LA GESTION DE LA SALLE DE CLASSE

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

PALIER SECONDAIRE

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.

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

TABLE DES MATIÈRES **3**

SECTION 1 **5**

INTRODUCTION 5
Cadre établi par la loi *5*
Objet du présent guide *5*
Hypothèses de base concernant la gestion de la salle de classe et l'amélioration de l'exercice de la profession enseignante *6*
Rôles et responsabilités *8*

SECTION 2 **12**

LA GESTION DE LA SALLE DE CLASSE, LES DOMAINES ET LES COMPÉTENCES POUR LE PERSONNEL ENSEIGNANT À TOUS LES NIVEAUX DE RENDEMENT 12
Domaine 1 : Engagement envers les élèves et leur apprentissage *14*
Compétences pertinentes et comportements observables 15
Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant 16
Domaine 2 : Connaissances professionnelles *19*
Compétences pertinentes et comportements observables 20
Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant 20
Domaine 3 : Exercice de la profession *23*
Compétences pertinentes et comportements observables 24
Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant 25
Domaine 4 : Leadership et communauté *28*
Compétences pertinentes et comportements observables 29
Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant 30
Domaine 5 : Perfectionnement professionnel continu *31*
Compétences pertinentes et comportements observables 32
Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant 32

SECTION 3 **33**

CONSEILS ET STRATÉGIES POUR BIEN GÉRER 33
UNE SALLE DE CLASSE 33
À l'intention de la direction d'école : Élaborer un plan de soutien exhaustif *33*
A. Marches à suivre et procédures dans la classe *35*
B. Comment traiter les comportements perturbateurs ou improductifs *39*
C. Comment préparer et dispenser les cours *42*
D. Comportements des enseignantes et des enseignants *48*

SECTION 4 **50**

PROCÉDURES À SUIVRE EN CAS DE RENDEMENT INSATISFAISANT EN MATIÈRE DE GESTION DE LA SALLE DE CLASSE 50
A. Le Rapport sommatif *51*
B. Le Plan d'amélioration *52*
C. Se préparer en vue de l'évaluation suivante *56*

ANNEXE A **58**

MODÈLES DE GRILLES D'ÉVALUATION 58

Domaine 1 : Engagement envers les élèves et leur apprentissage *59*

Domaine 2 : Connaissances professionnelles *61*

Domaine 3 : Exercice de la profession *64*

Domaine 4 : Leadership et communauté *66*

Domaine 5 : Perfectionnement professionnel continu *67*

ANNEXE B **68**

PRÉOCCUPATIONS COURANTES ET SOLUTIONS PROPOSÉES 68

SITES WEB SUGGÉRÉS **74**

BIBLIOGRAPHIE **76**

SECTION 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'écoles secondaires 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 secondaire 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'écoles secondaires 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, font régner 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;

- un environnement positif dans la salle de classe au secondaire constitue pour les élèves un modèle qui renforce l'objet du programme du secondaire, qui est de leur faire acquérir les connaissances et les compétences dont ils auront besoin pour mener une vie satisfaisante et productive; les préparer aux études supérieures et au travail; et les aider à devenir des membres indépendants, productifs et responsables de la société;

- 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 obtenir de bons résultats;
- 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 secondaire à se perfectionner en vue d'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 d'amélioration 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 d'amélioration 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 remplaçantes ou remplaçants occasionnels pour permettre à l'enseignante ou à l'enseignant d'observer des collègues exemplaires à l'œuvre dans leur 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, le Conseil ontarien des directions de langue française (CODELF) peuvent, 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 secondaires qui travaillent avec les membres du personnel enseignant pour améliorer constamment la façon dont ils exercent la profession enseignante.

SECTION 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 la présente section, nous verrons comment les divers éléments de la gestion de la salle de classe s'intègrent aux principales composantes des cinq domaines. Les compétences et les comportements observables pertinents qui se rapportent à la gestion de la salle de classe dans chaque domaine y sont mis en lumière, et les directrices et directeurs d'école y trouveront des suggestions de moyens auxquels ils peuvent avoir recours pour favoriser la croissance des enseignantes et des enseignants en matière de gestion de la salle de classe. On trouvera plus de conseils et des stratégies plus exhaustives dans la section 3.

Les compétences qui ne sont pas abordées directement dans le présent guide (soit les compétences 2.1, 2.2, 2.4, 3.2, 3.5 et 4.2 du *Guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant, 2002*) 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 les enseignantes ou les enseignants, les élèves et les parents ou tuteurs et tutrices.

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 et aux cinq domaines à tous les niveaux de rendement.

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 repose sur le respect mutuel et les relations interpersonnelles. Elle 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.

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.

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

Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant

Entretenir des rapports positifs avec les élèves

- adressez-vous aux élèves de la façon dont vous voulez qu'ils s'adressent à vous
- conservez votre sens de l'humour
- traitez chaque élève avec dignité
- démontrez un intérêt personnel et établissez des liens entre la matière et le vécu des élèves
- adressez-vous aux élèves par leur nom (évitez les sobriquets)
- entretenez des interactions positives avec les élèves, les parents et le personnel de l'école
- prévoyez des énoncés positifs à utiliser au moment approprié pendant les cours et(ou) les périodes de travail
- 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
- 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
- envisagez d'utiliser des tableaux d'affichage pour monter les rapports entre la matière et la société, les études supérieures et les débouchés sur le marché du travail, afin de susciter de l'enthousiasme envers la matière; affichez également des travaux des élèves qui sont de niveau approprié et changez-les fréquemment
- faites régner 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

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

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

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

- distribuez la liste des attentes à vos élèves

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

- veillez à ce que les élèves sachent quelles infractions entraîneront des mesures disciplinaires et quelles seront les conséquences de comportements perturbateurs et improductifs

- ayez recours à des stratégies de gestion de la salle de classe équitables et cohérentes

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

- ayez recours à des messages verbaux et non verbaux positifs pour renforcer les comportements positifs

- ayez recours à des conséquences appropriées, raisonnables, consistantes et équitables pour améliorer les comportements; évitez des conséquences 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 des comportements problèmes et de leurs conséquences en tête-à-tête avec l'élève; établissez des cibles d'amélioration

- écoutez pour comprendre le point de vue de l'élève et reformulez ses remarques pour montrer que vous l'avez compris avant de lui donner votre point de vue

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

- lorsque des 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

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

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

- usez abondamment de compliments

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

- faites participer les élèves aux rencontres parents-maîtres

Domaine 2 : Connaissances professionnelles

Lorsque les enseignantes et les enseignants, peu importe leur matière, utilisent tous les mêmes stratégies éprouvées pour aider les élèves à lire et à écrire en utilisant la terminologie de la matière, ils renforcent les acquis des élèves et leur donnent les moyens d'établir des rapprochements essentiels pour l'apprentissage continu.

Ontario, ministère de l'Éducation. *Think Literacy: Cross Curricular Approaches Grades 7-12*, p. 1 (traduction libre)

Les connaissances professionnelles constituent une base essentielle pour l'enseignante ou l'enseignant qui veut donner aux élèves le sentiment que leur temps est utilisé à bon escient dans une salle de classe bien gérée. La connaissance de la matière et du curriculum de l'Ontario, des pratiques d'enseignement et d'évaluation efficaces et de bonnes stratégies de gestion de la salle de classe, voilà autant d'éléments essentiels pour faire régner une atmosphère propice à l'apprentissage.

On trouvera dans *La littératie en tête de la 7e à la 12e année — Rapport du Groupe d'experts sur les élèves à risque* du ministère de l'Éducation de l'Ontario des stratégies explicites pour rehausser les connaissances professionnelles des enseignantes et des enseignants en matière de littératie. Ces ressources peuvent servir de fondement à un programme d'enseignement qui interpelle les élèves à tel point que les problèmes de gestion de la salle de classe pourront être évités.

Les ressources proposées à la fin du présent guide pourront également se révéler utiles comme point de départ pour rehausser les connaissances professionnelles.

On trouvera à l'annexe A une grille d'évaluation dont l'enseignante ou l'enseignant peut s'inspirer pour déterminer les étapes essentielles à l'établissement d'un continuum d'aptitudes 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

Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant

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

- ayez recours à des techniques d'enseignement et des mesures de soutien variées (par exemple, ayez recours à la technologie, à du matériel visuel et à des stratégies inter-curriculum) qui ciblent de multiples formes d'intelligence (par exemple, l'intelligence visuelle/spatiale, l'intelligence musicale et l'intelligence logique/mathématique. Pour en savoir plus au sujet de la théorie des multiples formes d'intelligence d'Howard Gardner, consultez le site http://www.pz.harvard.edu/SUMIT/MISUMIT.HTM)

- prévoyez diverses façons dont les élèves peuvent apprendre (par exemple, s'agissant des habiletés en rédaction, peu importe dans quelle matière, demandez aux élèves de rédiger des textes s'adressant à divers auditoires, de générer des idées et d'organiser des idées, de réviser leur propre travail et de faire la lecture d'épreuve du travail de leurs camarades)

- ayez recours à des camarades-conseillers, des aides enseignantes ou aides enseignants s'il y en a à votre disposition, ou encore des tuteurs d'âges différents; envisagez également de demander le concours d'étudiantes ou d'étudiants du niveau universitaire

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

- posez des questions correspondant à tous les niveaux de la taxonomie de Bloom (1984), 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

- 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 envers votre matière et maîtrisez-la

- 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 le cours
- attendez que tout le monde soit prêt à travailler; n'essayez pas de donner le cours pendant que les élèves bavardent entre eux
- établissez des attentes/un code de comportement sur lesquels la classe s'entend et distribuez-les aux élèves
- demandez le concours des parents pour régler des problèmes de comportement persistants
- élaborez des stratégies pour résoudre les conflits entre les élèves

Domaine 3 : Exercice de la profession

L'évaluation et la communication du rendement des élèves offrent au personnel enseignant une occasion privilégiée de faire un retour critique sur [ses] méthodes pédagogiques et sur l'efficacité générale du programme. Le personnel enseignant et la direction d'école devraient réviser régulièrement le contenu des cours, les méthodes pédagogiques et les pratiques d'évaluation et apporter toutes modifications nécessaires pour aider les élèves à améliorer leur rendement.

Ontario, ministère de l'Éducation. *Le curriculum de l'Ontario de la 9e à la 12e année – Planification des programmes et évaluation*, p. 19

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 peut établir de concert avec les élèves des attentes claires et réalisables pour la salle de classe. Il ou elle devrait établir et faire respecter des normes de comportement pour les élèves qui soutiennent l'apprentissage et respectent leur dignité. Il ou elle peut donner l'exemple d'aptitudes organisationnelles efficaces et aide les élèves à apprendre en utilisant un modèle clair et cohérent pour présenter son enseignement. L'enseignante ou l'enseignant peut donner des rétroactions détaillées pour motiver les élèves en recueillant des données précises sur leur rendement et en tenant des dossiers exhaustifs de leurs réalisations.

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 littératie en tête de la 7e à la 12e année — Rapport du Groupe d'experts sur les élèves à risque du ministère de l'Éducation de l'Ontario donne des exemples précis de pratiques efficaces pour l'enseignement de la lecture. À l'aide de cette ressource, les directrices et directeurs d'école pourront mieux comprendre les pratiques efficaces d'enseignement de la littératie 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.

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.**

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

Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant

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
- 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 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

- 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
- 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 et faites des rapprochements entre les objectifs à court terme du cours et les objectifs du trimestre ou du semestre
- ayez des plans à votre disposition en tout temps

- planifiez des cours correspondant à différents styles d'apprentissage

- intégrez divers styles d'enseignement en fonction des multiples styles d'apprentissage des élèves (par exemple, prévoyez des activités qui font appel à 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

- faites des évaluations basées sur les catégories de connaissances et d'habiletés et sur les descripteurs des niveaux de réalisation figurant dans les graphiques des documents stratégiques du curriculum de l'Ontario pour chaque discipline

- 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'agir 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

- encouragez les élèves à se renseigner sur leur propre apprentissage, à y réfléchir et à le suivre de près et à se fixer des objectifs concrets

- aidez les élèves à trouver des moyens d'accéder à l'information, de l'utiliser et de l'évaluer en faisant appel à leur esprit critique

- expliquez vos stratégies d'évaluation aux élèves et aux parents dès le début du cours et à d'autres étapes importantes tout au long du cours

- 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 et l'élève jusqu'aux notes informelles aux parents et aux discussions avec

la classe; cf. Guide d’utilisation du bulletin scolaire de l’Ontario (Ontario, ministère de l’Éducation, 1998)

- 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

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)

L'enseignante ou l'enseignant comprend l'importance du leadership et de la communauté lorsqu'il s'agit de favoriser, 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 *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 (p. 71)

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

Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant

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

- trouvez des collègues qui vous écouteront et qui vous aideront à relever les défis du travail de façon positive
- trouvez la meilleure enseignante ou le meilleur enseignant et demandez-lui de l'aide; trouvez des modèles de comportement qui vous inspirent et vous rappellent pourquoi vous avez choisi la profession enseignante
- s'il y a des enseignantes ou des enseignants-ressources ou d'autres spécialistes à votre disposition, demandez-leur des suggestions
- amorcez des discussions avec vos collègues au sujet des pratiques efficaces de gestion de la salle de classe
- demandez aux autres enseignantes ou enseignants des élèves ce qui a donné de bons résultats dans leurs cours
- 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

Le perfectionnement professionnel efficace se fonde sur la recherche; concret, il correspond au curriculum de l'Ontario.

Il se rapporte aux objectifs globaux de l'école et du conseil pour soutenir l'amélioration.

Il table sur le savoir et la compréhension des enseignantes et des enseignants et les encouragent à réfléchir à leurs propres pratiques et à élargir leur répertoire de stratégies et d'habiletés.

Ontario, ministère de l'Éducation. *Think Literacy Success*, p. 49 (traduction libre)

L'enseignante ou l'enseignant efficace 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.

Pour l'enseignante ou l'enseignant qui souhaite mieux gérer sa 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 pourra constater 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 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

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 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 [TRADUCTION] « 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 » (p. 96 de la version anglaise). 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 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.

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

Quelques suggestions à l'intention du personnel enseignant

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 de votre département
- 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
- 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
- demandez aide et conseils au personnel-ressource de l'école et du conseil scolaire
- 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

SECTION 3

CONSEILS ET STRATÉGIES POUR BIEN GÉRER UNE SALLE DE CLASSE

On trouvera dans la présente section divers conseils et stratégies qui favoriseront le perfectionnement professionnel en matière de 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 rubrique, ce qui montre qu'une stratégie de gestion de la salle de classe peut avoir des répercussions sur de multiples résultats.

À l'intention de la direction d'école : Élaborer un plan de soutien exhaustif

Il existe diverses stratégies auxquelles la directrice ou le directeur de l'école peut avoir recours pour fournir aide et soutien à l'enseignante ou à l'enseignant qui souhaite se perfectionner dans ce domaine de la profession. Un plan de soutien exhaustif pourrait comprendre les stratégies suivantes;

- de concert avec l'enseignante ou l'enseignant, déterminez une ou deux recommandations que l'enseignante ou l'enseignant estime pouvoir mettre en œuvre dans les jours qui suivront, ce qui lui donnera le sentiment immédiat d'avoir réussi; faites un suivi auprès de l'enseignante ou de l'enseignant pour évaluer ses progrès;

- jumelez l'enseignante ou l'enseignant avec un ou une collègue qui pourra leur faire part de stratégies efficaces de gestion de la salle de classe. Un mentor pourra aider l'enseignante ou l'enseignant en matière de planification et de présentation des cours, d'organisation de la salle de classe, de marches à suivre, de discipline — qui sont autant d'éléments de la gestion de la salle de classe. Le mentor pourra offrir un soutien quotidien à l'enseignante ou à l'enseignant qui se familiarise avec les stratégies et les met en pratique. L'enseignante ou l'enseignant devra choisir quelques-unes des stratégies observées et les adapter à sa situation.

- envisagez de prendre des dispositions pour que l'enseignante ou l'enseignant puisse observer, dans un environnement d'apprentissage sûr et inclusif, des collègues qui savent comment élaborer des marches à suivre et des procédures pour la salle de classe — soit dans votre école, soit dans d'autres écoles des environs :

  - priez l'enseignante ou l'enseignant de déterminer trois pratiques efficaces observées qu'il ou elle mettra en œuvre
  - priez l'enseignante ou l'enseignant de réfléchir aux obstacles éventuels à la réussite et à des stratégies pour éliminer/atténuer ces obstacles

- envisagez de demander au « mentor » de faire une visite de suivi pour observer l'enseignante ou l'enseignant dans sa propre classe, à des fins de soutien plus poussé et de dialogue;

- envisagez de prier l'enseignante ou l'enseignant d'observer ses élèves dans une autre classe; voir comment des collègues traitent avec des problèmes semblables pourra donner des idées à l'enseignante ou l'enseignant en difficulté;

- prenez des dispositions pour que la directrice ou directrice adjointe ou le directeur ou directeur adjoint du département, le cas échéant, aide l'enseignante ou l'enseignant, tant dans la salle de classe qu'au moment de la préparation des cours; il est important que le personnel de l'école travaille en collaboration;

- envoyez l'enseignante ou l'enseignant à des ateliers portant sur les stratégies de gestion de la salle de classe;

- fournissez à l'enseignante ou à l'enseignant des ressources, par exemple articles, livres, sites Web, sur les techniques/enjeux de la gestion de la salle de classe;

- priez l'enseignante ou l'enseignant d'observer le travail d'enseignantes ou d'enseignants à l'enfance en difficulté, qui pourront peut-être lui démontrer des stratégies efficaces de gestion du comportement et de gestion de la salle de classe;

- organisez des rencontres régulières de courte durée entre l'enseignante ou l'enseignant et la directrice/directrice adjointe ou le directeur/directeur adjoint de l'école pour discuter des progrès, des réussites et des défis de l'enseignante ou de l'enseignant et déterminer d'autres mesures de soutien dont il ou elle peut avoir besoin.

- il sera peut-être souhaitable, voire nécessaire, de modifier l'horaire de l'enseignante ou de l'enseignant pour le semestre ou l'année qui vient

Les sections qui suivent s'adressent expressément aux enseignantes et aux enseignants qui souhaitent améliorer leurs aptitudes en gestion de la salle de classe lorsqu'il s'agit d'établir des marches à suivre et des procédures, de traiter les comportements perturbateurs et improductifs des élèves ou d'adopter des stratégies pour préparer les cours et les dispenser, et dans le domaine des comportements pédagogiques en général.

A. Marches à suivre et procédures dans la classe

Aménagement physique de la salle de classe

- aménagez les lieux d'une façon qui se prête à une bonne gestion de la salle de classe et qui est appropriée pour le(s) niveau(x) scolaire(s) des élèves
- aménagez l'espace différemment pour le travail de groupe et le travail individuel
- veillez à ce qu'il y ait des aires de circulation libres d'encombrement
- aménagez un petit espace pour le travail en toute quiétude, sans distractions
- 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
- utilisez des tableaux d'affichage pour monter les rapports entre la matière et la société, les études supérieures et les débouchés sur le marché du travail, afin de susciter l'enthousiasme des élèves; affichez également des travaux des élèves qui sont de niveau approprié et changez-les fréquemment
- assurez un milieu physique sûr

Établir les attentes et les marches à suivre pour la salle de classe

- adoptez, mettez en œuvre et gérez une série de pratiques, de procédures et d'attentes efficaces et appropriées pour la salle de classe qui ont été élaborées de concert avec les élèves et qui conviennent à leur âge et à leur niveau scolaire; assurez-vous d'avoir les mêmes attentes pour tous les élèves, mais sachez les adapter aux besoins des élèves en difficulté

- dans un esprit positif, parlez d'« attentes » plutôt que de « règles »; les attentes sont le plus efficaces lorsque le personnel enseignant, les parents et les élèves sont pareillement déterminés à les respecter; veillez à ce que les parents soient au courant des attentes et envisagez de faire signer des « contrats » aux élèves

- 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; prévoyez des conséquences qui ne sont pas seulement des punitions

- limitez-vous à une liste d'attentes brève

- 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
  - activités courantes, par exemple recueillir des formulaires pour l'administration, distribuer des formulaires d'autorisation à faire signer par les parents
  - comment quitter la salle de classe à la fin de la période

- 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

« Enseigner » les attentes et les procédures

- prenez le temps d'enseigner les attentes relatives au comportement dans la salle de classe et les pratiques une fois qu'elles sont établies de concert avec les élèves
- revoyez régulièrement les attentes et les pratiques et faites preuve de cohérence
- 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 salle de classe et(ou) distribuez-la aux élèves

« Appliquer » les attentes et les pratiques

- renforcez les comportements positifs chaque fois que possible pour promouvoir l'estime de soi des élèves
- 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
- évaluez le comportement des élèves par rapport à l'environnement/aux activités d'apprentissage

Motiver les élèves

- ayez du travail ou un exercice à donner aux élèves dès qu'ils entrent dans la salle de classe, pour qu'ils puissent se mettre à l'œuvre immédiatement; par exemple :
    - projetez un problème ou une question à résoudre sur le tableau au moyen d'un rétroprojecteur ou autre (en vous assurant que le niveau en est approprié)
    - inscrivez au tableau, dans un endroit prédéterminé, une activité à faire (par exemple, la revue d'une compétence enseignée la veille)

- priez les élèves de noter une entrée dans leur journal, en ayant un modèle de question au tableau pour ceux et celles qui ont besoin d'une idée pour démarrer

- ayez recours à divers outils pédagogiques (par exemple, technologie, matériel visuel, livres et articles) pour éveiller l'intérêt des élèves

- montrez les rapports entre la matière, les études supérieures, les débouchés sur le marché du travail, l'actualité et le vécu des élèves, pour éveiller leur intérêt

- invitez des experts du domaine à parler aux élèves; ou encore, si vous en avez les moyens technologiques, organisez des discussions en ligne avec des spécialistes

- faites en sorte que les élèves soient attentifs lorsque certains d'entre eux font des exposés, en leur demandant d'évaluer l'exposé ou en leur confiant un rôle qui les obligera à ne pas se limiter à écouter passivement

- lorsque vous distribuez des documents, placez-en des exemplaires dans des chemises pour les élèves absents. À la fin de la journée, il suffit d'indiquer les noms des absents sur les chemises, que vous pourrez leur remettre quant ils reviendront (ayez également recours à cette stratégie pour les élèves qui arrivent en retard — vous pourrez ainsi leur remettre tout le matériel qu'ils ont manqué rapidement, sans que le reste de la classe soit dérangé)

- divisez les activités en tâches gérables et qui ciblent de multiples formes d'intelligence; pour en savoir plus au sujet de la théorie des multiples formes d'intelligence d'Howard Gardner, consultez le site http://www.pz.harvard.edu/SUMIT/MISUMIT.HTM

- que les horaires soient prévisibles et les pratiques sans heurt pour assurer des transitions en douceur; limitez au minimum les temps de transition, puisque le temps qui s'écoule entre deux tâches est une invitation à l'inconduite pour les élèves

B. Comment traiter les comportements perturbateurs ou improductifs

Faites de la prévention

- empêchez les petites difficultés de dégénérer en gros problèmes; accueillez les élèves à la porte de la salle de classe et établissez un contact personnel avec eux; un accueil personnel chaleureux donnera le ton à la journée et vous donnera l'occasion d'évaluer l'humeur de chaque élève et de prévenir les problèmes avant qu'ils ne se manifestent; profitez de l'occasion pour établir de bons rapports avec les élèves et régler des problèmes mineurs (par exemple, des comportements tapageurs, la mauvaise humeur ou du matériel non souhaité) tranquillement et discrètement — avant qu'ils provoquent des confrontations publiques qui menacent votre autorité et perturbent la classe

- plutôt que de faire l'appel à voix haute, servez-vous du plan de classe pour vérifier les absences et les présences pendant que les élèves travaillent

- pour favoriser la participation active des élèves, prévoyez une variété d'activités, divisez les grandes activités en tâches plus petites et proposez des activités de longueur variée

- chaque fois que possible, ayez recours à des rappels plutôt qu'à des réprimandes; faites les rappels suffisamment tôt pour que la situation ne dégénère pas à un point tel qu'un simple rappel ne suffit plus

Faites du renforcement positif

- faites du renforcement positif; ayez abondamment recours aux éloges; reconnaissez les bons comportements en paroles ou en gestes (un signe de tête, un sourire, un « pouce en l'air »)

- ayez sur vous des « notocollants » sur lesquels vous pourrez écrire « bon travail », « excellente question », « souviens-toi de lever la main », et que vous pourrez coller discrètement sur les pupitres des élèves

Montrez que vous n'ignorez pas ce qui se passe

- agissez de façon à montrer aux élèves que vous êtes au courant de ce qui se passe dans la classe

- circulez dans la classe; faites le tour de la classe pendant que les élèves travaillent; vérifiez l'avancement de leurs travaux; restez debout près des élèves agités ou distraits; établissez un contact visuel avec les élèves

- balayez systématiquement la classe du regard pour découvrir des problèmes éventuels

Intervenez auprès des élèves qui se comportent mal

- traitez avec les élèves perturbateurs rapidement, individuellement et en privé; n'amorcez jamais une conversation de nature disciplinaire si vous êtes loin de l'élève; rapprochez-vous de lui et faites-lui savoir quelles sont les attentes; attaquez-vous au problème de comportement et non à la personnalité de l'élève

- veillez à ne pas récompenser l'élève de son inconduite en en faisant le centre d'attention; anticipez les problèmes; faites preuve de discrétion lorsque vous traitez avec un élève qui se comporte mal et veillez à ce que le reste de la classe ne soit pas dérangé

- en présence d'un élève qui se conduit mal, attirez son attention sur le comportement souhaité, et non sur le mauvais comportement. Par exemple, dites-lui « Je veux que tu fasses… » plutôt que «Je veux que tu cesses de faire… ». Ce dernier énoncé se concentre sur l'inconduite et encourage l'élève à faire une réponse du genre « Mais je ne faisais rien… »

- réagissez immédiatement et efficacement aux comportements des élèves qui ont recours au sarcasme et aux remarques blessantes dans leurs interactions; veillez à ce qu'une atmosphère de respect mutuel fasse partie de vos attentes et établissez de concert avec les élèves des conséquences appropriées en cas de manquement

- neutralisez les situations difficiles et désamorcez les conflits entre les élèves (par exemple, ayez recours à l'humour bienveillant, rapprochez-vous des élèves, utilisez des stratégies de «temps de réflexion », parlez aux meneurs en tête-à-tête pendant le cours et faites un suivi après le cours)

- ayez recours à des techniques d'intervention efficaces auprès des élèves comme l'utilisation d'un coin tranquille pour le travail individuel, des consultations avec le personnel de soutien de l'école, des consultations à l'extérieur de la salle de classe avec l'élève et(ou) les parents

- ne laissez pas vos émotions prendre le pas sur votre jugement en cas de situation difficile

- au besoin, établissez des plans d'amélioration pour les élèves

- prenez les dispositions nécessaires pour observer les élèves qui ont un comportement perturbateur ou improductif dans la classe d'un autre membre du personnel enseignant; la façon dont vos collègues traitent de problèmes semblables vous donnera peut-être des idées utiles

- sachez quand demander de l'aide; demandez du soutien de l'administration au besoin

C. Comment préparer et dispenser les cours

Préparation des cours

- planifiez des cours bien organisés et complètement préparés, qui font état de toutes les composantes du cycle enseignement-apprentissage, au moyen d'une variété de stratégies et d'activités qui tiennent compte de différents styles d'apprentissage et de différentes formes d'intelligence (pour en savoir plus au sujet de la théorie des multiples formes d'intelligence d'Howard Gardner, consultez le site http://www.pz.harvard.edu/SUMIT/MISUMIT.HTM)

- axez votre planification sur les besoins développementaux et les intérêts des élèves et montrez les rapports entre la matière, les études supérieures, les débouchés sur le marché du travail, l'actualité et le vécu des élèves

- variez les stratégies et les ressources pédagogiques, notamment l'utilisation de la technologie appropriée, pour susciter l'intérêt des élèves et répondre à leurs besoins d'apprentissage

- prévoyez des évaluations conformes aux objectifs d'apprentissage énoncés et aux activités planifiées pour le cours; pour un complément d'information au sujet des stratégies d'évaluation efficaces, consultez le guide *Planification des programmes et évaluation* (2000) du ministère de l'Éducation de l'Ontario

- pour maximiser le potentiel d'apprentissage de tous les élèves de la classe, il faut prévoir un enseignement qui fait appel aux deux hémisphères du cerveau (par exemple des activités visuelles créatrices et des activités qui reposent sur le langage)

- anticipez les défis qui peuvent se présenter sur le plan de l'apprentissage et prévoyez des stratégies pour les relever (par exemple, ayez des activités ciblées pour renforcer les concepts; au moment d'aborder la partie du cours où vous anticipez des problèmes, ayez une stratégie concrète pour les amoindrir, et donnez aux élèves des conseils pour les aider à assimiler des concepts difficiles)

- prévoyez d'enseigner la terminologie de la matière, pour que vos instructions et les ressources soient comprises

- prévoyez des rencontres individuelles et constituez des petits groupes pour pouvoir avoir des contacts personnels réguliers avec les élèves sans que cela devienne trop lourd à gérer; établissez des attentes pour ces activités afin que le reste de la classe continue de se consacrer à la tâche pendant que vous travaillez avec un élève ou un groupe particulier; prévoyez pour le reste de la classe des activités significatives liées aux attentes pour le cours et pour le curriculum

- concevez des activités qui permettront aux élèves de bien saisir la matière, plutôt que de donner les bonnes réponses

- obtenez du soutien à l'extérieur de la classe pour les élèves qui en ont besoin

Structure des cours

- établissez des liens avec ce que les élèves ont déjà acquis et ce qu'ils apprendront à l'avenir; commencez le cours par du matériel se rapportant aux cours antérieurs, afin de donner aux élèves une bonne base pour comprendre la nouvelle leçon

- lorsque vous présentez de nouveaux concepts, combinez savoir théorique et expériences pratiques

- donnez aux élèves l'occasion de faire l'expérience des processus de la découverte et de la créativité; donnez-leur amplement l'occasion de démontrer leur esprit de curiosité et leur maîtrise de la matière

- soyez déterminé(e) à recourir à des démarches interdisciplinaires

- donnez aux élèves des occasions d'interagir les uns avec les autres, tout en renforcement les comportements positifs et respectueux

- intégrez à la matière diverses aptitudes qui favorisent la littératie (par exemple, lecture, écriture, analyse, synthèse, résolution de problèmes, application et expression orale)

- au besoin, clarifiez les aptitudes enseignées ou enseignez à nouveau certaines aptitudes et certains concepts

- énoncez clairement les objectifs pédagogiques

- communiquez vos attentes aux élèves au moyen de grilles et d'exemples et affichez-les dans la classe à la vue de tous

- concevez des activités conformes aux objectifs et à l'évaluation du cours

Présentation du cours

- commencez au tout début de chaque période et finissez à la toute fin; toute la période devrait être consacrée à l'apprentissage; commencez et terminez le cours à temps

- au début du cours, sachez ce que vous et les élèves ferez pendant la période

- donnez aux élèves un aperçu de ce qu'ils apprennent et divisez le contenu en portions gérables; n'enseignez pas des segments isolés de la matière sans montrer les rapports qu'ils ont avec le tout; montrez les rapports entre la matière et d'autres parties du curriculum, les études supérieures, les débouchés sur le marché du travail et le vécu des élèves

- ayez divers plans de classe qui tiennent compte des diverses activités dans la salle et attendez-vous à ce que les élèves s'assoient selon le plan approprié

- préparez à l'avance le matériel et les ressources nécessaires pour le cours et ayez-les à portée de la main

- prévoyez des questions qui inciteront les élèves à utiliser des capacités de raisonnement plus poussées

- conservez des dossiers des élèves (par exemple, porte-documents, documentation d'évaluation, fiches anecdotiques, chemises) de manière professionnelle et organisée

Stratégies pour la présentation du cours

- surveillez étroitement le travail des élèves et leur degré de compréhension et adaptez vos méthodes d'enseignement au besoin

- exprimez-vous clairement et assez fort pour que tous les élèves vous entendent, sans crier

- appliquez les techniques de l'écoute active

- laissez suffisamment de temps aux élèves pour qu'ils absorbent l'information

- ayez recours à des stratégies qui vous permettront d'attirer l'attention des élèves et de les amener à se concentrer sur le cours (cf. « Motiver les élèves » ci-dessus)

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

- présentez le cours à un rythme approprié et assurez des transitions sans heurt entre les activités

Les questions

- destinez les questions à tous les élèves de la classe; demandez à tous les élèves de répondre, et non pas seulement à ceux et celles qui ont levé la main;

- posez des questions; abstenez-vous d'énoncer quelque chose lorsqu'il y a moyen de le demander aux élèves

- laissez aux élèves le temps de réfléchir (1 ou 2 minutes) avant de demander la réponse à l'un d'entre eux; les élèves qui ne lèvent habituellement pas la main seront peut-être ainsi encouragés à participer plus souvent

- félicitez les élèves qui donnent de bonnes réponses, tout en ménageant l'estime de soi de ceux qui donnent de mauvaises réponses (par exemple, divisez la question initiale en composantes, faites une remarque encourageante à l'élève avant de passer à un autre élève)

- utilisez les techniques de questionnement et les techniques de discussion à bon escient, en ciblant divers niveaux de compréhension; il ne suffit pas que les élèves répètent l'information; il convient de les encourager à utiliser leurs capacités de raisonnement plus poussées selon la taxonomie de Bloom (1984), 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…? »)

- posez une seule question à la fois

- tablez sur la réponse de l'élève lorsque vous formulez la question suivante

- tournez vos questions de façon à tester les connaissances des élèves, leur compréhension et leur zone de confort

Les devoirs

- établissez une marche à suivre pour ramasser les devoirs
- profitez du ramassage des devoirs pour diagnostiquer les lacunes dans l'apprentissage et déterminer s'il faut revenir sur une idée ou un concept ou l'enseigner à nouveau
- prévoyez suffisamment de temps pour expliquer les devoirs et pour donner une conclusion au cours/à l'activité
- affichez toujours les devoirs au même endroit (le tableau, un tableau d'affichage) pour que les élèves qui arrivent en retard ou qui sont absents sachent où les trouver

Les élèves

- accueillez les élèves lorsqu'ils entrent en classe et faites-vous voir dans les corridors et les aires communes
- soyez au courant des normes développementales et culturelles régissant les interactions avec des élèves de différents groupes d'âge et de différents antécédents culturels
- souvenez-vous qu'un élève anxieux ou stressé ne sera pas capable d'apprendre efficacement; exprimez des attentes positives envers les élèves et donnez-leur beaucoup de rétroactions positives
- circulez dans la classe, aidez les élèves; réunissez de petits groupes pour enseigner à nouveau une idée ou un concept si les élèves éprouvent des difficultés
- encouragez les élèves qui ont de la difficulté, mais de façon discrète
- respectez et valorisez les points de vue et les opinions des élèves
- 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
- favorisez le respect mutuel; condamnez les sarcasmes, les critiques destructives et les insultes d'ordre sexuel/racial/ethnique/religieux; suivez la politique et les procédures du conseil dans de tels cas
- encouragez les questions et encouragez les élèves à remettre certains concepts en question, de manière respectueuse

- vérifiez systématiquement la compréhension au moyen de diverses méthodes (par exemple, posez des questions clés pour enseigner un nouveau concept, analysez le travail, les devoirs et les tâches des élèves pour diagnostiquer des lacunes dans l'apprentissage et adaptez le cours de façon à revoir certaines notions ou à les enseigner à nouveau)

- comparez votre « temps de parole » à celui des élèves et assurez-vous de ne pas parler constamment sans laissez aux élèves l'occasion de s'exprimer; réfléchissez au rôle participatif des élèves

- donnez aux élèves des occasions de connaître la réussite sur les plans des comportements d'apprentissage et des comportements sociaux

- si possible, soyez accessible pour les élèves avant et après le cours

D. Comportements des enseignantes et des enseignants

Comportements efficaces

- ayez une attitude positive et des attentes élevées mais réalistes envers tous les élèves; ayez de grandes attentes à l'égard de l'apprentissage et des comportements chez les élèves et communiquez-les-leur, et croyez fermement en leurs habiletés

- faites preuve de motivation, d'enthousiasme et d'intérêt et possédez bien votre matière

- ayez recours à l'humour de façon approprié pour éveiller l'intérêt des élèves ou réduire les tensions dans la classe

- montrez aux élèves que vous les aimez bien; manifestez de la chaleur envers vos élèves et encouragez-les; sachez que les élèves aimeront se confier à vous, mais restez dans les limites du professionnel lorsque vous divulguez des renseignements personnels

- affichez un comportement calme et confiant; donnez l'exemple du respect, de la gentillesse, du soutien

- efforcez-vous d'inculquer aux élèves un sentiment d'autodiscipline et consacrez du temps à leur enseigner l'autorégulation

- surveillez ce qui se passe dans la classe et donnez aux élèves des rétroactions et du renforcement au sujet de leurs comportements

- ayez recours à une variété de stratégies pour inculquer aux élèves des compétences sociales positives (par exemple, demandez-leur de travailler en équipe, de s'entraider si l'un d'entre eux éprouve de la difficulté à comprendre une tâche, et de se porter volontaires pour encadrer leurs camarades)

- apprenez rapidement les noms des élèves et utilisez-les fréquemment; prenez l'habitude de vous adresser aux élèves par leur prénom; évitez les sobriquets ou d'autres moyens de vous adresser à eux

- donnez aux élèves des occasions d'acquérir des qualités de leadership, d'autodiscipline et d'ingéniosité; donnez-leur l'occasion de participer à la prise de décisions; inculquez-leur un sentiment d'appartenance

Matière à réflexion

Lors d'une conférence internationale sur l'efficacité et l'amélioration de l'enseignement qui a eu lieu en 1998, la professeure Jean Rudduck a fait les observations suivantes :

Les élèves apprécient les enseignantes et les enseignants et leur réagissent favorablement dans la mesure où ils :

- aiment enseigner la matière
- aiment leur enseigner
- présentent des cours intéressants
- font des liens avec la vie à l'extérieur de la salle de classe
- ont le sens de l'humour, mais savent également maintenir l'ordre
- sont équitables
- savent écouter
- ne crient pas
- ne passent pas leur temps à faire des comparaisons défavorables (leurs autres classes sont tellement mieux, la sœur ou le frère aîné de l'élève était tellement meilleur)
- expliquent les choses
- expliquent des choses que les élèves ne comprennent pas sans leur donner un sentiment d'infériorité
- ne renoncent pas à attendre de bonnes choses de leurs élèves

SECTION 4

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 insatisfaisant, 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 d'une enseignante ou d'un enseignant 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 à une enseignante ou à un enseignant 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 :

  - 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.

  - 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.

  - 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 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 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 scolaires 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; par exemple, « 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, ou d'obtenir du soutien d'autres membres du personnel du conseil. Si par exemple 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 le cours ne sont pas clairement communiquées aux élèves.

Suggestions pour l'enseignante ou l'enseignant :

- afficher les objectifs pédagogiques de chaque cours 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 (1984), 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. Le cours s'est terminé 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 (1984)
- confier aux élèves des activités de suivi (par exemple, devoirs, projets de recherche)
- établir des rapports entre les devoirs et les activités pendant le cours

6. Les élèves n'ont pas atteint les objectifs énoncés pour le cours.

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 du cours 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 le cours
- 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

Les sites Web qui suivent pourront être utiles à ceux et celles qui cherchent un complément d'information ou des stratégies de gestion de la salle de classe. Il faut toutefois se souvenir que le contenu de ces sites et les sites eux-mêmes peuvent changer.

- Association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens : *Discipline et gestion de classe*
  www.franco.ca/aefo/publication/Discipline_et_gestion.pdf

- Comportements en gestion de classe
  www.unites.uqam.ca/Gctic/fiches/fiches.html

- Discipline/Intervention
  www.pedagogie.net

- Expérience de formation interactive sur la gestion de classe et les élèves en difficulté de comportement
  www.gestiondeclasse.net

- Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
  www.osstf.on.ca

- Fiches sur une série de sujets d'intérêt pour les parents et les enseignantes et enseignants
  www.petitmonde.com

- Guide d'activité physique canadien pour les jeunes et les enfants de la série « Vie saine » de Santé Canada
  www.hc-sc.ca

- Guide pédagogique pour la série télévisée «Le pouvoir de la paix » (pour les élèves de 8 à 12 ans)
  www.tfo.org/education/enseignants/pdf/guides/pouvoir.pdf

- Guide pour les parents d'enfants hyperactifs
  www.planete.qc.ca/sante/elaine

- Ministère de l'Éducation de l'Ontario
  www.edu.gov.on.ca

- Ontario Curriculum Unit Planner (OCUP)
  www.ocup.org

- Parents partenaires en éducation (PPE)
  www.franco.ca/PPE/

- Pédagogie sur Internet – Fiches gestion de classe
  www.pedagonet.com

- Pour aider les enfants à acquérir des valeurs
  www.livingvalues.net/francais

- Principes de gestion de classe participative; séries d'activités et ressources propres à l'apprentissage des enfants
  www.primaire.grandmonde.com/invites/

- Site d'intérêt particulier pour le palier secondaire
  www.infobourg.com

- SOS Devoirs
  www.sosdevoirs.org

- Sujets d'intérêt pour les parents et les enseignantes et enseignants
  www.ecolebranchee.com

- Vie pédagogique n° 119, avril-mai 2001, « La gestion de classe : jongler avec tout pour réussir avec tous »; n° 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, et Roch Chouinard. (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, et Louise Capra. (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, et Christiane Boucharlat. (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, et Mario Richard. (2001). Comment construire des compétences en classe : des outils pour la réforme, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

Bloom, B.S., et D.R. Krathwohl. (1984). Taxonomy of Educational Objectives, New York, Addison Wesley.

Brown, John L., et Cerylle A. Moffett. (1999). The Hero's Journey: How Educators Can Transform Schools and Improve Learning, Virginia, ASCD.

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., et Janet Eaton Walker. (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. (1992). La discipline en classe et à l'école, Montréal, Guérin.

Côté, Charles. (1994). La gestion de la classe : conseils pratiques, exercices en lien avec la suggestion de la classe, 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. (1992). Successful School Improvement, Toronto, OISE Press.

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

Gagné, Pierre-Paul, Danielle Noreau et Line Ainsley. (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, Huguette Martin et Diane Arcand. (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.

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 d'Hélène Bombardier et Elourdès Pierre, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

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

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

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

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

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2003). *La littératie en tête : Rapport du Groupe d'experts sur les élèves à risque.* Cette publication se trouve sur le site Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario : http://www.edu.gov.on.ca

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2003). *Stratégie de lecture au primaire : Rapport de la table ronde des experts en lecture*. Cette publication se trouve sur le Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario : http://www.edu.gov.on.ca

Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2003). *Stratégie de mathématiques au primaire : Rapport de la table ronde des experts en mathématiques*. Cette publication se trouve sur le site Web du ministère de l'Éducation de l'Ontario : http://www.edu.gov.on.ca

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.

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

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

Trudeau, Hélène, Céline Desrochers, Jean-Louis Tousignant et coll. (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.