Domaine 1. Engagement envers les élèves et leur apprentissage *12*
Compétences pertinentes et comportements observables 15
Conseils et stratégies 16
Domaine 2. Connaissances professionnelles *23*
Compétences pertinentes et comportements observables 25
Conseils et stratégies 25
Domaine 3. Exercice de la profession *29*
Compétences pertinentes et comportements observables 31
Conseils et stratégies 32
Domaine 4. Leadership et communauté *35*
Compétences pertinentes et comportements observables 37
Conseils et stratégies 37
Domaine 5. Perfectionnement professionnel continu *39*
Compétences pertinentes et comportements observables 41
Conseils et stratégies 42

CHAPITRE 3 **43**

PROCÉDURES À SUIVRE EN CAS DE RENDEMENT INSATISFAISANT EN MATIÈRE DE 43
GESTION DE LA SALLE DE CLASSE 43
A. Le Rapport sommatif *44*
B. Le Plan d'amélioration *45*
C. Se Préparer en vue de l'évaluation suivante *48*

ANNEXE A **50**

MODÈLES DE GRILLES D'ÉVALUATION 50
Domaine 1 : Engagement envers les élèves et leur apprentissage *50*
Domaine 2 : Connaissances professionnelles *52*
Domaine 3 : Exercice de la profession *55*
Domaine 4 : Leadership et communauté *57*
Domaine 5 : Perfectionnement professionnel continu *58*

ANNEXE B **59**

PRÉOCCUPATIONS COURANTES ET SOLUTIONS PROPOSÉES 59

SITES WEB SUGGÉRÉS **64**

BIBLIOGRAPHIE **66**

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Cadre établi par la loi

Le 12 décembre 2001, le gouvernement de l'Ontario adoptait la *Loi de 2001 visant à promouvoir la qualité dans les salles de classe*, qui amendait la *Loi sur l'éducation*. La Partie X.2 de la Loi prévoit des normes et des méthodes dont les conseils scolaires doivent se servir pour évaluer le rendement du personnel enseignant de toute la province. Le texte législatif et les règlements déposés en mars 2002 (Règlement de l'Ontario 98/02 et Règlement de l'Ontario 99/02) établissent le cadre et les exigences obligatoires du système d'évaluation du rendement du personnel enseignant et stipulent que chaque membre du personnel enseignant doit avoir un Plan annuel de perfectionnement.

Objet du présent guide

Le présent guide a été conçu pour :

- servir d'outil aux directrices et directeurs/directrices adjointes et directeurs adjoints d'école à l'élémentaire qui veulent aider le personnel enseignant à améliorer sa façon d'enseigner, particulièrement en ce qui concerne la gestion de la salle de classe;

- proposer un éventail de stratégies de gestion de la salle de classe et d'exemples à la fois pratiques, réalisables et concrets qui s'adressent avant tout aux enseignantes et aux enseignants du palier élémentaire qui ont besoin de soutien, tout en reconnaissant que le perfectionnement professionnel systématique en ce qui a trait à la gestion de la salle de classe est un engagement/un objectif de tous les membres du personnel enseignant;

- servir d'outil aux enseignantes et enseignants, aux directrices adjointes et directeurs adjoints/directrices et directeurs d'école à l'élémentaire qui veulent renforcer l'apprentissage et le rendement des élèves en améliorant l'exercice de la profession enseignante;

- centrer et améliorer le dialogue professionnel entre l'enseignante ou l'enseignant et la directrice ou le directeur d'école.

Hypothèses de base concernant la gestion de la salle de classe et l'amélioration de l'exercice de la profession enseignante

Le présent guide s'inspire des hypothèses suivantes au sujet de la gestion de la salle de classe et de l'amélioration de l'exercice de la profession enseignante :

- la gestion de la salle de classe n'est pas une composante isolée de l'enseignement efficace. L'enseignement efficace est un assemblage de méthodes d'enseignement et de pratiques de gestion de la salle de classe appropriées qui, ensemble, créent un environnement propice à un enseignement-apprentissage de qualité dans la salle de classe, tout en ayant des répercussions positives sur les réalisations des élèves;

- la plupart des problèmes de gestion de la salle de classe se règlent d'eux-mêmes lorsque les cours sont bien dispensés, selon une cadence, une variété et des défis appropriés, et lorsque les élèves participent activement à l'apprentissage et que celui-ci correspond à leurs besoins et à leurs intérêts;

- le comportement des élèves s'améliore lorsque les attentes de l'enseignante ou de l'enseignant envers eux sont élevées et reflètent leur style d'apprentissage, leurs intérêts et leurs besoins.

L'exercice de la profession enseignante peut s'améliorer lorsque :

- le personnel de l'école est déterminé à voir les élèves apprendre et s'épanouir;
- les enseignantes et les enseignants reconnaissent que leurs méthodes actuelles ne correspondent pas exactement aux méthodes « efficaces »;
- les enseignantes et les enseignants reconnaissent qu'ils ont besoin d'aide;
- les enseignantes et les enseignants savent qu'il existe des stratégies et des techniques qu'ils peuvent apprendre et mettre en œuvre dans leur salle de classe;
- les enseignantes et les enseignants qui ont des problèmes de gestion de la salle de classe savent tous que la directrice ou le directeur d'école valorise leurs points forts et les contributions qu'ils apportent à la vie de l'école;
- les enseignantes et enseignants et les administratrices et administrateurs scolaires sont déterminés à adopter une pratique réfléchie;
- les directrices et directeurs et les directrices adjointes et directeurs adjoints d'école témoignent de leur conviction qu'ils sont les partenaires des enseignantes et des enseignants lorsqu'il s'agit d'améliorer l'exercice de la profession enseignante pour favoriser le rendement des élèves.

Rôles et responsabilités

Un environnement qui favorise la croissance des élèves et un apprentissage de qualité dépend d'un enseignement de grande qualité. De nombreuses personnes participent au processus qui consiste à aider le personnel enseignant du niveau élémentaire à améliorer la façon dont il gère la salle de classe. Dans le contexte du processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant, voici quelles sont ces personnes et leurs responsabilités :

- **La directrice ou le directeur/la directrice adjointe ou le directeur adjoint d'école :**

  - lors de la rencontre suivant l'observation et dans le Rapport sommatif, donnent à l'enseignante ou à l'enseignant des rétroactions précises et concrètes montrant que la gestion de la salle de classe est un domaine susceptible d'amélioration;

  - lorsque le rendement de l'enseignant ou de l'enseignante a été coté « satisfaisant », « bon » ou « exemplaire » dans le Rapport sommatif, abordent les domaines susceptibles d'amélioration dans le cadre de discussions avec l'enseignante ou l'enseignant ou dans son Plan annuel de perfectionnement;

  - lorsque le rendement de l'enseignant ou de l'enseignante a été coté « insatisfaisant » dans le Rapport sommatif :
    - veillent à ce que le Plan de perfectionnement renferme des recommandations concrètes, pratiques, mesurables et observables que l'enseignante ou l'enseignant peut mettre en œuvre pour améliorer sa façon de gérer la salle de classe

    - veillent à ce que les recommandations faites dans le Plan de perfectionnement soient présentées en étapes gérables, plutôt que sous forme d'énoncés globaux de vaste portée

    - exposent un plan détaillé de soutien et d'assistance qui fait appel à des intervenantes ou intervenants tels d'autres enseignantes ou enseignants, des chefs de département et des conseillères ou conseillers qui assureront mentorat et encadrement

    - tiennent compte des observations de l'enseignante ou de l'enseignant au sujet des stratégies et de l'assistance

    - veillent à ce que l'enseignante ou l'enseignant sache quels éléments ont besoin d'être améliorés et dispose du temps et de l'aide nécessaires pour apporter les améliorations qui s'imposent

- ❖ prennent rendez-vous avec l'enseignante ou l'enseignant pour discuter de ses progrès, examiner ses réussites et déterminer tout soutien supplémentaire qui peut se révéler nécessaire

- ❖ utilisent le Plan d'amélioration comme outil important de planification de la prochaine évaluation de l'enseignante ou de l'enseignant, dans le contexte des 16 compétences obligatoires

- ➢ gèrent le processus d'aide et les délais prévus dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

- **L'enseignant ou l'enseignante :**

  - ➢ prend une part active à sa croissance professionnelle en mettant en œuvre les recommandations figurant dans le Plan d'amélioration et(ou) le Plan annuel de perfectionnement;

  - ➢ définit l'aide et le soutien qui lui seront nécessaires pour améliorer sa pratique de la profession enseignante du point de vue de la gestion de la salle de classe;

  - ➢ s'engage à travailler avec des personnes disposées à lui offrir mentorat et encadrement à la demande de la directrice ou du directeur d'école;

  - ➢ réfléchit à sa façon de satisfaire aux 16 compétences obligatoires, en utilisant les comportements observables comme point de départ de cette réflexion;

  - ➢ demande de l'aide au besoin;

  - ➢ reconnaît être une apprenante active, un apprenant actif dans le processus.

- **L'enseignante ou l'enseignant qui sert de mentor et le personnel consultatif, le cas échéant, peuvent, à la demande de la directrice ou du directeur d'école :**

  - ➢ offrir mentorat et encadrement à l'enseignante ou à l'enseignant dont le rendement a été coté insatisfaisant ou qui cherche à améliorer ses stratégies de gestion de la salle de classe;

  - ➢ lui fournir une aide directe et un soutien concret dans la salle de classe;

  - ➢ trouver des ressources appropriées pour l'enseignante ou l'enseignant;

  - ➢ collaborer avec la directrice ou le directeur d'école pour concevoir un soutien sur mesure et ciblé à l'intention de l'enseignante ou de l'enseignant.

- **La surintendante ou le surintendant :**

  - fournit du soutien direct et des occasions de perfectionnement professionnel à la directrice ou au directeur et à la directrice adjointe ou au directeur adjoint d'école pendant tout le processus d'évaluation du rendement;

  - veille à ce que des ressources de soutien et d'aide soient à la disposition de l'enseignante ou de l'enseignant (par exemple, des suppléantes ou suppléants occasionnels pour permettre à l'enseignante ou à l'enseignant d'observer d'autres enseignantes ou enseignants exemplaires à l'œuvre dans leur propre salle de classe);

  - aide la directrice ou le directeur d'école à transposer, pour l'enseignante ou l'enseignant, les comportements observables qui ont trait à la gestion de la salle de classe en recommandations concrètes, réalisables et pratiques;

  - donne un coup de main au sujet des ressources qui permettent de cibler les pratiques efficaces en matière de gestion de la salle de classe;

  - consulte la directrice ou le directeur d'école qui établit le Plan d'amélioration d'une enseignante ou d'un enseignant mis en suivi;

  - consulte systématiquement la directrice ou le directeur d'école au sujet du rendement d'une enseignante ou d'un enseignant mis en suivi et des mesures qui pourraient être prises pour améliorer son rendement.

- **Des organismes professionnels (par exemple, l'Ontario Principals' Council (OPC); le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO); l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO); l'Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA); l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA); l'Association des gestionnaires en éducation franco-ontarienne (AGEFO); le Council of Ontario Directors of Education (CODE), à la demande de la directrice ou du directeur d'école :**

  - contribuer à la recherche de ressources de développement professionnel appropriées qui pourraient aider l'enseignante ou l'enseignant ou la direction d'école;

  - fournir du soutien, à toute étape du processus, à la demande de la directrice ou du directeur d'école, de la directrice adjointe ou du directeur adjoint d'école et(ou) des agentes ou agents de supervision;

  - assurer un perfectionnement professionnel approprié aux administratrices et administrateurs pour la mise en œuvre du processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant;

  - offrir aide et soutien proactifs aux administratrices et administrateurs.

- **La directrice ou le directeur et le personnel supérieur :**

  - témoignent de leur détermination à rehausser l'exercice de la profession enseignante comme moyen d'améliorer la réussite et le rendement des élèves;

  - fournissent des ressources (par exemple, des ressources financières et humaines; des ressources internes sur place pour répondre aux problèmes de gestion de la salle de classe) afin d'aider les directrices et directeurs d'écoles élémentaires qui travaillent avec les membres du personnel enseignant pour améliorer constamment la façon dont ils exercent la profession enseignante.

CHAPITRE 2

LA GESTION DE LA SALLE DE CLASSE, LES DOMAINES ET LES COMPÉTENCES POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT À TOUS LES NIVEAUX DE RENDEMENT

Les cinq domaines

1. Engagement envers les élèves et leur apprentissage
2. Connaissances professionnelles
3. Exercice de la profession
4. Leadership et communauté
5. Perfectionnement professionnel continu

Les énoncés de compétence décrivent les aptitudes, les connaissances et les attitudes nécessaires pour atteindre les *Normes d'exercice de la profession enseignante* de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les 16 compétences obligatoires sont regroupées en cinq domaines dans les documents d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

La gestion efficace de la salle de classe est une entreprise complexe, qui ne saurait se limiter à des attentes envers les élèves ni à des mesures universelles pour punir tous les comportements indésirables des élèves. Une bonne stratégie de gestion de la salle de classe intègre les cinq domaines du système d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Dans le présent chapitre, nous verrons comment les divers éléments de la gestion de la salle de classe s'intègrent à ces cinq domaines.

Chaque domaine et ses rapports avec la gestion de la salle de classe sont décrits dans la perspective du personnel enseignant et dans celle de la direction d'école. On trouve également en complément (annexe A) des grilles d'évaluation décrivant un continuum d'aptitudes se rapportant à la gestion de la salle de classe à tous les niveaux de rendement. Dans ce chapitre, l'accent est mis sur les moyens de soutenir les enseignantes et les enseignants à divers niveaux de rendement, et notamment des conseils et des stratégies pour améliorer la gestion de la salle de classe.

Des conseils et des stratégies sont proposés pour chacun des comportements observables de la gestion de la salle de classe. L'enseignante ou l'enseignant souhaitera peut-être les intégrer à son Plan annuel de perfectionnement; ou encore, l'enseignante ou l'enseignant et la directrice ou le directeur d'école voudront peut-être prendre connaissance de ce chapitre ensemble au moment d'établir le Plan d'amélioration.

Les listes de conseils et de stratégies ne sont pas exhaustives. En revanche, ces stratégies ont donné de bons résultats pour un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants efficaces. Certaines suggestions se retrouvent sous plus d'une compétence et plus d'un comportement observable, ce qui montre qu'une stratégie de gestion de la salle de classe peut avoir des répercussions sur de multiples résultats.

Les compétences qui ne sont pas abordées directement dans le présent guide (2.1, 2.2, 2.4, 3.2, 3.5, 4.2) ne sont pas assorties de comportements observables qui se rapportent directement aux problèmes de gestion de la salle de classe, bien qu'il y ait des liens étroits et interdépendants entre la gestion efficace de la salle de classe, de bonnes pratiques d'enseignement, un programme solide, l'établissement d'un environnement d'apprentissage positif dans lequel les élèves participent activement à leur apprentissage, ainsi que la constitution de partenariats véritables entre l'enseignante ou l'enseignant, les élèves et les parents ou tuteurs et tutrices.

Domaine 1. Engagement envers les élèves et leur apprentissage

L'enseignante ou l'enseignant aidera les élèves à acquérir un sentiment de compétence et de confiance en soi s'il est capable de les convaincre qu'il s'intéresse à eux à titre individuel et souhaite les voir apprendre.

Dillon, D.R. (1989) (traduction libre)

La gestion efficace de la salle de classe exige un engagement envers les élèves et leur apprentissage, car un rapport positif avec les élèves représente le fondement de la culture de la salle de classe. Le personnel enseignant doit encourager des interactions polies et respectueuses entre les élèves et corriger leurs comportements inappropriés de façon positive. Le personnel enseignant doit favoriser l'estime de soi des élèves en renforçant leurs comportements positifs.

Dans la perspective du personnel enseignant

L'engagement envers les élèves et leur apprentissage revêt une importance cruciale. L'enseignante ou l'enseignant peut acquérir des connaissances professionnelles et améliorer la façon dont il ou elle exerce sa profession. Ses aptitudes en matière de leadership et sa capacité d'établir de bonnes relations communautaires peuvent être rehaussées. Le perfectionnement professionnel peut s'acquérir systématiquement. Cependant, si l'enseignante ou l'enseignant est incapable de faire preuve d'intérêt et de respect envers les élèves ou de témoigner de son engagement envers les élèves et leur apprentissage, il ne sera pas heureux dans sa profession et ne pourra pas créer le genre de climat essentiel à un apprentissage productif dans la salle de classe.

Parfois, l'enseignante ou l'enseignant a simplement besoin de savoir comment témoigner de cet intérêt et de ce respect selon des moyens qui plaisent aux élèves. Stephen Covey explique de façon très convaincante le rôle de la confiance lorsqu'il s'agit de forger des relations. Il décrit très clairement comment favoriser un climat de confiance et de respect mutuel. Dans l'extrait présenté ci-dessous, M. Covey parle des relations au sein des familles. Cependant, ses observations sur les façons de forger avec un enfant une relation marquée par la confiance et le respect seront extrêmement utiles au personnel enseignant. Souvent, l'élève qui aspire le plus à ce genre de relation et qui en a le plus besoin est celui qui est le plus difficile à rejoindre.

…si je me montre sans cesse impoli, si je vous manque de respect, si je réagis exagérément à ce que vous dites, si je joue les petits chefs dans votre vie, mon compte [affectif] va basculer très vite dans le rouge.

…Supposez que votre fils ait 15 ans et que vos conversations ordinaires se limitent à « Range ta chambre », « Baisse la musique », etc. Très vite, les retraits dépasseront vos crédits....

Il serait bon d'effectuer quelques versements… Le meilleur versement possible reste cependant de l'écouter simplement, sans chercher à le juger, à le sermonner ou à lui exposer votre autobiographie comme exemple d'une vie réussie. Essayez de le comprendre. Montrez-lui que vous vous intéressez à lui, que vous le reconnaissez comme une personne responsable à part entière.

Il ne répondra peut-être pas dès la première fois. Il gardera probablement une certaine distance… Mais si vous continuez vos versements, si vous accumulez peu à peu ces richesses, le déficit finira par se combler. Rappelez-vous surtout que cela demande beaucoup de patience et de la sincérité. Quelques minutes d'impatience peuvent ruiner tous vos efforts passés. Il est extrêmement difficile de ne pas devenir impatient dans de telles situations. Il faut aussi avoir une grande force de caractère pour continuer à se montrer proactif, à travailler sur son cercle d'influence, et pour laisser aux rapports le temps d'évoluer. Mais, ces investissements à long terme constituent bien le seul moyen de fonder et d'entretenir des relations humaines constructives.

Covey, Stephen R. (1996). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. First Editions, p. 192-194 (traduction libre)

Certains ouvrages publiés sur l'intelligence émotionnelle pourront aider les enseignantes et les enseignants à mieux se connaître et à mieux reconnaître les sentiments des autres. La plupart des experts s'entendent sur les éléments suivants de l'intelligence émotionnelle :

- la conscience de soi
- le gouvernail intérieur
- le radar social
- la maîtrise des relations humaines

Parmi les ressources concernant l'intelligence émotionnelle, on retrouve les livres de Daniel Goleman :
Goleman, Daniel. (1997). L'intelligence émotionnelle, Paris, Laffont.
Goleman, Daniel. (1999). L'intelligence émotionnelle 2, Paris, Laffont.
.

Il existe également un site (en anglais) qui offre une information à jour sur les nombreux aspects de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit du site du Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations dont l'adresse est www.eiconsortium.org.

Dans la perspective de la direction d'école

La directrice ou le directeur d'école est en droit de s'inquiéter en constatant qu'une enseignante ou un enseignant ne fait pas preuve d'engagement envers ses élèves, parce que la gestion efficace d'une salle de classe, peu importe la stratégie utilisée, repose d'abord sur le respect mutuel et les relations interpersonnelles. Les directrices et directeurs d'école savent que les élèves ne respecteront pas une enseignante ou un enseignant dont les interactions avec les élèves sont inappropriées ou qui permet aux élèves de manifester un comportement négatif à son égard ou envers un autre élève.

La grille d'évaluation de l'annexe A peut aider le personnel enseignant à reconnaître les étapes essentielles de l'établissement d'un continuum d'aptitudes dans le domaine de **l'engagement envers les élèves et leur apprentissage**.

Compétences pertinentes et comportements observables

Engagement envers les élèves et leur apprentissage

Compétence		Principaux comportements observables
Compétence 1.1	Les enseignantes et enseignants se préoccupent du bien-être et du développement de tous les élèves	[L'enseignante ou l'enseignant] entretient des rapports positifs avec les élèves
Compétence 1.2	Les enseignantes et enseignants font preuve de dévouement en matière d'enseignement et favorisent l'apprentissage et le rendement des élèves	[L'enseignante ou l'enseignant] crée un milieu qui optimise l'apprentissage
Compétence 1.3	Les enseignantes et enseignants traitent les élèves équitablement et avec respect	[L'enseignante ou l'enseignant] encourage les élèves à avoir des interactions d'une manière polie et respectueuse règle les problèmes de comportement de façon positive
Compétence 1.4	Les enseignantes et enseignants assurent un milieu d'apprentissage qui encourage les élèves à résoudre des problèmes, à prendre des décisions, à apprendre la vie durant et à devenir des membres à part entière au sein de la société en évolution.	[L'enseignante ou l'enseignant] s'emploie à promouvoir l'estime de soi chez les élèves en renforçant les comportements positifs

Conseils et stratégies

Entretenir des rapports positifs avec les élèves

- parlez d'un ton calme lorsque vous circulez dans la classe
- adressez-vous aux élèves de la façon dont vous voulez qu'ils s'adressent à vous
- créez une atmosphère ouverte et positive
- conservez votre sens de l'humour
- accueillez les élèves à la porte, dans le corridor ou à l'extérieur, selon le niveau scolaire et le degré d'autodiscipline des élèves
- traitez chaque élève avec dignité
- démontrez un intérêt personnel
- adressez-vous aux élèves par leur nom
- entretenez des interactions positives avec les élèves, les parents et le personnel de l'école
- établissez des rapports personnels avec les élèves
- prévoyez des énoncés positifs à utiliser au moment approprié pendant les cours et(ou) les périodes de travail
- sachez ce que les élèves apprécient chez une enseignante ou un enseignant (pour en savoir plus, consultez le site http://www.etln.org.uk/page29.html)
- veillez à ce que la salle de classe réponde aux besoins essentiels des élèves selon leur âge (par exemple, température, éclairage, moment de la collation, marche à suivre pour aller aux toilettes et espace)
- fournissez du soutien aux élèves qui ont des besoins spéciaux et demandez le concours d'autres membres du personnel enseignant ou d'aides enseignantes ou d'aides enseignants, le cas échéant

Créer un milieu qui optimise l'apprentissage

- aménagez les lieux différemment pour le travail de groupe et le travail individuel
- aménagez un petit coin pour le travail en toute quiétude, sans distractions
- aménagez des centres d'apprentissage bien délimités dans la classe (par exemple, une aire réservée aux mathématiques qui est pourvue du matériel de manipulation de base et où sont affichés des documents de référence comme des droites numériques et des grilles de nombres)
- prévoyez un espace de travail « professionnel » réservé à l'enseignante ou à l'enseignant
- préparez à l'avance le matériel et les ressources nécessaires pour le cours et ayez-les à portée de la main
- les salles de classe devraient être chaleureuses et accueillantes; les élèves se plaisent dans un environnement qui change périodiquement; des babillards remplis d'images et de couleurs susciteront de l'enthousiasme pour la matière
- suscitez la fierté des élèves en affichant leurs meilleurs travaux dans la classe, plutôt que du matériel commercial; il convient d'afficher des travaux représentatifs et de niveau approprié et de les changer fréquemment
- créez et préservez un environnement physique sûr
- veillez à ce qu'il y ait des aires de circulation libres d'encombrement
- créez dans la classe une atmosphère dans laquelle tous les élèves sont encouragés et questionnés et reçoivent du renforcement

Encourager les élèves à avoir des interactions d'une manière polie et respectueuse et régler les problèmes de comportement de façon positive

- adoptez, mettez en œuvre et gérez une série de pratiques, de procédures et d'attentes efficaces qui ont été élaborées de concert avec les élèves et qui tiennent compte de leur âge et de leur niveau scolaire

- soyez au courant des normes développementales et culturelles régissant les interactions avec des élèves de différents groupes d'âge et différents antécédents culturels

- évitez les stéréotypes au moment de confier des tâches aux élèves (par exemple de demander aux filles de faire le nettoyage ou aux garçons de transporter de l'équipement)

- assurez-vous d'avoir les mêmes attentes pour tous les élèves, mais sachez les adapter aux besoins des élèves en difficulté

- tenez régulièrement des réunions de classe

- installez une boîte à suggestions dans laquelle les élèves pourront déposer leurs rétroactions; expliquez-leur que leurs rétroactions sont les bienvenues si elles ont pour objet d'améliorer le climat dans la salle de classe et(ou) l'apprentissage

- ayez recours à des messages assertifs commençant par « Je »
  (pour en savoir plus, consultez le site http://www.honorlevel.com/techniques.html)

- couchez par écrit une série d'attentes que vous pouvez accepter et renforcez-les positivement (par exemple, lorsque les élèves se comportent bien, reconnaissez-le)

- ayez recours à des attentes qui décrivent les comportements positifs que vous souhaitez plutôt que les comportements négatifs que vous ne souhaitez pas (par exemple, plutôt que dire « il est interdit de se bagarrer », dites « il faut régler les conflits de façon pacifique »)

- faites le rapprochement entre les pratiques et les procédures de la salle de classe et le code de comportement de l'école

- limitez-vous à une liste d'attentes brève (par exemple, trois attentes au maximum pour les classes de l'élémentaire)

- prenez le temps d'enseigner les attentes relatives au comportement dans la salle de classe et les pratiques une fois qu'elles ont été établies conjointement par vous et vos élèves (par exemple, faites des jeux de rôle pour démontrer les interactions appropriées)

- donnez l'exemple du comportement désiré; faites preuve de courtoisie, de promptitude, d'enthousiasme, de calme, de patience et d'organisation

- passez régulièrement en revue les attentes et les pratiques et faites preuve de constance

- les élèves doivent savoir quelles infractions entraîneront des mesures disciplinaires et quelles seront les conséquences de comportements perturbateurs et improductifs

- affichez la liste des attentes dans la classe, utilisant aussi des pictogrammes même si les élèves ne sont pas encore capables de la lire au début des premières années de l'élémentaire

- l'équité et la consistance sont les clés des stratégies efficaces de gestion de la salle de classe

- faites participer les élèves au renforcement des attentes

S'employer à promouvoir l'estime de soi chez les élèves en renforçant les comportements positifs

- l'incertitude contribue à relever le niveau d'excitation dans la salle de classe; sachez inculquer un sentiment de certitude aux élèves en veillant à ce qu'ils soient au courant des pratiques et des attentes; au palier élémentaire, ayez des horaires et des attentes prévisibles de façon à ce que les élèves sachent ce que vous attendez d'eux dans le cadre de diverses activités tout au long de la journée

- renforcez les comportements positifs chaque fois que possible; transmettez des messages verbaux et non verbaux positifs

- faites preuve de constance dans l'application des attentes et faites un suivi de façon prompte, systématique et équitable

- ayez recours à des mesures appropriées, raisonnables, consistantes et équitables pour améliorer les comportements; évitez des mesures ambiguës, inconsistantes ou inappropriées

- appliquez des mesures disciplinaires progressives (conséquences de plus en plus importantes) en réponse aux comportements des élèves (pour en savoir plus, consultez le site http://www.honorlevel.com/techniques.html)

- évaluez le comportement des élèves par rapport à l'environnement/aux activités d'apprentissage

- discutez du comportement problème et de ses conséquences en tête-à-tête avec l'élève; établissez des cibles d'amélioration

- écoutez pour comprendre le point de vue de l'enfant

- attaquez-vous au problème de comportement et non à la personnalité de l'élève

- adoptez un signal pour faire savoir aux élèves que vous souhaitez qu'ils vous consacrent toute leur attention dans un parfait silence, enseignez-le-leur et utilisez-le

- dites « Écoutez » pour faire savoir rapidement et calmement aux élèves que leur comportement est inapproprié et adoptez un geste pour indiquer le comportement souhaité (par exemple, faire « non » de la tête, poser l'index sur les lèvres)

- lorsqu'un ou deux élèves commencent à agir de façon inappropriée, rapprochez-vous d'eux et faites-leur savoir que leur comportement est inapproprié et qu'il est contraire aux attentes

- faites une pause et attendez que les élèves vous consacrent leur attention dès que vous constatez qu'un élève se comporte mal ou est inattentif pendant le cours

- si le comportement de l'élève n'a pas de répercussions sur l'enseignement ou l'apprentissage des autres élèves, ignorez-le délibérément

- réorientez ou interrompez le comportement problème en confiant une tâche à l'élève ou en lui posant une question

- circulez dans la classe pendant que les élèves travaillent et vérifiez leurs progrès

- circulez dans toute la classe environ deux minutes après le début d'un travail écrit; aidez les élèves qui en ont besoin.

- donnez un choix approprié à l'élève ou autorisez-le à faire un choix; veillez à ce que l'un des choix soit plus intéressant pour l'élève; par exemple, « Donne-moi tes cartes de hockey ou range-les dans ta poche », sur le ton d'une aimable requête ou d'un ordre

- prévoyez des conséquences qui ne sont pas seulement des punitions, par exemple :

  Au cycle primaire : l'élève doit se charger du nettoyage avant de passer à l'activité suivante

  Au cycle moyen : l'élève qui a écrit sur son pupitre devra le nettoyer pendant la récréation, ou nettoyer d'autres pupitres à titre de service communautaire. Vous pouvez en profiter pour lui parler de ses motivations et le féliciter pour un travail bien fait

Au cycle intermédiaire : un élève qui n'a pas terminé une tâche parce qu'il se conduisait mal devra rester après l'école pour terminer le travail ayant fait des arrangements au préalable avec le parent/tuteur; profitez de l'occasion pour confirmer qu'il comprend le travail à faire et qu'il possède les compétences ou les connaissances nécessaires pour le faire

- faites participer le ou les parents de l'élève à vos efforts pour l'aider

- faites quelque chose d'inattendu; cessez de parler temporairement, baissez les lumières, dirigez l'attention des élèves sur quelque chose de nouveau, changez d'intonation, sans crier toutefois

- usez abondamment de compliments

- reconnaissez et renforcez les bons comportements que vous observez, de vive voix ou par écrit, ou encore par un signe de tête ou un sourire

- faites fréquemment allusion aux attentes affichées et expliquez aux élèves qu'elles énoncent la façon dont vous vous attendez à ce qu'ils se comportent dans la classe

  Dans cette classe, qu'est-ce que je dois faire si je ne comprends pas la matière enseignée?
  Dans cette classe, qu'est-ce que je dois faire quand je suis très en colère?
  Dans cette classe, qu'est-ce que je dois faire si des choses de l'extérieur me préoccupent au point que je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail?
  Dans cette classe, comment puis-je ne pas être d'accord avec quelqu'un tout en continuant de le respecter?

- adoptez des stratégies positives pour assurer la discipline dans la classe; par exemple :

  prévoyez du TAP (temps consacré à une activité préférée) comme incitatif pour les élèves à titre individuel ou pour toute la classe; il peut s'agir de jeux éducatifs ou d'autres activités choisies par les élèves et qui se rapportent directement au cours ou au programme. Le TAP donne de bons résultats lorsqu'un élève affichant un comportement perturbateur a été pris en grippe par les autres élèves; s'il peut gagner du TAP pour toute la classe en affichant certains comportements « cibles », vous pouvez l'aider à améliorer sa réputation auprès de ses camarades de classe, et c'est un outil très puissant. Pour être utilisée efficacement, cette stratégie nécessite beaucoup de connaissances et de réflexion de la part de l'enseignante ou de l'enseignant; il convient de l'explorer soigneusement et de manière réfléchie

- établissez des objectifs communs appropriés à l'âge des élèves avec ceux-ci et leurs parents; communiquez systématiquement avec tous les intervenants pour leur faire connaître les progrès dans la réalisation de ces objectifs

- faites participer les élèves aux conférences parents-maîtres lorsqu'ils sont suffisamment âgés

- prévoyez des questions qui inciteront les élèves à utiliser des capacités de raisonnement plus poussées (taxonomie de Bloom)

- sachez ce qui incite certains élèves à mal se comporter (pour en savoir plus, consultez le site www.disciplinehelp.com)

- adoptez des mesures préventives et proactives en planifiant l'aménagement et la structure de la classe, les règles et les pratiques, et faites un suivi systématique de l'humeur des élèves et de l'objet de leur attention

- ne laissez pas les élèves se servir des ordinateurs pour jouer à des jeux ou pour les récompenser d'avoir fini leur travail, car certains d'entre eux n'auront jamais cette chance. Cherchez plutôt des moyens efficaces d'intégrer la technologie dont vous disposez au curriculum, par l'entremise d'activités comme des recherches sur le Web, des correspondantes ou correspondants virtuels, et du matériel de manipulation ou des logiciels en ligne, activités auxquelles toute la classe peut participer

Domaine 2. Connaissances professionnelles

Même si l'engagement est la base même d'une culture positive dans la salle de classe, il ne suffit de s'intéresser aux élèves. Une enseignante ou un enseignant peut s'intéresser de près à ses élèves et avoir les meilleures intentions du monde, mais quand même donner un rendement insatisfaisant parce qu'il ou elle ne fait pas appel à la vaste base de connaissances professionnelles qui est essentielle pour inculquer aux élèves le sentiment positif que leur travail en classe a un sens.

Dans la perspective du personnel enseignant

Connaître la façon la plus efficace d'utiliser le temps consacré aux cours et les marches à suivre pour les activités courantes, voilà un autre aspect vital de la gestion de la salle de classe. Les élèves qui ne participent pas activement à des activités d'apprentissage productives trouveront d'autres façons inappropriées et perturbatrices de s'occuper. L'enseignante ou l'enseignant doit exploiter tout moyen possible pour réduire le temps perdu.

Les transitions en douceur dans la salle de classe sont un exemple de la façon dont les enseignantes et les enseignants efficaces mettent à profit le temps toujours insuffisant dont ils disposent. Ils demeurent engagés avec les élèves pendant tout le cours, du début à la fin, sans perdre une minute

Dans un ouvrage intitulé *Qualities of Effective Teachers*, James H. Stronge explique l'importance de maximiser le temps consacré aux activités pédagogiques par le biais d'une bonne planification.

On peut optimiser l'utilisation du temps dans la salle de classe grâce à la planification ou à l'ordonnancement. Les élèves des cycles moyens et intermédiaires souhaitent souvent savoir ce qui se passera ensuite pendant le cours, ce qu'ils feront la semaine suivante ou dans un mois. L'enseignante ou l'enseignant qui aura prévu l'étendue et la séquence de ses activités pourra donc plus facilement faire sa planification, tout en étant en mesure de répondre aux besoins des élèves en matière d'information. Par exemple, l'utilisation de calendriers pour la planification à long terme, la planification hebdomadaire et la planification quotidienne, en plus de servir de pense-bête aux enseignantes et aux enseignants, peut aider les élèves à se préparer au travail qu'ils auront à faire. Les enseignantes et les enseignants efficaces sont non seulement bien organisés, mais ils savent également transmettre à leurs élèves cette aptitude essentielle qu'est le sens de l'organisation. En montrant à leurs élèves comment ils organisent leur emploi du temps, les enseignantes et les enseignants peuvent servir de modèles de comportement aux élèves dans leur propre planification, ce qui leur donnera les outils du succès dans le monde, tout en leur inculquant de bonnes habitudes d'efficacité.

Une procédure établie de façon telle que les élèves peuvent prévoir les transitions entre les différentes parties du cours permet de perdre moins de temps. Affichez les pratiques et les horaires à la vue de tous les élèves et de tous les parents. Les élèves sauront ainsi ce qui les attend.

L'enseignante ou l'enseignant qui commence son cours par une activité de mise en train qui est affichée au tableau ou aux postes de travail lorsque les élèves arrivent dans la classe peut répondre à de nombreux objectifs :

- donner aux élèves un moyen constructif d'utiliser leur temps pendant un changement de cours ou lorsqu'ils arrivent le matin
- préparer les élèves aux activités de la journée
- avoir l'occasion de prendre les présences ou de lire une note de la part d'un parent au début de la classe pendant que les élèves sont occupés
- utiliser une période de temps qui aurait été improductive autrement
- amener les élèves à se concentrer pendant les premières minutes du cours, l'exercice de mise en train pouvant ensuite servir d'introduction au cours

---

Dans certains cas, chaque cours se déroule pratiquement de la même manière : l'enseignante ou l'enseignant passe les devoirs en revue, présente un nouveau concept, applique la nouvelle compétence dans le cadre d'une activité et, s'il reste du temps, fait pratiquer les élèves. D'autres enseignantes ou enseignants ont recours à des signaux auditifs ou visuels pour marquer une transition entre diverses activités. Par exemple, ils peuvent faire jouer de la musique, faire sonner une cloche, scander un chant ou éteindre et rallumer les lumières pour indiquer aux élèves qu'ils doivent achever leur tâche avant que la classe puisse passer à l'activité suivante. Des techniques et des procédures de ce genre peuvent permettre d'économiser quelques minutes par jour, qui finiront par s'accumuler pour représenter des heures à consacrer à des activités pédagogiques pendant l'année scolaire.

Dans la perspective de la direction d'école

La directrice ou le directeur d'école peut soutenir l'enseignante ou l'enseignant en lui faisant des suggestions précises sur les procédures à suivre dans la classe et l'organisation du temps pédagogique. Si l'enseignante ou l'enseignant est déterminé à prendre des mesures et à essayer de nouvelles stratégies, il ou elle verra des améliorations mesurables au chapitre de l'utilisation bien planifiée du temps.

On trouvera à l'annexe A deux grilles d'évaluation qui présentent les mesures à prendre en vue de s'améliorer dans le domaine des **connaissances professionnelles**.

Compétences pertinentes et comportements observables

Connaissances professionnelles

Compétence		Principaux comportements observables
Compétence 2.3	Les enseignantes et enseignants connaissent une variété de stratégies efficaces de gestion de la salle de classe	[L'enseignante ou l'enseignant] organise le temps d'enseignement en répondant aux besoins de tous les élèves systématise les procédures et les tâches habituelles afin de prévoir pour les élèves une variété d'expériences d'apprentissage utilise des stratégies appropriées pour assurer la discipline applique de façon uniforme le code de comportement

Conseils et stratégies

Organiser le temps d'enseignement en répondant aux besoins de tous les élèves et systématiser les procédures et les tâches habituelles afin de prévoir pour les élèves une variété d'expériences d'apprentissage

- donnez aux élèves des occasions de réussir en leur confiant des tâches qui ne sont ni trop faciles, ni trop difficiles, après avoir évalué le niveau auquel ils peuvent travailler et leurs habiletés; cf. les zones de développement [proximal] de Vygotsky décrites dans le *Guide d'enseignement efficace de la lecture, de la maternelle à la 3e année*, p. 1.21 (ministère de l'Éducation)

- disposez d'une variété de stratégies, de soutiens et(ou) de matériaux pédagogiques, selon les besoins

- adaptez le nombre de tâches qu'un élève est censé accomplir en fonction de ses habiletés

- individualisez les délais d'achèvement d'une tâche

- prévoyez des buts/attentes diversifiés

- prévoyez diverses façons dont les élèves peuvent apprendre; par exemple, alternez entre les quatre principales stratégies d'enseignement de la lecture (lecture à haute voix, lecture partagée, lecture dirigée ou guidée et lecture indépendante)

- ayez recours à des camarades-conseillers, des aides enseignantes ou aides enseignants ou encore des tuteurs d'âges différents

- prévoyez des tâches individuelles qui présentent des défis pour les élèves

- établissez des pratiques claires pour les activités courantes de la classe (par exemple recueillir des formulaires pour l'administration, commander des repas chauds, distribuer du matériel, aller aux toilettes, aller à la bibliothèque)

- éliminez les interruptions dans la salle de classe et maximisez le temps centré sur la tâche

- amenez les élèves à participer activement à l'apprentissage; les élèves apprennent par le geste, la pratique, l'écriture, la conception, la création, la solution de problèmes

- posez des questions correspondant à tous les niveaux de la taxonomie de Bloom, y compris des questions qui font appel à des capacités de raisonnement plus poussées comme l'analyse (par exemple, « comment telle chose se compare-t-elle à une autre ou s'en distingue-t-elle? »); la synthèse (par exemple, « que peux-tu déduire de telle chose? »; « que pourrait-il arriver si on combinait telle chose à telle autre? »); et l'évaluation (par exemple, « es-tu d'accord? »; « qu'est-ce qui est le plus important…? »; « comment prendrais-tu une décision au sujet de…? »); abstenez-vous d'énoncer quelque chose lorsqu'il y a moyen de le demander aux élèves

- demandez aux élèves ce qui fait que leurs cours sont plus ou moins motivants

- ayez des attentes élevées, mais réalistes, pour les élèves

- aidez les élèves à se fixer eux-mêmes des buts

- dites aux élèves ce qu'ils ont besoin de faire pour réussir le cours ou p. ex. quoi faire pour aller d'un niveau à un niveau 4

- utilisez des phrases qui renforcent la motivation des élèves, par exemple : « Je pense que tu vas constater… »; « Ta réaction à… m'intéressera »

- donnez aux élèves l'occasion de travailler en groupe; avant de commencer, veillez à ce que le travail ait été planifié de façon détaillée; ayez recours à la structure de groupe la plus appropriée pour la tâche à effectuer (par exemple, groupes d'habiletés mixtes ou groupes divisés selon le niveau d'instruction, le stade de développement ou la matière)

- faites preuve d'enthousiasme au sujet de votre matière

- montrez les rapports entre les expériences d'apprentissage et le « vrai » monde; demandez aux élèves de faire des comparaisons entre deux textes, entre un texte et leur vécu, et entre un texte et le monde en général

Utiliser des stratégies appropriées pour assurer la discipline et appliquer de façon uniforme le code de comportement

---

- veillez à avoir l'attention de tous avant de commencer la leçon.

- attendez que tout le monde soit prêt à travailler; ne commencez pas à donner le cours la leçon pendant que les élèves bavardent entre eux

- établissez, passez en revue et mettez en œuvre une marche à suivre pour diverses activités :
  - comment entrer dans la salle de classe
  - comment distribuer le matériel et les ressources
  - comment indiquer aux élèves qui arrivent en retard ou qui ont été absents ce qu'ils ont manqué
  - comment donner/recevoir des instructions et des directives
  - que faire avec les devoirs et autres travaux
  - comment faire le travail individuel et le travail collectif
  - que faire lorsqu'il y a des visiteurs ou en cas d'interruption
  - marche à suivre pour aller aux toilettes
  - comment quitter la salle de classe à la fin de la période ou à la fin de la journée

- établissez et affichez les attentes/le code de comportement sur lesquels la classe s'est entendue

- faites participer les élèves à l'élaboration d'un code de comportement pour la classe

- enseignez les attentes du code comme s'il s'agissait d'un cours régulier

- discutez de chaque attente individuellement, expliquez-en la raison d'être et demandez des exemples de comportement adéquat; des jeux de rôle peuvent se révéler utiles

- donnez des exemples pour montrer comment les attentes peuvent contribuer à faire de l'école une expérience plus agréable, plus productive et plus sûre pour tout le monde

- affichez les attentes dans la classe et faites-en parvenir une copie aux parents

- ayez recours à une terminologie commune lorsqu'il est question de problèmes de discipline; les élèves devraient apprendre à utiliser cette terminologie (par exemple, « lorsque tu m'insultes comme ça, je ressens… », plutôt que de rendre insulte pour insulte)

- demandez le concours des parents pour régler des problèmes de comportement persistants

- élaborez des stratégies pour résoudre les conflits entre les élèves

Voici une ressource pour les règles et les pratiques : Jones, Fredric H. (1987). « Chapter 3. Classroom Structure: Rules, Routines, and Standards », dans *Positive Classroom Discipline*, New York, McGraw-Hill Book Company, p. 41-55.

Domaine 3. Exercice de la profession

Il y a un rapport direct entre l'efficacité dans l'exercice de la profession et l'apprentissage chez les élèves, et un apprentissage efficace est le seul facteur de motivation durable de l'effort et de la concentration chez les élèves. Pour faire en sorte que tous les élèves participent activement à la formation, l'enseignante ou l'enseignant établit de concert avec les élèves des attentes claires et réalisables pour la salle de classe. Il ou elle établit et fait respecter des normes de comportement pour les élèves qui soutiennent l'apprentissage et respectent leur dignité. Il ou elle donne l'exemple des aptitudes organisationnelles efficaces et aide les élèves à apprendre en utilisant un modèle clair et consistant pour présenter son enseignement. L'enseignante ou l'enseignant donne des rétroactions détaillées pour motiver les élèves en recueillant des données précises sur leur rendement et en tenant des dossiers exhaustifs de leurs réalisations.

Dans la perspective du personnel enseignant

Le perfectionnement professionnel spécifique confirme aux yeux des enseignantes et des enseignants leur rôle primordial dans l'apprentissage des élèves et leur montre comment s'en acquitter avec succès. Il respecte et cultive les capacités intellectuelles et de leadership des personnes concernées et les encourage à prendre l'habitude quotidienne de s'interroger et d'interroger leurs collègues sur leurs méthodes d'enseignement et sur la façon de les améliorer, individuellement et en équipe.

Ontario, ministère de l'Éducation, *Stratégie de lecture au primaire*, p. 60

Tout adulte peut attester de l'ennui et de la frustration qu'il ressent s'il est obligé d'écouter un conférencier ou un exposé qui n'est pas intéressant ou utile. Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi les enfants de l'élémentaire affichent des comportements perturbateurs si, jour après jour, on leur présente des activités qui n'ont guère de rapport avec leur vécu et qui sont trop difficiles ou trop faciles pour soutenir leur attention ou mériter un effort de leur part.

Un ouvrage du ministère de l'Éducation, *Stratégie de lecture au primaire : Rapport de la table ronde des experts en lecture* (2003), explique clairement le rôle important que jouent des pratiques d'enseignement efficaces dans la réussite des élèves. Le passage qui suit traite de l'enseignement de la lecture; toutefois, il peut facilement être adapté à divers contextes d'apprentissage.

> …Les enseignantes et enseignants contribuent à la réussite scolaire de leurs élèves lorsque leur attitude traduit une ferme conviction que tout enfant peut apprendre à lire et que leur compétence et leur détermination font qu'il en est ainsi. Ces professionnels fondent leurs activités en salle de classe sur une solide théorie de la lecture, offrent à leurs élèves un enseignement adapté à leurs besoins particuliers, transforment la classe en un milieu organisé et stimulant propice à l'apprentissage et évaluent régulièrement le rendement de leurs élèves en lecture par rapport aux attentes du curriculum de l'Ontario en français. Loin d'agir seuls, ces enseignantes et enseignants savent qu'ils font partie, avec leurs collègues de l'école, d'une équipe animée par la même ambition, à savoir celle de faire en sorte que chaque élève sache lire à la fin de la 3e année. (p. 53)

La *Stratégie de lecture au primaire* propose des stratégies explicites pour l'enseignement de la lecture. Parallèlement, la *Stratégie de mathématiques au primaire* propose des stratégies concrètes pour l'enseignement des mathématiques. Ces ressources peuvent être utilisées à l'appui d'un programme d'enseignement qui interpelle les élèves et les incite à participer au processus d'apprentissage de telle sorte que nombre des problèmes de gestion de la salle de classe pourront être évités.

On trouvera à l'annexe A une grille d'évaluation qui montre l'importance de créer une culture propice à l'apprentissage, élément essentiel du domaine de **l'exercice de la profession.**

Dans la perspective de la direction d'école

Dans un ouvrage intitulé *Successful School Improvement* (1992), Michael Fullan fait valoir que l'intervention de la direction de l'école est essentielle lorsqu'il s'agit de « créer les conditions propices au perfectionnement professionnel continu des enseignantes et des enseignants, et ainsi, à l'amélioration de la salle de classe et de l'école » (Traduction libre). Les directrices et directeurs d'école jouent un rôle important au moment de forger des liens de collaboration au sein de l'école et de donner aux enseignantes et aux enseignants l'occasion de faire connaître leurs pratiques efficaces.

On ne saurait trop insister sur l'utilité du travail d'équipe au sein des écoles et entre celles-ci. Les enseignantes et enseignants qui entretiennent des liens de collaboration échangent davantage de renseignements sur les méthodes d'enseignement efficaces, ce qui renforce leurs compétences personnelle et professionnelle.

Ontario, ministère de l'Éducation, *Stratégie de lecture au primaire*, p. 61

Pour être en mesure de soutenir efficacement le perfectionnement des enseignantes et des enseignants en matière d'exercice de la profession, les directrices et directeurs d'école doivent bien comprendre la nature des diverses expériences d'enseignement.

La *Stratégie de mathématiques au primaire* du ministère de l'Éducation de l'Ontario donne des exemples précis de pratiques efficaces pour l'enseignement des mathématiques. À l'aide de cette ressource, les directrices et directeurs d'école pourront mieux comprendre les pratiques efficaces d'enseignement des mathématiques et être en meilleure position pour soutenir leur personnel enseignant.

Les directrices et directeurs d'école qui savent faire preuve d'un leadership efficace n'hésitent pas à visiter les salles de classe et savent quels comportements rechercher chez les enseignantes et les enseignants. Lorsqu'ils sont en bonne position pour appuyer de solides programmes pédagogiques, ils peuvent aider le personnel enseignant à minimiser les problèmes de gestion de la salle de classe.

Compétences pertinentes et comportements observables

Exercice de la profession

Compétence		Principaux comportements observables
Compétence 3.1	Les enseignantes et enseignants appliquent leurs connaissances professionnelles ainsi que leur compréhension des élèves, du curriculum, de la législation, des méthodes d'enseignement et des stratégies de gestion de la salle de classe pour favoriser l'apprentissage et le rendement des élèves	[L'enseignante ou l'enseignant] établit de concert avec les élèves des attentes claires et réalisables pour la salle de classe établit et maintient, pour les élèves, des normes de comportement qui soutiennent l'apprentissage et respectent leur dignité utilise un mode de présentation clair et cohérent
Compétence 3.3	Les enseignantes et enseignants effectuent une évaluation continue du cheminement des élèves, évaluent leur rendement et communiquent régulièrement les résultats aux élèves et aux parents	[L'enseignante ou l'enseignant] conserve des données exactes sur le rendement des élèves de même qu'un dossier exhaustif sur leurs progrès

Conseils et stratégies

Établir de concert avec les élèves des attentes claires et réalisables pour la salle de classe et établir et maintenir, pour les élèves, des normes de comportement qui soutiennent l'apprentissage et respectent leur dignité

- établissez des attentes pour la salle de classe en collaboration avec les élèves
- énoncez-les de la façon la plus claire et la plus précise possible
- faites régner dans la salle de classe une atmosphère propice à l'apprentissage
- concevez des méthodes pour inciter les élèves réticents à participer
- ayez recours à diverses ressources ayant pour objet de motiver les élèves
- explorez ou élaborez des plans de modification des comportements en vue de transformer les comportements négatifs
- faites preuve de tact et de compréhension pour résoudre les conflits
- respectez et valorisez la composition multiculturelle de la salle de classe
- respectez et valorisez les points de vue et les opinions des élèves
- reconnaissez et validez les contributions des élèves qui fournissent spontanément de l'information
- formulez des stratégies pour favoriser une relation positive avec les élèves

Utiliser un mode de présentation clair et cohérent

- entamez le cours en disant exactement aux élèves ce qui va s'y passer (pour en savoir plus, consultez le site http://www.etln.org.uk/page21html)
- exposez précisément ce que vous et les élèves ferez pendant la période; établissez des délais pour certaines tâches s'il y a lieu
- limitez la quantité de travail au pupitre comme outil de pratique; assurez-vous de ne pas recourir systématiquement à des feuilles photocopiées, des feuilles à colorier, des fiches phonétiques reproductibles au palier élémentaire; utilisez plutôt, par exemple, des cahiers de lecture et des cahiers de mathématiques

- prévoyez de longues périodes ininterrompues pour l'apprentissage de la lecture dans les classes de l'élémentaire;
- enseignez à nouveau certaines aptitudes au besoin
- encouragez les élèves à explorer et à rechercher la connaissance
- établissez et appliquez des plans exhaustifs à point nommé
- ayez des plans à votre disposition en tout temps
- planifiez des cours correspondant à différents styles d'apprentissage
- intégrez divers styles d'enseignement aux cours de façon à y inclure la technologie
- concevez des objectifs et des activités pédagogiques conformes à vos attentes élevées envers les élèves
- veillez à ce que les plans soient conformes aux objectifs énoncés
- prévoyez des évaluations qui se rapportent aux objectifs d'apprentissage énoncés

Conserver des données exactes sur le rendement des élèves de même qu'un dossier exhaustif sur leurs progrès

Un bon enseignement et une évaluation appropriée ne sont pas nécessairement des activités distinctes et, en fait, ceux-ci devraient devenir presque indissociables.

Ontario, ministère de l'Éducation, *Stratégie de mathématique au primaire*, p. 50

- ayez recours à des évaluations diagnostiques pour établir vos priorités pédagogiques pour les élèves (par exemple, dans le contexte de l'apprentissage de la lecture, il peut s'agir de relevés cumulatifs, , de sondages par observation, d'exercices de clôture et d'analyse des méprises)
- ayez systématiquement recours à des évaluations formatives pour suivre les progrès de l'élève par rapport aux objectifs; donnez des rétroactions immédiates à l'élève (par exemple, dans le contexte de l'apprentissage des mathématiques, il peut s'agit d'observations, de rencontres avec l'élève, de tâches quotidiennes, de la tenue de cahiers de mathématiques ou de brefs tests)
- utilisez systématiquement des outils d'évaluation pour déterminer les connaissances avant de passer au niveau suivant

- faites une évaluation sommative à la fin de chaque unité pour déterminer les réalisations cumulatives; aux premières années de l'élémentaire, ces évaluations doivent se concentrer sur des diagnostics informels des acquis et une évaluation formative à l'appui de l'apprentissage continu

- rendez compte systématiquement des réalisations des élèves au moyen de diverses méthodes formelles et informelles, depuis les rapports écrits et les discussions avec les parents jusqu'aux notes informelles aux parents et aux discussions avec l'élève; cf. *Guide d'utilisation du bulletin scolaire de l'Ontario* (Ontario, ministère de l'Éducation, 1998)

- lorsque vous rendez compte des réalisations d'un élève, peu importe son niveau de rendement, indiquez clairement les résultats et les prochaines étapes

- conservez des dossiers au sujet des élèves (par exemple, documentation d'évaluation, registres de notes, dossiers, fichiers électroniques, porte-documents, chemises) selon des normes professionnelles

- réfléchissez à l'utilisation des devoirs comme outil efficace d'enseignement ou d'évaluation et veillez à ce que les devoirs que vous donnez soient significatifs et compris par les élèves

- faites un suivi auprès des élèves et des parents lorsque les devoirs ne sont pas terminés

- entretenez des contacts réguliers avec les parents

Domaine 4. Leadership et communauté

L'enseignante ou l'enseignant connaît l'importance du leadership et de la communauté lorsqu'il s'agit de créer, à l'école et dans la salle de classe, une culture qui favorise l'apprentissage et permet d'éviter les problèmes de gestion de la classe. Il ou elle travaille en collaboration avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école. La directrice ou le directeur d'école a un important rôle à jouer lorsqu'il s'agit de faire régner un climat au sein duquel les enseignantes et les enseignants de l'école dialoguent au sujet de leurs techniques de gestion, de leurs stratégies d'enseignement et de leurs méthodes d'évaluation. Tous les membres du personnel enseignant de l'école reçoivent du soutien dans l'exercice de leur profession lorsqu'ils travaillent dans un milieu qui encourage ce genre de dialogue.

Dans la perspective du personnel enseignant

Pour l'enseignante ou l'enseignant qui éprouve des problèmes sur le plan de la gestion de la salle de classe, la solution la plus efficace consiste à travailler en collaboration avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école. Il ou elle constatera que le fait d'inviter une enseignante ou un enseignant qui a de solides compétences en gestion de la salle de classe à observer sa propre salle de classe et à lui suggérer des moyens concrets de s'améliorer se révèle une stratégie extrêmement efficace, même si elle exige courage et foi. Cependant, l'enseignante ou l'enseignant constatera les grands bienfaits qu'il y a à retirer d'une évaluation immédiate de la façon dont il ou elle gère la salle de classe. Aucune autre stratégie ne se traduira par des suggestions qui se rapportent aussi directement à ses besoins et à son style d'enseignement.

Ce genre d'encadrement par les pairs donne les meilleurs résultats lorsque l'enseignante ou l'enseignant demande à son collègue ou sa collègue d'observer un nombre limité de comportements précis dans la salle de classe. L'enseignante ou l'enseignant en quête d'amélioration rencontre son collègue ou sa collègue avant le début de la leçon du cours, pour expliquer les comportements qu'il ou elle souhaite voir observer; en sachant ainsi quoi observer, le collègue ou la collègue prendra des notes pertinentes. Lors d'une séance de rétroaction, le collègue ou la collège décrira le rendement de l'enseignante ou de l'enseignant et ses réactions aux comportements des élèves. Cette description factuelle de ce qui s'est dit et de ce qui s'est fait, tant de la part de l'enseignante ou de l'enseignant que de la part des élèves, peut être une véritable révélation pour l'enseignante ou l'enseignant au sujet de certains aspects de ses propres comportements qui ne lui étaient pas connus. Le collègue ou la collègue et l'enseignante ou l'enseignant discutent de l'épisode et des améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter.

Les notes ou les dossiers concernant cette expérience d'encadrement par un ou une collègue doivent demeurer strictement confidentiels et être communiqués seulement à l'enseignante ou l'enseignant. Ils ne font pas partie du processus d'évaluation formelle que fera la directrice ou le directeur d'école. Cependant, l'enseignante ou l'enseignant

devrait informer la directrice ou le directeur de cette initiative prise pour améliorer son rendement.

Ou encore, il pourra être bénéfique d'observer une autre enseignante ou un autre enseignant qui a de bonnes aptitudes en matière de gestion de la salle de classe.

Dans la perspective de la direction d'école

Cela peut paraître étonnant, mais l'une des choses que les nouveaux membres du personnel enseignant nous disent lorsqu'ils arrivent à notre école, c'est qu'ils peuvent voir à quel point nous avons intériorisé notre mission et nos objectifs. Ils n'en reviennent pas de voir à quel point nous les avons intégrés. Le personnel sait ce que l'on attend de lui et cela se constate à tous les niveaux.

Brown, John L., et Cerylle A. Moffett. (1999). *The Hero's Journey*, p. 83. (traduction libre)

La directrice ou le directeur d'école peut fournir de l'encadrement à l'enseignante ou à l'enseignant selon des techniques semblables à celles qui sont décrites ci-dessus au sujet de l'encadrement par des collègues. Dans ce cas toutefois, la directrice ou le directeur doit clairement indiquer à l'enseignante ou à l'enseignant s'il lui fournit soutien et rétroactions ou s'il fait une évaluation de son rendement.

La directrice ou le directeur d'école a un important rôle à jouer lorsqu'il s'agit d'offrir du leadership en matière d'enseignement. Dans *The Moral Imperative of School Leadership* (2003), Michael Fullan reprend l'analyse de Stringer (2002) au sujet de la relation entre leadership et organisation. Stringer propose six éléments qui, combinés, produisent une puissante motivation intrinsèque, soit :

1. Structure — clarté et organisation des rôles
2. Normes — le sentiment que des pressions s'exercent en vue de l'amélioration du rendement
3. Responsabilité — le sentiment d'être encouragé(e) à résoudre soi-même ses problèmes
4. Reconnaissance — le sentiment d'être apprécié(e) et récompensé(e) pour un travail bien fait
5. Soutien — sentiments de confiance et de soutien mutuel au sein de l'organisation
6. Engagement — la fierté d'appartenir à l'organisation (traduction libre)

Les travaux de Stringer ne concernaient pas directement les établissements d'enseignement, mais si la directrice ou le directeur peut favoriser un climat de motivation de ce genre au sein de l'école, les enseignantes et les enseignants seront peut-être incités à faire l'effort supplémentaire qui leur permettra d'améliorer la façon dont ils exercent leur profession.

On trouvera à l'annexe A une grille d'évaluation dont l'objet est d'aider la directrice ou le directeur d'école à décrire et à améliorer la capacité de l'enseignante ou de l'enseignant à travailler avec ses collègues pour régler les problèmes de gestion de la salle de classe dans le domaine **du leadership et de la communauté.**

Compétences pertinentes et comportements observables

Leadership et communauté

Compétence		Principaux comportements observables
Compétence 4.1	Les enseignantes et enseignants collaborent avec d'autres membres du personnel enseignant et collègues de l'école pour créer et maintenir un milieu d'apprentissage favorable dans leurs salles de classe et à l'école	[L'enseignante ou l'enseignant] travaille en collaboration avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école

Conseils et stratégies

Travailler en collaboration avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école

- recherchez des personnes qui ont une attitude positive et fréquentez-les
- trouvez des collègues qui vous écouteront et qui vous aideront à relever les défis du travail de façon positive
- regardez autour de vous, trouvez la meilleure enseignante ou le meilleur enseignant et demandez-lui de l'aide; il est essentiel de trouver des modèles de comportement qui vous inspirent et vous rappellent pourquoi vous avez choisi la profession enseignante
- si des enseignantes ou des enseignants-ressources ou d'autres spécialistes sont disponibles, demandez-leur des suggestions
- amorcez des discussions avec vos collègues au sujet des pratiques efficaces de gestion de la salle de classe

- demandez aux enseignantes ou enseignants précédents des élèves ce qui a donné de bons résultats dans le passé

- tenez-vous au courant des pratiques et des enjeux de l'éducation, montrez-vous intéressé(e) et intéressant(e)

- assistez à des ateliers et à des colloques et partagez l'information avec vos collègues

- participez à l'élaboration des buts, stratégies et méthodes d'évaluation de l'école

- participez à des discussions regroupant des enseignantes et enseignants de divers niveaux scolaires, divers paliers et diverses matières au sujet des besoins des élèves en matière d'apprentissage, de leurs réalisations, des pratiques d'enseignement et d'évaluation et de la gestion de la salle de classe

Domaine 5. Perfectionnement professionnel continu

L'enseignante ou l'enseignant prend part à des activités de perfectionnement professionnel continu. Pour améliorer la façon dont il ou elle gère sa salle de classe, il ou elle observe des collègues, adopte des pratiques efficaces et utilise à bon escient de nouvelles notions ou de nouvelles techniques pour améliorer son enseignement ainsi que l'apprentissage et les réalisations des élèves. Si l'enseignante ou l'enseignant souhaite que ses élèves deviennent des apprenants la vie durant, il est important qu'il ou elle leur en donne d'abord l'exemple. La directrice ou le directeur d'école donne l'exemple de l'apprentissage continu en participant au dialogue professionnel au sujet de l'enseignement efficace et à la recherche systématique qui a lieu dans une organisation apprenante.

Dans la perspective du personnel enseignant

Les enseignantes et enseignants qui ont le souci de l'excellence dans l'enseignement […] savent pertinemment qu'il n'existe pas une méthode ou un programme d'enseignement unique qui convient à tous les élèves.

C'est la raison pour laquelle ils comprennent l'importance d'améliorer leurs connaissances professionnelles sur une base individuelle et au sein d'une équipe, et ils se considèrent comme des étudiants toute la vie durant.

Ontario, ministère de l'Éducation, *Stratégie de lecture au primaire*, p. 59

Si l'enseignante ou l'enseignant souhaite que ses élèves deviennent des apprenants, il est important qu'il ou elle leur en donne d'abord l'exemple. L'enseignante ou l'enseignant doit observer des collègues, adopter des pratiques efficaces et utiliser à bon escient de nouvelles notions ou de nouvelles techniques pour améliorer son enseignement.

L'enseignante ou l'enseignant doit être disposé à prendre l'initiative d'améliorer son rendement par égard pour ses élèves. Il existe une profusion d'ouvrages, de sites Web, de vidéocassettes, de cours professionnels et d'ateliers sur l'enseignement qui présentent des recommandations très utiles pour améliorer la gestion de la salle de classe. Les ressources énumérées à la fin du présent guide pourront constituer un point de départ utile. Il est important de discuter de ces idées avec d'autres enseignantes ou enseignants et administratrices ou administrateurs efficaces et de collaborer avec eux pour mettre les stratégies en application chaque jour. Une recherche-action en collaboration, une quête partagée et un dialogue professionnel constant, voilà les clés qui permettront de résoudre les problèmes de gestion de la salle de classe.

Anthony Gregorc exhorte les éducatrices et les éducateurs à ne jamais oublier les élèves lorsqu'ils tentent d'améliorer la façon dont ils ou elles exercent leur profession.

> Les élèves sont des maîtres extraordinaires. Il faut les écouter. Ils nous disent constamment comment nos attentes, nos objectifs, nos curriculums et nos stratégies d'enseignement se répercutent sur eux. Nous devons observer nos élèves qui nous apprendront pourquoi l'apprentissage a lieu — et pourquoi il n'a pas lieu. Nos élèves sont une importante source d'aide lorsque nous voulons déterminer ce qu'il nous faut faire… Nous oublions souvent de les interroger et nous oublions d'écouter les messages importants qu'ils nous transmettent.
> *The Hero's Journey*, 105 (traduction libre)

Dans la perspective de la direction d'école

La directrice ou le directeur d'école doit prendre part à des activités de perfectionnement professionnel continu pour être en mesure de discuter avec le personnel enseignant en sachant pertinemment ce qui se passe dans les salles de classe et en saisissant bien les répercussions de différentes façons de pratiquer l'enseignement. Les directrices et les directeurs d'école doivent être en mesure de participer au dialogue professionnel au sujet de l'enseignement efficace et à la quête systématique qui a lieu dans une organisation apprenante. Ce faisant, ils donneront l'exemple du perfectionnement continu et témoigneront de la très grande valeur qu'ils ou elles accordent à la qualité de la pratique de l'enseignement à l'école.

Allington et Cunningham (2002) proposent les étapes suivantes pour créer au sein de l'école une culture propice à l'enseignement efficace et à de bons résultats chez les élèves :

1. favoriser le partage des pratiques d'enseignement
2. avoir des conversations professionnelles stimulantes au sujet de ces pratiques
3. acquérir un savoir-faire professionnel et apprendre à ne pas craindre le risque
4. exploiter son savoir-faire professionnel et prendre des risques pour qu'un plus grand nombre de pratiques d'enseignement supérieures soient utilisées par un plus grand nombre d'enseignantes et d'enseignants
5. utiliser de nouvelles pratiques d'enseignement pour améliorer les résultats chez un plus grand nombre d'élèves
   (traduction libre)

On trouvera à l'annexe A une grille d'évaluation qui peut aider l'enseignante ou l'enseignant à reconnaître les étapes essentielles à suivre pour acquérir des aptitudes séquentielles dans le domaine du **perfectionnement professionnel continu**.

Le présent guide fait valoir qu'une gestion efficace de la salle de classe doit reposer sur l'intégration réussie d'aptitudes pédagogiques de premier plan dans les cinq domaines. Cette intégration des aptitudes en matière d'engagement envers les élèves, de connaissances professionnelles, d'exercice de la profession, de leadership et de communauté ainsi que de perfectionnement professionnel continu est complexe. Il n'y a pas de solution rapide, d'intervention ponctuelle ou de panacée qui permettrait d'améliorer une mauvaise gestion de la salle de classe.

La directrice ou le directeur d'école peut aider le plus efficacement le personnel enseignant en créant un climat où tous et toutes travaillent de concert, dans un esprit de curiosité intellectuelle, afin d'améliorer l'enseignement.

> …les gourous [de l'éducation] sont peut-être nombreux, mais leurs contributions à titre individuel ne semblent pas avoir changé grand-chose dans le domaine de l'enseignement. « J'aimerais, nous a-t-il dit, que nous apprenions à intérioriser ce que ces gourous ont à nous dire en mettant leurs idées en pratique et en partageant les uns avec les autres les pratiques efficaces — et celles qui ne le sont pas. » …La connaissance extérieure ne peut être intériorisée pour devenir sagesse et avoir de véritables répercussions que si le personnel enseignant, le personnel administratif et d'autres intervenants du réseau scolaire s'interrogent sur le sens de cette connaissance et se l'approprient en l'appliquant et en la partageant.
>
> Brown, John L., et Cerylle A. Moffett. (1999). *The Hero's Journey: How Educators Can Transform Schools and Improve Learning*, Virginia, ASCD, 55 (traduction libre)

Compétences pertinentes et comportements observables

Perfectionnement professionnel continu

Compétence		**Principaux comportements observables**
Compétence 5.1	Les enseignantes et enseignants prennent part à des activités de perfectionnement professionnel continu pour améliorer leur enseignement.	[L'enseignante ou l'enseignant] observe d'autres enseignantes et enseignants, adopte des pratiques efficaces et utilise de nouvelles notions ou techniques pour améliorer son enseignement

Conseils et stratégies

Observer d'autres enseignantes et enseignants, adopter des pratiques efficaces et utiliser de nouvelles notions ou techniques pour améliorer son enseignement

- demeurez régulièrement en communication avec des collègues du même niveau/du même district
- communiquez avec d'autres membres de la profession
- demandez l'autorisation d'aller observer d'autres salles de classe
- amorcez un dialogue avec des collègues au sujet de leurs techniques de gestion les plus efficaces
- demandez aux enseignantes ou enseignants précédents des élèves ce qui a donné de bons résultats dans le passé
- invitez des collègues dans votre salle de classe et demandez-leur de vous observer et de vous faire des suggestions; mettez leurs suggestions en pratique et invitez-les une seconde fois
- observez vos élèves avec une autre enseignante ou un autre enseignant
- restez avec vos élèves pendant les cours donnés par une autre enseignante ou un autre enseignant (par exemple, anglais de base, musique, bibliothèque)
- demandez aide et conseils au personnel-ressource de l'école et(ou) du conseil scolaire
- lorsque vous mettez à l'essai une nouvelle technique d'enseignement ou de gestion de la salle de classe, informez-en vos élèves et demandez-leur ce qu'ils en pensent
- participez à des activités de perfectionnement professionnel inspirées de la recherche, concrètes, systématiques, et qui ont un rapport significatif avec les attentes du curriculum de l'Ontario et avec l'objectif qui consiste à améliorer le rendement des élèves

Chapitre 3

PROCÉDURES À SUIVRE EN CAS DE RENDEMENT INSATISFAISANT EN MATIÈRE DE GESTION DE LA SALLE DE CLASSE

Le présent guide, *La gestion de la salle de classe — Comment soutenir le personnel enseignant : Guide à l'intention de la direction d'école*, fournit de nombreuses suggestions et des stratégies pour la gestion de la salle de classe qui pourront se révéler utiles à une grande diversité d'enseignantes et d'enseignants. Beaucoup des enseignantes et des enseignants dont le rendement est coté satisfaisant, bon ou exemplaire pourront les intégrer à leur Plan annuel de perfectionnement afin d'améliorer leurs aptitudes en matière de gestion de la salle de classe. Ils peuvent examiner les idées qui sont présentées ici, choisir celles qui leur seraient utiles et les intégrer à leur Plan annuel de perfectionnement

Le guide a également pour objet de fournir des suggestions et des stratégies à l'enseignante ou à l'enseignant dont le rendement est coté insatisfaisant. La directrice ou le directeur d'école et l'enseignante ou l'enseignant peuvent passer les suggestions en revue ensemble et choisir celles qui peuvent se révéler utiles. L'information renfermée dans le guide peut servir d'intrant au Plan d'amélioration et(ou) au Plan annuel de perfectionnement.

> S'attaquer au problème du rendement insatisfaisant en matière de gestion de la salle de classe et à d'autres aspects du rendement d'une enseignante ou d'un enseignant, voilà qui n'est pas facile, ni pour la directrice ou le directeur d'école, ni pour l'enseignante ou l'enseignant. C'est cependant nécessaire si l'on veut que les élèves fréquentent des écoles dont le personnel enseignant est efficace, humain et réceptif.

Les sections qui suivent exposent le processus à suivre lorsque le rendement d'une enseignante ou d'un enseignant a été coté insatisfaisant. L'information qui y est contenue se veut une ressource pour la direction d'école et le personnel enseignant. Elle n'a pas pour objet de se substituer aux étapes concrètes décrites dans le *Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant, 2002.*

A. Le Rapport sommatif

Dès qu'il devient évident que l'évaluation sera insatisfaisante, la directrice ou le directeur d'école doit discuter du contenu du Rapport sommatif avec son agente ou son agent de supervision. La directrice ou le directeur doit faire parvenir une copie du Rapport sommatif à l'agente ou à l'agent de supervision compétent. La plupart des conseils scolaires de district ont des politiques/des procédures régissant la consultation avec la surintendante ou le surintendant.

Lorsqu'une cote « insatisfaisante » est donnée dans le Rapport sommatif, l'enseignante ou l'enseignant et la directrice ou le directeur d'école doivent :

- comprendre pleinement le processus qui sera mis en œuvre après réception d'un Rapport sommatif insatisfaisant; les étapes à suivre sont exposées dans le *Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant* (p. 22-27)

- comprendre concrètement les points à améliorer signalés dans le Rapport sommatif et décider comment les attaquer de front

- trouver des ressources et des soutiens qui aideront l'enseignante ou l'enseignant à améliorer son rendement

- veiller à ce que les observations de l'enseignante ou de l'enseignant soient prises en considération dans l'élaboration du Plan d'amélioration

- reconnaître que le processus d'évaluation est conçu pour être équitable, efficace et cohérent et que le but visé est l'amélioration du rendement

À des fins de discussion, on trouvera un modèle de Rapport sommatif dans le matériel de formation en matière de gestion de la salle de classe.

B. Le Plan d'amélioration

Lorsqu'une cote « insatisfaisante » est donnée dans le Rapport sommatif, la directrice ou le directeur d'école doit établir un Plan d'amélioration dans le cadre duquel les observations de l'enseignante ou de l'enseignant ont été prises en considération.

Introduction

- **Les enseignantes et les enseignants** qui éprouvent des problèmes concernant la gestion de la salle de classe et d'autres aspects de l'exercice de leur profession ont trois besoins fondamentaux lorsqu'ils cherchent à s'améliorer :

    1. Ils ont besoin de savoir ce qui ne va pas : la directrice ou le directeur/la directrice adjointe ou le directeur adjoint doit indiquer très clairement et très concrètement les éléments observés qui doivent être améliorés. Cette discussion doit avoir lieu lors de la rencontre suivant l'observation, de la rencontre portant sur le Rapport sommatif (s'il y en a une) et de la rencontre portant sur le Plan d'amélioration.

    2. Ils ont besoin de savoir comment s'attaquer aux points qui doivent être améliorés : dans le Plan d'amélioration, les améliorations recommandées et les exemples d'indicateurs de réussite doivent être clairs, concrets, pratiques et mesurables. Les recommandations et les exemples d'indicateurs doivent être présentés en étapes gérables, plutôt que sous forme d'énoncés globaux de vaste portée.

    3. Ils ont besoin d'une aide appropriée, ciblée et rapide : en collaboration avec l'enseignante ou l'enseignant, la directrice ou le directeur doit exposer dans le Plan d'amélioration des mesures et des processus détaillés de soutien et d'aide qui peuvent faire appel à des intervenantes ou intervenants tels d'autres enseignantes ou enseignants, des chefs de département et, le cas échéant, des conseillères ou des conseillers pédagogiques qui assureront mentorat et encadrement. Le Plan d'amélioration doit également renfermer les stratégies et les mesures d'aide déterminées par l'enseignante et l'enseignant et indiquer des délais pour les mesures d'aide et de soutien.

- **Les directrices et directeurs d'école** aideront les enseignantes et les enseignants à améliorer la façon dont ils gèrent la salle de classe et d'autres aspects de leur travail :

  - en faisant des observations et une analyse amples et approfondies aux fins de l'évaluation;

  - en intégrant au Plan d'amélioration des recommandations qui constituent des exemples exhaustifs de pratiques efficaces et qui tiennent compte du contexte de la salle de classe/de l'école, de l'âge et des intérêts des élèves, des ressources et programmes offerts par le conseil scolaire ainsi que de l'expérience et du stade de perfectionnement de l'enseignante ou de l'enseignant;

  - en intégrant au Plan d'amélioration des stratégies d'aide et de soutien qui sont intensives et ciblées, que l'enseignante ou l'enseignant trouvera sensées, qui reconnaissent le rôle important que jouent les pairs, les mentors et les moniteurs et monitrices, et qui donnent à l'enseignante ou à l'enseignant l'occasion de mettre en pratique ses nouvelles connaissances et ses nouvelles compétences dans la salle de classe;

  - en gérant le processus d'aide et de soutien pour l'enseignante ou l'enseignant pour qui la gestion de la salle de classe pose des difficultés, et en assurant un suivi pour veiller au respect des délais prévus;

  - en étant fermement convaincu(e)s que des améliorations doivent être apportées dans la pratique de la profession pour favoriser le succès et le rendement des élèves.

Le formulaire du Plan d'amélioration

Le *Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant* renferme plusieurs formulaires qui doivent être utilisés **obligatoirement** pour le processus d'évaluation (par exemple, le formulaire de la rencontre préalable à l'observation). Le formulaire du Plan d'amélioration est l'un des deux **modèles** figurant dans le guide (le second étant celui du Plan annuel de perfectionnement) qui peuvent être adaptés par les conseils en fonction de la façon dont le système d'évaluation est appliqué localement. Les formulaires adaptés localement exposeront explicitement les compétences qui doivent être améliorées et présenteront une liste de recommandations concrètes, mesurables et observables et des exemples d'indicateurs de réussite/d'attentes.

- **« Compétences à améliorer » :** Il s'agit d'une description des aptitudes, connaissances et attitudes nécessaires pour répondre aux *Normes d'exercice de la profession enseignante.* Dans le Rapport sommatif, la directrice ou le directeur d'école indique les compétences particulières que l'enseignante ou l'enseignant dont le rendement a été coté insatisfaisant doit améliorer pour recevoir une cote satisfaisante, bonne ou exemplaire. Seuls seront repris dans cette section les problèmes relevés dans le Rapport sommatif.

- **« Mesures à prendre pour apporter les améliorations escomptées » :** La directrice ou le directeur d'école tient compte des observations de l'enseignante ou de l'enseignant pour donner des indications claires des points à améliorer qui ne pourront pas être mal comprises ou mal interprétées par l'enseignante ou l'enseignant. Les mesures décrites doivent lui donner l'occasion de corriger les problèmes dans un délai fixé. Elles doivent être énoncées clairement — « Vous avez besoin de… »; « Vos procédures dans la salle de classe doivent comprendre… »; « Vous devez… »; «Je m'attends à ce que vous… »; «Vous êtes tenu(e) de… ». Il ne serait pas équitable pour l'enseignante ou l'enseignant que la directrice ou le directeur d'école tente d'adoucir ses directives en les présentant comme des options ou en utilisant un vocabulaire hésitant comme «Je vous suggère… »; «J'aimerais voir… »; « Il serait utile que… ». Il faut consulter l'enseignante ou l'enseignant pendant la rédaction de cette partie du Plan d'amélioration.

- **« Soutien » :** La directrice ou le directeur d'école offrira de l'aide à l'enseignante ou à l'enseignant et dressera à son intention un calendrier de suivi systématique de son rendement. La directrice ou le directeur fournira des rétroactions régulières à l'enseignante ou à l'enseignant au sujet de son rendement avant la date de la prochaine évaluation du rendement et notera au dossier le soutien fourni. En plus de l'aide qu'il ou elle fournira, la directrice ou le directeur pourra donner à l'enseignante ou à l'enseignant l'occasion de visiter d'autres salles de classe, de suivre des cours professionnels, de participer à des expériences d'encadrement et(ou) de mentorat par les pairs, d'obtenir du soutien d'autres membres du personnel du conseil. Par exemple, si la directrice ou le directeur organise des visites professionnelles pour aider l'enseignante ou l'enseignant, il ou elle doit préserver la confidentialité de la cote attribuée à l'enseignante ou l'enseignant et de ses problèmes de rendement.

- **« Attentes » et « Indicateurs de réussite » :** Dans ces sections sont explicités les aspects particuliers du rendement qui doivent être améliorés. La directrice ou le directeur fournira des exemples concrets de chacun des comportements clés qui doivent être améliorés de façon à ce qu'elle-même ou lui-même et l'enseignante ou l'enseignant soient en mesure de mesurer les progrès réalisés dans divers domaines de l'exercice de la profession. Les éléments observables énumérés dans le *Guide d'observation* (plans de leçon, évaluations, ressources pédagogiques et travaux des élèves, etc.) peuvent également servir à clarifier les raisons pour lesquelles le rendement de l'enseignante ou de l'enseignant est une source de préoccupation pour la directrice ou le directeur. Dans la plus grande mesure possible, les comportements observables doivent être clairement décrits (par exemple, preuves plus nombreuses d'une planification détaillée, davantage de temps consacré à l'enseignement, plus de comportements centrés sur la tâche de la part des élèves, davantage de preuves de travail approprié chez les élèves, plus grande variété d'outils d'évaluation, preuves d'une amélioration dans le rendement des élèves, moins de perturbations en classe, et d'autres mesures valables démontrant que les objectifs du Plan d'amélioration ont été atteints).

C. Se Préparer en vue de l'évaluation suivante

Dates importantes

- Les enseignantes et enseignants qui se voient attribuer une première note insatisfaisante lors de l'évaluation de leur rendement doivent faire l'objet d'une autre évaluation dans les 60 jours de classe du jour où la directrice ou le directeur d'école les ont informés par écrit de la note insatisfaisante

- Les enseignantes et enseignants qui se voient attribuer une seconde note insatisfaisante consécutive doivent faire l'objet d'une autre évaluation dans les 120 jours de classe du jour où la directrice ou le directeur d'école les ont informés par écrit de la note insatisfaisante

Lorsque le rendement de l'enseignante ou de l'enseignant a été jugé insatisfaisant, la directrice ou le directeur d'école et l'enseignante ou l'enseignant ont un rôle à jouer en préparation de l'évaluation suivante :

- **La directrice ou le directeur d'école**

  - gère les mesures d'aide et de soutien destinées à l'enseignante ou à l'enseignant qui sont exposées dans le Plan d'amélioration;

  - adapte les mesures d'aide et de soutien en fonction des besoins définis par l'enseignante ou l'enseignant ou par l'une des personnes faisant office de mentor ou d'encadreur;

  - assure le suivi du rendement de l'enseignante ou de l'enseignant et la gestion des dates-repères;

  - prépare l'enseignante ou l'enseignant à la prochaine évaluation du rendement en se concentrant sur les recommandations et les indicateurs de réussite figurant dans le Plan d'amélioration, qui serviront de base à cette prochaine évaluation.

- **L’enseignante ou l’enseignant**

  - prend une part active à sa croissance professionnelle en mettant en œuvre les recommandations figurant dans le Plan d’amélioration;

  - collabore avec ses mentors et encadreurs afin d’opérer les changements nécessaires dans la façon dont il ou elle exerce sa profession par rapport à la gestion de la salle de classe;

  - demande des mesures d’aide ou de soutien supplémentaires ou différentes lorsque le besoin s’en fait sentir;

  - réfléchit à la façon dont il ou elle répond aux 16 compétences obligatoires, en s’inspirant des comportements observables comme fondement de cette réflexion;

  - se concentre sur les recommandations et les indicateurs de réussite figurant dans le Plan d’amélioration, qui serviront de base à la prochaine évaluation.

ANNEXE A

MODÈLES DE GRILLES D'ÉVALUATION

Les grilles d'évaluation présentées ici sont inspirées des travaux de Charlotte Danielson sur les quatre niveaux de rendement par rapport à l'atmosphère qui règne dans la classe. Son modèle a toutefois été adapté au système d'évaluation du rendement du personnel enseignant.

Domaine 1 : Engagement envers les élèves et leur apprentissage

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	Exemplaire	Bon	Satisfaisant	Insatisfaisant
L'enseignante ou l'enseignant entretient des rapports positifs avec les élèves **(Compétence 1.1)**	L'enseignante ou l'enseignant fait toujours preuve d'un solide engagement envers les élèves. Il ou elle fait preuve d'une cordialité véritable envers ses élèves, s'intéresse à eux et les respecte. Il ou elle montre toujours que les rapports sont valorisés.	L'enseignante ou l'enseignant témoigne systématiquement d'engagement, de respect, de cordialité et d'intérêt envers les élèves. Ses gestes sont appropriés à l'âge, à la culture ou aux intérêts des élèves. Il ou elle tente de forger des rapports positifs avec les élèves.	La façon dont l'enseignante ou l'enseignant se comporte envers les élèves est généralement appropriée. L'enseignante ou l'enseignant fait généralement preuve d'engagement envers les élèves et respecte leur dignité, mais on peut constater certains manquements ou préjugés ou un manque de sensibilisation envers les élèves.	L'enseignante ou l'enseignant ne fait pas preuve d'engagement envers le bien-être des élèves. Il ou elle fait des remarques désapprobatrices, blessantes, irrespectueuses aux élèves. Certaines interactions ne sont pas appropriées à l'âge, à la culture ou aux intérêts des élèves.
L'enseignante ou l'enseignant encourage les élèves à avoir des interactions d'une manière polie et respectueuse **(Compétence 1.3)**	Les élèves témoignent toujours d'un intérêt véritable les uns envers les autres et valorisent leurs rapports mutuels.	Les interactions entre les élèves sont systématiquement polies et respectueuses.	Les élèves sont généralement polis. Ils n'affichent pas de comportements négatifs les uns envers les autres.	Les élèves se font des remarques blessantes, sarcastiques les uns envers les autres. Le climat se caractérise par l'avilissement des autres et(ou) l'intimidation.

L'enseignante ou l'enseignant règle les problèmes de comportement de façon positive **(Compétence 1.3)**	La façon dont l'enseignante ou l'enseignant règle les problèmes de comportements impropres est très efficace et réceptive aux besoins des élèves, ou le comportement des élèves est entièrement approprié et n'appelle aucune correction.	La façon dont l'enseignante ou l'enseignant réagit aux comportements impropres est systématiquement positive et efficace, ou le comportement des élèves est systématiquement approprié et n'appelle aucune correction.	L'enseignante ou l'enseignant tente de réagir de façon positive aux comportements impropres des élèves, mais les résultats obtenus sont inégaux, ou encore les élèves ne manifestent pas de comportements gravement perturbateurs.	L'enseignante ou l'enseignant ne réagit pas de façon positive aux comportements impropres, ou ses réactions manquent de constance, sont trop répressives ou ne respectent pas la dignité des élèves.
L'enseignante ou l'enseignant s'emploie à promouvoir l'estime de soi chez les élèves en renforçant les comportements positifs **(Compétence 1.4)**	L'enseignante ou l'enseignant s'emploie toujours à promouvoir l'estime de soi des élèves. Les élèves réagissent bien parce qu'ils font confiance à l'enseignante ou à l'enseignant et que l'enseignante ou l'enseignant les respecte.	L'enseignante ou l'enseignant renforce systématiquement les comportements positifs et garde son sang-froid dans toutes situations. Les élèves le ou la respectent et réagissent bien.	L'enseignante ou l'enseignant tente généralement de favoriser l'estime de soi des élèves. Ceux-ci réagissent généralement en affichant un certain respect pour le rôle de l'enseignante ou de l'enseignant.	L'enseignante ou l'enseignant s'emploie rarement à favoriser l'estime de soi ou les comportements positifs chez les élèves. Les élèves réagissent en se montrant irrespectueux envers l'enseignante ou l'enseignant, en amorçant des luttes pour le pouvoir.

L'objectif immédiat que doit viser la directrice ou le directeur d'école est d'amener l'enseignante ou l'enseignant à améliorer ses stratégies de gestion de la salle de classe. La directrice ou le directeur peut avoir recours à des mesures quantitatives et qualitatives dans ce domaine pour déterminer si les cas d'interactions inappropriées entre l'enseignante ou l'enseignant et les élèves et entre les élèves ont diminué.

Domaine 2 : Connaissances professionnelles

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	Exemplaire	Bon	Satisfaisant	Insatisfaisant
L'enseignante ou l'enseignant organise le temps d'enseignement en répondant aux besoins de tous les élèves **(Compétence 2.3)**	L'enseignante ou l'enseignant organise toujours efficacement le temps d'enseignement. Les groupes qui travaillent en autonomie sont productifs, les élèves assumant la responsabilité de l'achèvement et de la qualité du travail.	Le temps d'enseignement est systématiquement bien organisé et la planification pour chaque groupe est faite de telle façon que tous les élèves reçoivent un enseignement approprié et sont productifs.	L'enseignante ou l'enseignant répond généralement aux besoins de tous les élèves. Le travail de groupe est généralement organisé, mais les élèves se laissent parfois distraire lorsque l'enseignante ou l'enseignant ne travaille pas directement avec leur groupe.	L'enseignante ou l'enseignant n'organise pas efficacement le temps d'enseignement de façon à répondre aux besoins de tous les élèves. Certains élèves se laissent souvent distraire parce que le travail ne présente pas un niveau de difficulté approprié ou n'est pas pertinent pour eux.
L'enseignante ou l'enseignant systématise les procédures et les tâches habituelles afin de prévoir pour les élèves une variété d'expériences d'apprentissage **(Compétence 2.3)**	Les transitions sont toujours bien organisées, les élèves partageant la responsabilité d'une gestion efficace. Les élèves sont toujours engagés à la tâche.	L'enseignante ou l'enseignant souligne systématiquement l'importance du temps passé en classe. Les transitions se font en douceur, les élèves étant bien au courant de la marche à suivre.	L'enseignante ou l'enseignant systématise généralement les procédures habituelles. Un certain temps qui pourrait être consacré à l'enseignement se perd pendant les transitions.	L'enseignante ou l'enseignant systématise rarement la marche à suivre. Beaucoup de temps d'enseignement se perd lorsque le cours commence et pendant les transitions.
	La marche à suivre pour le matériel et les fournitures est toujours bien planifiée, les élèves en partageant la responsabilité.	La marche à suivre pour le matériel et les fournitures fonctionne systématiquement en douceur, et il se perd peu de temps d'enseignement.	La marche à suivre pour le matériel et les fournitures fonctionne généralement assez bien. Les élèves la connaissent.	Il n'y a pas de marche à suivre pour le matériel et un climat de perturbation règne chaque jour dans la classe lorsque les fournitures sont distribuées de façon inefficace.

	Les procédures régissant les tâches administratives se font toujours en douceur. Les élèves assument toujours la responsabilité des rôles qui leur sont confiés.	L'enseignante ou l'enseignant s'acquitte systématiquement des tâches administratives habituelles avec efficacité. Il ou elle profite de l'occasion pour enseigner aux élèves à s'acquitter des tâches.	L'enseignante ou l'enseignant est généralement capable de s'acquitter de tâches administratives habituelles de façon efficace et sans gaspiller de temps.	L'enseignante ou l'enseignant gaspille du temps qui devrait être consacré à l'enseignement lorsqu'il ou elle s'acquitte de tâches administratives comme prendre les présences et recueillir de l'argent. Les élèves s'attendent à beaucoup de temps d'oisiveté.
	L'enseignante ou l'enseignant planifie toujours le travail des bénévoles et des aides enseignantes ou aides enseignants de façon à ce qu'ils apportent une grande contribution à l'apprentissage des élèves.	L'enseignante ou l'enseignant planifie systématiquement le travail des bénévoles et des aides enseignantes ou aides enseignants de façon à ce qu'ils soient productifs indépendamment.	L'enseignante ou l'enseignant planifie généralement le travail des bénévoles et des aides enseignantes ou aides enseignants de façon à ce qu'ils soutiennent l'apprentissage. Ils ont besoin de directives fréquentes.	L'enseignante ou l'enseignant ne planifie ni n'organise le travail des bénévoles et des aides enseignantes ou aides enseignants. Ceux-ci ne savent pas exactement quelles sont leurs tâches ou ils ne font rien la plupart du temps.

La capacité de l'enseignante ou de l'enseignant de gérer la discipline et de faire respecter un code de comportement est un autre aspect important des **connaissances professionnelles**. Les grilles d'évaluation proposées par Charlotte Danielson, et adaptées au système d'évaluation du rendement du personnel enseignant de l'Ontario, peuvent se révéler très utiles pour la directrice ou le directeur d'école qui veut aider l'enseignante ou l'enseignant à voir le continuum des aptitudes professionnelles

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	Exemplaire	Bon	Satisfaisant	Insatisfaisant
L'enseignante ou l'enseignant utilise des stratégies appropriées pour assurer la discipline **(Compétence 2.3)**	L'enseignante ou l'enseignant assure toujours une discipline efficace de façon discrète et à titre préventif. Les élèves surveillent leur propre comportement et celui de leurs pairs, se corrigeant les uns les autres avec respect.	L'enseignante ou l'enseignant applique systématiquement des stratégies appropriées pour faire régner la discipline et fait preuve de vigilance face aux comportements des élèves. Les élèves ont appris à assurer une certaine surveillance en matière de comportement.	L'enseignante ou l'enseignant applique généralement des stratégies appropriées. Il ou elle est généralement au courant des comportements des élèves, mais peut parfois ne pas les voir.	L'enseignante ou l'enseignant n'applique pas de stratégies appropriées pour faire régner la discipline, pas plus qu'il ou elle ne surveille systématiquement le comportement des élèves. Il ou elle n'est souvent pas au courant de ce que font les élèves.
L'enseignante ou l'enseignant applique de façon uniforme le code de comportement **(Compétence 2.3)**	L'enseignante ou l'enseignant a élaboré un code de comportement avec la participation des élèves. Les normes de conduite sont toujours claires pour les élèves. L'enseignante ou l'enseignant joue un rôle de leadership lorsqu'il s'agit d'amener tous les membres du personnel et les conductrices et conducteurs d'autobus à connaître et à utiliser la terminologie du code.	L'enseignante ou l'enseignant applique systématiquement le code de comportement de façon efficace dans différentes situations. Il ou elle utilise le code pour faire comprendre les droits et les responsabilités de tous.	L'enseignante ou l'enseignant a élaboré un code de comportement et l'utilise généralement de façon efficace lorsque l'occasion s'en présente. En général, la plupart des élèves semblent comprendre les règles. Le code de comportement est affiché dans la classe.	L'enseignante ou l'enseignant n'a pas établi de code de comportement ou ne l'utilise pas efficacement. Les élèves sont incapables de décrire les normes de conduite. Ils n'ont pas appris la terminologie qui permet de tenir des discussions au sujet des droits et des responsabilités.

Domaine 3 : Exercice de la profession

Cette grille d'évaluation traite de l'importance de favoriser une culture de l'apprentissage en tant qu'aspect essentiel du domaine.

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	Exemplaire	Bon	Satisfaisant	Insatisfaisant
L'enseignante ou l'enseignant établit de concert avec les élèves des attentes claires et réalisables pour la salle de classe **(Compétence 3.1)**	L'enseignante ou l'enseignant a toujours des attentes élevées en matière d'apprentissage pour tous les élèves. Les élèves partagent ces objectifs élevés.	L'enseignante ou l'enseignant travaille systématiquement avec les élèves pour établir des attentes claires et élevées en matière de comportement et d'apprentissage.	L'enseignante ou l'enseignant établit généralement des attentes claires et réalisables pour la salle de classe de concert avec les élèves.	L'enseignante ou l'enseignant n'établit pas d'attentes claires et réalisables pour la salle de classe avec les élèves. Ceux-ci ne savent pas quelles sont les normes.
L'enseignante ou l'enseignant établit et maintient, pour les élèves, des normes de comportement qui soutiennent l'apprentissage… **(Compétence 3.1)**	Les élèves sont manifestement fiers de leur travail et tentent de l'améliorer, par exemple en révisant leurs brouillons eux-mêmes, en aidant leurs camarades et en affichant leur travail.	Les élèves acceptent l'importance que l'enseignante ou l'enseignant accorde à la grande qualité du travail et montrent qu'ils sont fiers de leur travail.	En général, les élèves sont disposés à « faire du bon travail ». Ils ont une idée approximative des normes de l'enseignante ou de l'enseignant.	Les élèves ne sont pas très fiers de leur travail. Ils ne veulent qu'une chose, en finir. L'enseignante ou l'enseignant ne montre pas aux élèves à quoi ressemble un bon travail.
L'enseignante ou l'enseignant utilise un mode de présentation clair et cohérent **(Compétence 3.1)**	Les élèves montrent toujours, par le biais de leur participation active et de leur joie d'apprendre, que l'enseignement est bien planifié en fonction des besoins de tous.	L'enseignante ou l'enseignant présente systématiquement son cours selon une séquence bien planifiée et l'enseignement est pertinent, varié, d'un niveau approprié et tient compte des besoins spéciaux.	L'enseignante ou l'enseignant a généralement recours à un format clair pour ses cours qui tient compte des connaissances préalables, offre des niveaux appropriés pour le degré de difficulté, le contenu et la pertinence.	L'enseignante ou l'enseignant donne des cours mal organisés, n'est pas au courant de la séquence de l'apprentissage, et ne tient pas compte de la pertinence du matériel ou des niveaux de difficulté appropriés. Le volume de la matière n'est pas approprié.

L'enseignante ou l'enseignant conserve des données exactes sur le rendement des élèves… **(Compétence 3.3)**	L'enseignante ou l'enseignant tient des dossiers exhaustifs et exacts sur les résultats des élèves à de nombreuses tâches d'apprentissage.	L'enseignante ou l'enseignant tient des dossiers d'évaluation exhaustifs et exacts.	L'enseignante ou l'enseignant tient des dossiers exacts.	L'enseignante ou l'enseignant est incapable de montrer qu'il ou elle a fait des évaluations efficaces ou tenu des dossiers. Il ou elle n'est pas au courant des progrès des élèves.

Domaine 4 : Leadership et communauté

L'objet de cette grille d'évaluation est d'aider la directrice ou le directeur d'école à décrire et à améliorer la capacité de l'enseignante ou de l'enseignant à travailler avec ses collègues pour régler les problèmes de gestion de la salle de classe dans le domaine du leadership et de la communauté**.**

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	**Exemplaire**	**Bon**	**Satisfaisant**	**Insatisfaisant**
L'enseignante ou l'enseignant travaille en collaboration avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école **(Compétence 4.1)**	L'enseignante ou l'enseignant collabore toujours avec ses collègues et la communauté pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école. Il ou elle mobilise l'école et la collectivité en lui inculquant un sentiment collectif de responsabilité lorsqu'il s'agit de faire en sorte que le code de comportement de l'école soit appliqué de façon consistante. Il ou elle partage son savoir-faire avec les autres et sait créer et préserver une communauté d'apprentissage au sein de l'école de même qu'avec les parents et les partenaires communautaires.	L'enseignante ou l'enseignant travaille systématiquement en collaboration avec d'autres membres du personnel enseignant et avec ses collègues pour résoudre les problèmes qui se posent aux élèves, en salle de classe et au sein de l'école. Il ou elle joue un rôle de leadership pour veiller à ce que le code de comportement de l'école soit appliqué de façon consistante. Il ou elle va vers les autres, créant à l'école un climat au sein duquel les éducateurs et les éducatrices partagent leur savoir et leurs aptitudes en matière de gestion efficace de la salle de classe.	L'enseignante ou l'enseignant travaille généralement en collaboration avec d'autres membres du personnel enseignant et avec ses collègues pour résoudre les problèmes concernant la gestion de la salle de classe et le climat qui règne à l'école. Il ou elle appuie activement et fait respecter le code de comportement de l'école. Il ou elle collabore avec l'équipe de soutien de l'école et est disposé à travailler avec elle. L'enseignante ou l'enseignant est disposé à apprendre les stratégies de gestion de la salle de classe de ses collègues.	L'enseignante ou l'enseignant travaille rarement en collaboration avec d'autres membres du personnel enseignant et avec ses collègues pour résoudre les problèmes concernant la gestion de la salle de classe et le climat qui règne à l'école. Il ou elle fait rarement respecter le code de comportement de l'école. Il ou elle tente de régler les problèmes de discipline isolément et omet de consulter d'autres personnes qui savent gérer une salle de classe et de profiter de leur expérience.

Domaine 5 : Perfectionnement professionnel continu

La grille d'évaluation suivante peut aider l'enseignante ou l'enseignant à reconnaître les étapes essentielles à suivre pour acquérir des aptitudes séquentielles dans le domaine du perfectionnement professionnel continu.

NIVEAUX DE RENDEMENT

Comportements observables	**Exemplaire**	**Bon**	**Satisfaisant**	**Insatisfaisant**
L'enseignante ou l'enseignant observe d'autres enseignantes et enseignants, adopte des pratiques efficaces et utilise de nouvelles notions ou techniques pour améliorer son enseignement **(Compétence 5.1)**	L'enseignante ou l'enseignant recherche toujours des occasions de perfectionnement professionnel et des occasions d'appliquer les connaissances ainsi acquises de façon à améliorer son enseignement. Il ou elle consulte des recherches pédagogiques sur la gestion de la salle de classe et en utilise les résultats, et les fait connaître efficacement à ses pairs.	L'enseignante ou l'enseignant participe systématiquement à des activités de perfectionnement professionnel et applique les connaissances ainsi acquises pour améliorer la façon dont il gère sa salle de classe. Il ou elle définit les domaines susceptibles d'amélioration, recherche les pratiques efficaces et utilise les résultats de recherches pédagogiques.	L'enseignante ou l'enseignant participe généralement à des activités de perfectionnement professionnel et applique les connaissances ainsi acquises pour améliorer la façon dont il gère sa salle de classe. Il ou elle définit les domaines susceptibles d'amélioration, participe volontiers à des activités de perfectionnement professionnel et acquiert des pratiques efficaces.	L'enseignante ou l'enseignant participe rarement à des activités de perfectionnement professionnel au sujet de la gestion de la salle de classe. Il ou elle recherche rarement l'apport de ses collègues ou observe rarement d'autres membres du personnel enseignant pour acquérir des pratiques efficaces. Il ou elle applique rarement de nouvelles techniques.

ANNEXE B

PRÉOCCUPATIONS COURANTES ET SOLUTIONS PROPOSÉES

On trouvera dans cette annexe des suggestions pour aider les enseignantes et les enseignants qui éprouvent des difficultés dans douze domaines, dont certains vont au-delà de la gestion de la salle de classe. Les directrices et directeurs d'école pourront trouver ces suggestions utiles.

1. Les attentes concernant la leçon ne sont pas clairement communiquées aux élèves.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- afficher les objectifs pédagogiques de chaque leçon à l'intention des élèves
- tabler sur les acquis des élèves au moment de présenter de nouveaux concepts
- recourir à des activités anticipatives pour aider les élèves à se concentrer et à apprendre
- donner des exemples illustrant les résultats attendus
- donner rapidement des rétroactions utiles aux élèves

2. Il faut des preuves démontrant que les élèves ont appris ce qu'ils devaient apprendre.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- confirmer que les élèves ont compris au moyen de diverses techniques (par exemple, des questions orales aux divers niveaux de la taxonomie de Bloom, des questionnaires ou des tests brefs, des devoirs, des jeux de rôle)
- évaluer les connaissances avant de passer au niveau suivant
- conserver des dossiers des élèves (par exemple, documentation d'évaluation, dossiers, porte-documents, chemises) conformes aux normes professionnelles les plus élevées
- donner des rétroactions rapides aux élèves au sujet de leurs devoirs
- vérifier les devoirs comme moyen d'évaluer la maîtrise

3. Les techniques d'enseignement manquaient de variété.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- reconnaître que les pratiques d'enseignement peuvent être améliorées
- varier la ou les méthodes d'enseignement pour susciter l'intérêt et la participation des élèves (par exemple, recourir à des activités faisant appel à la technologie, à des jeux de rôle, aux arts visuels, à l'activité physique, aux stratégies inter-curriculums et à des livres ou des articles pertinents)
- diversifier les techniques d'enseignement en fonction des différents styles d'apprentissage des élèves (par exemple, enseignement à l'ensemble des élèves, à de petits groupes, enseignement individualisé et tenant compte de diverses formes d'intelligences)
- donner aux élèves l'occasion de faire des expériences concrètes
- profiter des occasions de perfectionnement professionnel pour renforcer ses compétences
- recourir (recourir davantage) aux services des aides enseignantes ou aides enseignants pour mieux atteindre les objectifs
- recourir à des spécialistes du domaine dans le milieu scolaire (par exemple, des personnes-ressources s'il y en a)

4. Les élèves étaient peu motivés à apprendre.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- planifier et mettre en œuvre des activités correspondant aux niveaux de développement et de connaissances des élèves (ce qui nécessitera peut-être des activités diagnostiques comme la tenue de dossiers cumulatifs pour l'enseignement de la lecture)
- saisir toutes les occasions d'établir des liens entre l'apprentissage et le vécu des élèves
- encourager les élèves à explorer et à rechercher la connaissance et la pertinence par rapport à leur vécu
- faire régner dans la salle de classe une atmosphère propice à l'apprentissage (par exemple, prévoir des postes d'apprentissage et afficher les travaux des élèves)
- mettre sur pied un programme d'entraide pour donner aux élèves davantage d'occasions d'obtenir de bons résultats (par exemple, une des attentes peut être que les élèves s'adressent à trois camarades avant de s'adresser à l'enseignante ou à l'enseignant pour obtenir de l'aide)
- prévoir des travaux individuels qui représentent des défis pour les élèves
- donner aux élèves des occasions de réussir et de montrer dans quoi ils excellent
- donner à tous les élèves l'occasion de participer en se sensibilisant à leurs différents styles d'apprentissage et en tenir compte dans la planification
- éliminer les interruptions pendant le cours et maximiser le temps centré sur la tâche

- avoir recours à diverses ressources ayant pour objet de motiver les élèves (voir 3 ci-dessus)
- encourager tous les élèves à participer activement (par exemple, par l'entremise de discussions, d'activités, de planification)
- veiller à ce que tous les élèves aient les fourniture nécessaires et des ressources appropriées
- utiliser des aides appropriées (par exemple, technologie, matériel visuel, livres) pour stimuler l'intérêt et la compréhension

5. La leçon s'est terminée abruptement.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- prévoir suffisamment de temps pour les activités de clôture
- laisser suffisamment de temps aux élèves pour qu'ils mettent en pratique les compétences acquises
- formuler les questions de façon à pouvoir confirmer que les élèves ont compris (poser des questions qui permettent de déterminer les divers niveaux de compréhension selon la taxonomie de Bloom)/selon les 4 compétences
- confier aux élèves des activités de suivi (par exemple, devoirs, projets de recherche)
- établir des rapports entre les devoirs et les activités pendant la leçon

6. Les élèves n'ont pas atteint les objectifs énoncés pour la leçon.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- promouvoir l'apprentissage cognitif par diverses techniques (voir 3 ci-dessus)
- promouvoir l'apprentissage inférentiel par diverses techniques (voir 3 ci-dessus)
- amener les élèves à se sensibiliser aux progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif
- prévoir des activités créatrices très intéressantes pour stimuler l'apprentissage

7. Les élèves n'ont pas reçu suffisamment de directives.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- afficher les objectifs et les activités de la leçon à l'intention des élèves
- définir le champ d'intérêt et donner des directives au moment d'attribuer des travaux individuels
- surveiller systématiquement le travail au pupitre des élèves
- surveiller les progrès des élèves pendant la leçon
- fournir de l'aide individuelle au besoin
- vérifier les notes des élèves pour déterminer si le matériel sera d'un niveau acceptable d'exactitude et de propreté

8. Les élèves ont reçu trop de directives.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- moins recourir à l'enseignement magistral comme seule technique d'enseignement
- laisser aux élèves la latitude nécessaire pour explorer diverses voies en vue d'atteindre l'objectif du cours
- recourir à des activités centrées sur les élèves et prévoir du temps pour les recherches et les enquêtes

9. L'enseignante ou l'enseignant demeure isolé.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- partager des techniques efficaces avec les collègues et demander à en apprendre davantage au sujet de leurs stratégies efficaces
- se tenir au courant de la réforme de l'éducation (par exemple, mouvement, techniques et stratégies)
- assister à des ateliers et des colloques et partager l'information avec les collègues

10. La planification était insuffisante et(ou) il n'y avait pas de plan de cours.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- formuler des objectifs pédagogiques clairs et exhaustifs
- avoir des plans à jour et exhaustifs
- avoir systématiquement les plans sous la main
- prévoir une planification correspondant aux divers styles d'apprentissage des élèves
- établir des plans conformes aux objectifs énoncés
- tenir des dossiers opportuns et exhaustifs des réalisations, faiblesses, points forts et progrès des élèves
- avoir des plans qui reflètent les niveaux de savoir-faire professionnel les plus élevés
- concevoir des objectifs et des activités d'apprentissage qui reflètent les attentes élevées envers les élèves

11. La conduite des élèves était désordonnée.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- élaborer et faire appliquer un solide code de comportement dans la classe, avec la participation des élèves
- afficher le code de comportement de la classe de façon à ce qu'il soit bien visible pour les élèves
- faire respecter systématiquement le code de comportement de la classe et veiller à ce que les élèves connaissent les conséquences de leur inconduite
- élaborer des stratégies pour résoudre les conflits entre les élèves, avec la participation des élèves
- prévoir des plans, stratégies et activités de modification des comportements ayant pour objet de transformer les comportements négatifs
- faire du renforcement positif pour souligner les comportements positifs
- rechercher soutien et aide de la part de collègues, de l'administration, de conseillères et de conseillers et des parents pour créer un environnement sain et productif dans la classe
- au besoin, demander une rencontre avec les parents, les élèves, l'administration, des organismes de l'extérieur ou les personnes-ressources de l'école au sujet des comportements négatifs des élèves; respecter les procédures de l'école et du conseil à cet égard

12. Les relations de l'enseignante ou de l'enseignant avec les élèves étaient mauvaises.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- faire preuve de tact et de compréhension pour résoudre les conflits
- élaborer des stratégies pour résoudre les conflits entre les élèves
- respecter et valoriser les opinions, croyances, points de vue, appréhensions des élèves
- respecter et valoriser la composition multiculturelle de la salle de classe
- reconnaître et valider les contributions des élèves
- formuler des stratégies pour renforcer une relation positive avec les élèves
- prévoir des activités qui permettent aux élèves d'acquérir une certaine autonomie ou de voir leur travail reconnu

D'après Barker, Cornelius L., et Claudette J. Searchwell. (2003). *Writing Meaningful Teacher Evaluations – Right Now*, deuxième édition, Thousand Oaks, Corwin Press Inc.

SITES WEB SUGGÉRÉS

La liste suivante des sites Web d'échantillon peut être utile en localisant l'information ou des stratégies supplémentaires pour supporter la gestion de salle de classe. Veuillez vous rendre compte que le contenu fourni sur des sites Web peut changer.

- Activités cherchant à développer les valeurs chez l'enfant:

  www.livingvalues.net/francais

- Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens
  Accès au document de 38 pages Discipline et gestion de classe:

  www.franco.ca/aefo/publication/Discipline_et_gestion.pdf

- Expérience de formation interactive sur la gestion de classe et les élèves en difficulté de comportement:

  www.gestiondeclasse.net

- Comportements en gestion de classe:

  www.unites.uqam.ca/Gctic/fiches/fiches.html

- Discipline/Intervention:

  www.pedagogie.net

- Fiches sur une série de sujets d'intérêt pour parents et enseignantes et enseignants:

  www.petitmonde.com

- Guides d'activités physique canadiens pour les jeunes , de Santé- Canada, sous « Vie saine »:

  www.hc-sc.ca

- Guide pédagogique pour la série télévisée «Le pouvoir de la paix » (pour les étudiants de 8 à 12 ans):

  www.tfo.org/education/enseignants/pdf/guides/pouvoir.pdf

- Guide pour parents d'enfants hyperactifs:

  www.planete.qc.ca/sante/elaine

- La pédagogie sur Internet- Fiches gestion de classe:

  www.pedagonet.com

- Parents partenaires en éducation (PPE):

  www.franco.ca/PPE/

- Principes de gestion de classe participative; séries d'activités et ressources propres à l'apprentissage des enfants:

  www.primaire.grandmonde.com/invites/

- Programme d'aide SOS devoirs:

  www.sosdevoirs.org

- Site d'intérêt particulier pour le niveau secondaire:

  www.infobourg.com

- Sujets d'intérêt pour parents et enseignantes et enseignants:

  www.ecolebranchee.com

- Vie pédagogique #119 avril-mai 2001 «La gestion de classe : jongler avec tout pour réussir avec tous » et #128 sept. - oct. 2003 «L'entrée dans la profession : un moment névralgique dans la carrière »:

  www.viepedagogique.gouv.qc.ca

BIBLIOGRAPHIE

La liste suivante de matériel en langue française représente des échantillons qu'on peut ajouter aux ressources et stratégies disponibles pour améliorer la gestion de classe.

Allington, Richard L., et Patricia M. Cunningham. (2002). Schools That Work: Where All Children Read and Write, Boston, Allyn and Bacon.

Archambault, Jean, Chouinard, Roch (2003) Vers une gestion éducative de la classe, 2e édition. Montréal : gaëtan morin.

Arpin, Lucie. (1994) Être prof, moi j'aime ça!. Montréal : Chenelière.

Arpin, Lucie, Capra, Louise. (2001) L'apprentissage par projets. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Association des enseignantes et des enseignants francophones du Nouveau-Brunswick, Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens. (1996) Discipline et gestion de classe : stratégies à l'usage du personnel enseignant et des directions d'école.

Auger, Marie-Thérèse, Boucharlat, Christiane. (1996) Élèves difficiles, profs en difficulté. Lyon : Chronique sociale.

Bailey, Cindy. (1994) La classe interculturelle: guide d'activités et de sensibilisation, Montréal : Chenelière.

Bissonnette, Steve, Richard, Mario. (2001) Comment construire des compétences en classe : des outils pour la réforme. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Campbell, Bruce. (1999) Les intelligences multiples : guide pratique. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Canter, Lee. (1994) Devoirs sans larmes: guide à l'intention des parents pour motiver les enfants à faire leurs devoirs et à réussir à l'école. Montréal : Chenelière.

Caron, Jaqueline. (1994) Quand revient septembre – Volume 1 – Guide sur la gestion de classe participative. Montréal : Chenelière.

Caron, Jaqueline. (1997) Quand revient septembre – Volume 2 – Recueil d'outils. Montréal : Chenelière.

Caron, Jaqueline. (2003) Apprivoiser les différences : guide sur la différentiation des apprentissages et la gestion des cycles. Montréal : Chenelière.

Chelsom Gossen, Diane. (1997) La réparation : pour une restructuration de la discipline à l'école. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Collection « école et comportements », Série d'outils spécifiques pour les élèves en difficulté de comportement, Lévis, Corporation École et comportement (disponibles au C.F.O.R.P.)

- Cipani, Ennio. Les comportements perturbateurs – Trois techniques à utiliser dans ma classe.
- Walker, Hill M., Walker, Janet Eaton. (1993) L'indiscipline en classe – Une approche positive pour les enseignants.
- Létourneau, Judith. (1991) Les troubles de comportement : des réponses à vos questions.
- (1995) Prévenir les troubles du comportement à l'école primaire.
- Enseigner aux élèves présentant des troubles de l'attention accompagnés d'hyperactivité.
- Comment diminuer la fréquence des comportements inacceptables.
- Comment s'y prendre avec les adolescents présentant des troubles du - comportement à l'école.
- Le P.A.S.S. : La prévention de l'exclusion scolaire au secondaire.

Côté, Charles. (1994) La gestion de la classe: conseils pratiques, exercices en lien avec la suggestion de la classe. Montréal : Guérin.

Côté, Charles. (1992) La discipline en classe et à l'école. Montréal : Guérin.

Côté, Raoul. (1989) La discipline scolaire : une réalité à affirmer. Montréal : Agence d'ARC.

Covey, Stephen R. (1996). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, Paris, First Editions.

Cunningham, Patricia A., et Richard L. Allington. (2003). Classrooms That Work: They Can ALL Read and Write, troisième édition, Boston, Allyn and Bacon.

Danielson, Charlotte. (1996). Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching, Virginia, ASCD.

Dillon, D. R. (1989). Showing them that I want them to learn and that I care about who they are: A microethnography of social organization of secondary low track English classrooms, *American Education Research Journal*, 26, 227-259.

Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario. (2000). Classroom Beginnings: Teachers' Guide, Toronto, FEEEO.

Fortin, Christine. (1999) Je coopère, je m'amuse, 100 jeux coopératifs à découvrir. Montréal : Chenelière.

Fullan, Michael G. (2003). The Moral Imperative of School Leadership, Thousand Oaks, Corwin Press.

Gagné, Pierre-Paul, Noreau, Danielle, Ainsley, Line. (2001) Être attentif…une question de gestion! : un répertoire d'outils pour développer la gestion cognitive de l'attention, de la mémoire et de la planification. Montréal : Chenelière

Goleman, Daniel. (1997). L'intelligence émotionnelle, Paris, Laffont.

Goleman, Daniel. (1999). L'intelligence émotionnelle 2, Paris, Laffont.

Goupil, Georgette. (1998) Portfolios et dossiers d'apprentissage. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Howden, Jim, Martin, Huguette, Arcand, Diane. (1997) La coopération au fil des jours: des outils pour apprendre à coopérer. Montréal : Chenelière.

Jasmin, Danielle. (1994) Le conseil de coopération : un outil pédagogique pour l'organisation de la vie de classe et la gestion des conflits. Montréal : Chenelière.

Jones, Fredric H. (1987). Positive Classroom Discipline, New York, McGraw-Hill.

Jones, Fredric H. (2000). Tools for Teaching, Discipline, Instruction. Motivation, Santa Cruz, Fredric H. Jones & Associates Inc.

La gestion, l'amélioration, la profession. Série de documents pour le personnel enseignant de la maternelle à la 8e année, tant pour les écoles catholiques que pour les écoles publiques, Ottawa, Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques.

Lamarche, Claude. (1994) Gérer l'éternel triangle : élèves, professeurs, école. Laval : Beauchemin.

Langness, Teresa. (2004) Ma première classe : stratégies gagnantes pour les nouveaux enseignants, adaptation française de Hélène Bombardier et Elourdès Pierre. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Lasnier, François. (2000) Réussir la formation par compétences. Montréal : Guérin.

Leclerc, Martine. (2001) Au pays des gitans. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Leclerc, Martine. (1998) Par quatre chemins; l'intégration des matières au cœur des apprentissages : activités sur Internet, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

Nault, Thérèse. (1994) L'enseignant et la gestion de la classe : comment se donner la liberté d'enseigner. Montréal : Les éditions Logiques Inc.

Ouellet, Lisette. (1996) Quand les enfants s'en mêlent : ateliers et scénarios pour une meilleure motivation. Montréal : Chenelière.

Ontario. Ministère de l'Éducation. (2002) *Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant comprenant les formulaires et lignes directrices approuvés*. Cette publication est postée sur le site Web du ministère de l'Éducation de L'Ontario à l'adresse Internet suivante : http://www.edu.gov.on.ca

Ontario. Ministère de l'Éducation. (2003) *La Littératie en tête : Rapport du Groupe d'experts sur les élèves à risque.* Cette publication est postée sur le site Web du ministère de l'Éducation de L'Ontario à l'adresse Internet suivante : http://www.edu.gov.on.ca

Ontario. Ministère de l'Éducation. (2002). *Appuyer l'excellence dans l'enseignement – Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant,* téléchargé le 9 février 2004 du site du ministère de l'Éducation de l'Ontario http://www.edu.gov.on.ca/fre/teacher/manualf.pdf

Ontario. Ministère de l'Éducation. (2003). *Stratégie de lecture au primaire – Rapport de la table ronde des experts en lecture,* téléchargée le 9 février 2004 du site du ministère de l'Éducation de l'Ontario http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/reports/reading/reading.pdf

Ontario. Ministère de l'Éducation. (2003). *Stratégie de mathématiques au primaire,* téléchargée le 9 février 2004 du site du ministère de l'Éducation de l'Ontario http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/reports/math/math.pdf.

Perrenoud, Philippe. (1997) Pédagogie différenciée : des intentions à l'action. Paris : ESF Éditeur.

Saint-Laurent, Lise. (2002) Enseigner aux élèves à risque et en difficulté au primaire. Montréal: gaëtan morin.

Schwartz, Susan, Pollishuke, Mindy. (1992) Construire une classe axée sur l'enfant, Montréal, Chenelière.

Stronge, James H. (2002). Qualities of Effective Teachers, Virginia, ASCD.

Tomlinson, Carol Ann. (2004) La classe différenciée : répondre aux besoins de tous les élèves. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Trudeau, Hélène, Desrochers, Céline, Tousignant, Jean-Louis, et al. (1997) Et si un simple geste donnait des résultats… : guide d'intervention personnalisée auprès des élèves. Montréal : Chenelière.

Vazan, Nathalie. (1998) Les rencontres parents-enseignants au préscolaire et au primaire : guide pratique pour les enseignants. Montréal : École des parents.