

Chapitre 8

La gestion de classe systémique

comment rendre ce virage efficace

De nos jours, la gestion de classe est une des thématiques les plus populaires en éducation, et ce, même si elle n'est pas une réalité nouvelle. Dès qu'une personne est responsable d'un groupe d'élèves, elle se retrouve nécessairement à gérer une classe. Beaucoup de chercheurs ont écrit sur ce sujet et les concepts sont nombreux.

*Pour ma part, je crois que la gestion de classe doit faire partie d'une approche systémique impliquant plusieurs intervenants. **Dans un contexte d'implantation d'un programme d'études en enseignement individualisé, je définirais la gestion de classe comme : un ensemble de mesures et de pratiques mises en place par tous les intervenants d'un centre afin de permettre le développement de l'apprentissage autonome d'un élève.***

La gestion de classe est une notion importante en enseignement individualisé et vous devrez y consacrer beaucoup de temps. La réussite scolaire de vos élèves est, selon moi, directement liée à une bonne gestion de classe systémique.

Normand Lacasse, M. Éd.

Les assises de la gestion de classe

Ce chapitre est basé en grande partie sur un dossier extrêmement intéressant de la revue *Vie pédagogique*, avril-mai 2001. Monique Boucher, Régent Fortin, Guy Lusignan et Roch Chouinard sont les auteurs

de quatre articles qui traitent de la gestion de classe sous différentes perspectives. Dans leurs articles, ils réfèrent à plusieurs ouvrages de chercheurs en éducation qui ont écrit sur le sujet. Même si cette édition n'est pas récente, je vous invite à lire ce dossier¹ qui traite d'un sujet toujours très actuel.

Dans ce chapitre, je relate les écrits des auteurs et les intègre dans une approche plus systémique, et ce toujours dans un contexte d'enseignement individualisé. Les zones de texte encadrées représentent les actions concrètes basées sur mon expérience de directeur de centre.

L'intégration d'une gestion de classe systémique est le travail de plusieurs personnes ou intervenants qui composent l'équipe-centre. Celle-ci comprend la direction, tous les professionnels, le technicien en travail social, le personnel administratif et, naturellement, les enseignants. Je suis conscient que chaque centre ne possède pas toutes ces ressources, il faut donc travailler avec celles disponibles.

Lors de l'implantation du programme d'études *Soutien informatique*, le CFP Marie-Rollet a embauché un technicien en travail social à 25 heures par semaine. À ce moment, la direction était consciente que la gestion de classe devait être améliorée et que l'ajout d'une ressource était nécessaire pour accompagner l'équipe-centre. Cet ajout fut positif puisque le taux d'abandon a diminué de 5 % en quatre ans.

La compétence n° 6

« Planifier, organiser et superviser le mode de fonctionnement du groupe-classe en vue de favoriser l'apprentissage et la socialisation des élèves »²

¹ *La gestion de classe*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 16-27

² Ministère de l'éducation. *La formation de l'enseignement*, 2001, 210 pages

est l'énoncé de la compétence n° 6 du référentiel de compétences de la profession enseignante.

Le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) introduit cette compétence comme ceci :

« La planification, l'organisation et la supervision du fonctionnement du groupe-classe, souvent désignées par l'expression trop circonscrite de « gestion de classe », désignent un ensemble de gestes professionnels distinctifs et constitutifs de la pratique enseignante. En effet, alors que plusieurs professions à caractère interactif engagent des relations d'individu à individu, l'enseignante ou l'enseignant doit faire progresser des groupes d'élèves vers la maîtrise d'apprentissages cognitifs, tout en instaurant en eux la compréhension et le respect de normes de la vie en société. »³

Il est intéressant de regarder la gestion de classe dans une vision systémique parce que ce concept a beaucoup évolué. Entre autres, des nouveaux objectifs fixés par les centres, des défis qu'ils doivent relever pour les atteindre et de la constante émergence de nouvelles connaissances relatives à l'apprentissage.

Essentiellement, comme nous le verrons dans les pages suivantes, la gestion de classe passe par la planification, l'organisation et la mise en œuvre des dispositifs éducatifs maximisant les apprentissages de chaque élève, et ce, dans différents contextes. On parle ici de planification de cours, d'organisation physique de la classe, d'intégration des nouvelles technologies, du choix du matériel didactique, de régulation des apprentissages en continuité, de prise en considération des différences des élèves, d'application du code de vie, etc. Cela étant, on est bien loin

Normand Lacasse, M. Éd.

de l'idée, malheureusement encore trop répandue, que gérer efficacement une classe se résume à « avoir de la discipline ».

³ Ministère de l'éducation. *La formation de l'enseignement*, 2001, p 97

« Toutefois, on peut certainement affirmer que la mise en œuvre d'une gestion de classe efficace repose sur une réflexion, une analyse et une organisation pédagogique complexe qui confirment le caractère professionnel de l'acte d'enseigner. »⁴ À l'aube d'un projet d'implantation d'un programme d'études en enseignement individualisé, la direction et l'équipe-enseignante doivent avoir de bonnes discussions sur ce sujet. Les orientations prises lors de ces rencontres guideront l'équipe de développement et influenceront le contenu des activités d'apprentissage et l'organisation scolaire du département.

Une cohérence à construire

Régent Fortin, chercheur et professeur universitaire, s'est intéressé à l'évolution du système d'éducation au Québec et a publié plusieurs articles intéressants dont : « Une cohérence à construire »⁵. Dans cette partie, je reprends, avec sa permission, plusieurs passages de ces écrits.

Les différentes visions de la gestion

Régent Fortin reconnaît, dès le départ, que plusieurs définitions de la gestion de classe coexistent. « Parlons-nous de gestion de classe, c'est-à-dire de l'organisation du temps et de l'espace et de la mise en œuvre des activités d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation, ou parlons-nous de la gestion du groupe d'élèves en interaction? Quels sont les objets de la gestion de classe? Quels sont les techniques et les moyens appropriés pour la mettre en œuvre? Quels en sont les acteurs et quels sont leurs rôles? Quelles en sont les finalités? La gestion de

Normand Lacasse, M. Éd.

classe comprend-elle tous les éléments de la pratique professionnelle de l'enseignement ou ne s'agit-il que d'un élément particulier de cette pratique? »⁶ Je répondrai à quelques-unes de ces questions, mais la

⁴ Monique Boucher. *Jongler avec tout pour réussir avec tous*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 16

⁵ Régent Fortin. *Une cohérence à construire*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 17-19

⁶ Régent Fortin. *Une cohérence à construire*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 17-19

plupart resteront en suspens et devraient donner lieu à de nombreux échanges dans votre équipe-centre.

Tout d'abord, nous parlons de philosophie, de gestion de classe, d'école, de centre, de centre de services scolaire ou, plus simplement, de gestion de l'éducation.

Dans une **perspective hiérarchique**, la gestion de l'éducation consiste à assurer le respect de l'autorité et des règles de conformité de l'exécution des tâches. Ainsi, chaque personne dans une structure est subordonnée à un supérieur, lui-même subordonné à un supérieur de plus haut niveau, et ainsi de suite, tout comme la classe est subordonnée à l'école, qui est subordonnée au centre de services scolaire, qui est subordonné au ministère de l'Éducation.

« Dans une **perspective systémique**, la gestion de l'éducation est une réalité complexe, comprenant plusieurs sous-systèmes spécialisés liés les uns aux autres et à chacun d'eux correspondent des responsabilités qui leur sont propres. »

Ainsi, la classe, le centre, le centre de services scolaire et le ministère de l'Éducation ont chacun leurs fonctions propres; les élèves, les enseignants, les directions de centre, les cadres, les membres du conseil d'établissement, les conseils d'administration, les fonctionnaires et les politiciens ont chacun leur rôle à jouer. Fortin écrit que cette perspective n'a pas donné tous les fruits attendus. Malheureusement, ces écrits sont encore d'actualité.

Normand Lacasse, M. Éd.

D'abord, l'ensemble des acteurs du monde de l'éducation s'est centré sur le développement des sous-systèmes et a oublié les relations entre eux et leur intégration dans l'ensemble. Ensuite, ils ont surtout développé la surspécialisation, tant dans l'enseignement que dans la gestion, le cloisonnement des structures et des dossiers et la bureaucratisation des

façons de faire. En somme, on a déshumanisé l'école. En même temps émergeait une perspective éducative de la gestion de l'éducation et de l'école.

« La **perspective éducative** a inspiré en partie les réformes des dernières années. D'une part, elle repose sur l'idée que tous les acteurs du système sont en développement, tant les adultes que les enfants, chacun selon ses intentions, sa vision du monde, son style, son rythme et, en d'autres termes, selon son projet de vie. D'autre part, le développement de chacun est vu comme un processus continu d'interactions et les groupes se développent, comme les individus, à travers leurs projets. L'idée de projet est centrale : projet éducatif, projet de vie, projet de formation, projet d'apprentissage, projet professionnel, etc.

Dans cette perspective, la gestion consiste à mettre en place et à animer des processus de développement individuel et collectif, à faire en sorte que les individus et les groupes non seulement aient des projets, mais soient en projet, en transformation, en devenir. En d'autres termes, c'est gérer un projet, c'est gérer des projets. Mais une question essentielle se pose : s'agit-il d'un projet commun, unique, auquel chacun adhère ou doit adhérer, dans lequel chacun peut être inclus ou duquel chacun peut être exclus? Ou, s'agit-il d'une mise en commun de projets multiples, diversifiés, que chacun doit expliciter, communiquer, coordonner avec les autres? Au bout du compte, l'éducation a-t-elle comme finalité l'uniformisation des individus et des groupes en conformité avec un modèle unique ou bien la différenciation des individus ou des groupes? Ou, un peu les deux?

Enfin, la gestion des projets individuels et collectifs n'est pas seulement un moyen de faciliter l'apprentissage, elle est aussi, en soi, un apprentissage à faire. À travers ses projets, l'élève apprend à les gérer. À travers la gestion

de classe, les élèves et les enseignants apprennent à gérer la classe. »⁷ Ils sont porteurs de motivation et d'autonomie.

Il faudra tenir compte de cet aspect lors du développement des activités d'apprentissage. Mettre l'élève en projet est assez facile en soi, mais l'intégrer dans un projet de vie professionnelle et d'y développer une motivation et une autonomie est un grand défi.

Un premier exemple de projet est le cours de programmation en *Soutien informatique*. L'élève développe un programme pendant environ 30 heures de cours. Tout au long du projet, les notions de programmation sont intégrées à travers les différentes étapes. La réalisation finale doit lui être utile pour le reste de sa formation et pour le marché du travail, ce qui en fait une source de motivation. Pour intégrer l'approche collective, les élèves peuvent partager chaque semaine l'avancement des projets et un moment doit être réservé pour le faire. Il leur sera possible de présenter le produit final devant ses pairs. Ainsi, l'élève est invité à se dépasser et à développer son estime de soi.

Tous les programmes d'études contiennent des compétences qui permettent la réalisation de projets individuels et collectifs. L'élaboration d'un projet demande beaucoup de minutie afin d'y intégrer tous les aspects de la gestion de classe.

Normand Lacasse, M. Éd.

4^e édition

⁷ Régent Fortin. *Une cohérence à construire*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 17-19

La durée des projets doit être assez courte. Le niveau de difficulté sera fixé en fonction de la position de la compétence dans le séquentiel. N'oubliez pas que l'élève est en apprentissage et que vous devez le garder motivé.

Les perspectives dans la vie d'un centre

Les trois perspectives présentées ci-dessus sont présentes dans les centres. Les élèves sont donc en présence de ces diverses visions et pratiques de gestion d'école et de classe qui varient souvent d'un intervenant à un autre ou d'une activité à une autre.

Voici comment se traduisent ces perspectives dans la pratique professionnelle des enseignants et des autres membres du personnel d'un centre ainsi que dans la vie quotidienne des élèves.

Dans une **perspective hiérarchique** de la gestion d'école et de classe, les élèves sont des subordonnés de l'enseignant dans sa classe et du personnel de l'école, direction comprise. De plus, la direction d'un centre est vue comme l'autorité supérieure, de sorte que c'est vers elle que sont systématiquement dirigés les élèves qui manquent gravement à leurs obligations. Parler de respect, dans cette perspective, c'est parler du respect de l'autorité, des règlements et de ses obligations. La responsabilité consiste avant tout à assumer les conséquences de ses gestes, conséquences déjà codifiées dans les règlements. Et parler d'autonomie, c'est parler de la capacité de se conformer aux règles établies par la direction en référence aux différentes lois, règlements ou politiques qui régissent un établissement. Chez les élèves, cette perspective amène généralement des rapports de compétition (être comparé, être meilleur, être en avant, être plus aimé, etc.) ou des rapports de complicité dans la contestation.

Normand Lacasse, M. Éd.

4^e édition

La *Loi sur l'instruction publique* oblige les centres de formation professionnelle à rédiger un projet éducatif avec ses enseignants et son personnel. Ce plan comprend une orientation sur la réussite et la persévérance scolaire. Les objectifs de cette orientation doivent inclure la gestion de classe, avoir des indicateurs et des résultats attendus assez précis pour donner une vision commune.

Les centres doivent également rédiger des règles de vie approuvées par leur Conseil d'établissement. La gestion de classe doit être omniprésente dans ces règles.

Une politique de suivi qui prévoit l'accompagnement de tous les élèves par les enseignants et par des intervenants professionnels doit être instaurée. Puis, une gestion efficace des absences, de leurs traitements et de l'application des sanctions doit être établie.

Le CFP Marie-Rollet a produit un autre document qui s'appelle : « Les règles qui régissent les tâches des enseignants ». Ce document est mis à jour annuellement avec le comité de participation des enseignants. Il permet de définir les tâches et la gestion de celles-ci. Ainsi, une fois accepté par le comité de participation, il y a très peu de place à l'interprétation ou à la discussion, évitant ainsi des négociations qui peuvent conduire à l'iniquité. Pour le personnel administratif, les rôles et fonctions de chaque poste doivent être aussi définis dans un document.

L'écriture des normes et modalités sur l'évaluation des apprentissages ferme la boucle des documents administratifs qu'un centre doit avoir pour encadrer l'ensemble de la gestion administrative comprenant la gestion de classe.

Normand Lacasse, M. Éd.

Dans une approche hiérarchique, il est important de se donner un cadre et des balises, de les faire connaître par tout le personnel et surtout de s'assurer de leur adhésion.

Dans une **perspective systémique** de la gestion de centre et de classe, les élèves sont vus comme des clients, le centre comme un fournisseur de services éducatifs et les enseignants comme des professionnels. Sans affirmer que le client a toujours raison, nous pouvons dire que le centre doit avoir la préoccupation constante de répondre aux besoins de sa clientèle et de s'adapter à ses caractéristiques propres ou même individuelles. Il doit adapter ses programmes d'études, ses approches pédagogiques, ses activités d'apprentissage et d'évaluation ainsi que le matériel didactique.

On utilise souvent le contrat comme mode d'intervention auprès des élèves qui ne respectent pas les engagements qu'ils ont pris en s'inscrivant à un centre. Les élèves entretiennent avec les enseignants des rapports contractuels fondés sur la reconnaissance et l'exercice de rôles préalablement définis ou convenus, et développent avec leurs collègues des rapports de collaboration dans la réalisation du contrat.

Parler de respect, dans cette perspective, c'est parler du respect de ses engagements envers le centre, les enseignants et les autres élèves. La responsabilité consiste à répondre devant les autres des gestes accomplis en vue de la réalisation ou de la non-réalisation des engagements pris envers eux. L'autonomie est alors définie comme la capacité de faire des choix et de les expliquer, de convenir de conditions de réalisation de ses engagements, et d'exiger le respect des engagements pris par les autres.

Le développement de l'autonomie doit se faire de façon progressive tout au long du programme d'études. Ainsi, les activités d'apprentissage des premières compétences du séquentiel comprendront des consignes plus précises et des notions de base. Elles seront plus courtes et demanderont plus de validation de part de l'enseignant.

La perspective systémique demande de faire valoir la vision et les orientations du centre et du département à travers les activités et les

interventions. Pourquoi ne pas afficher sur les murs la promotion de l'autonomie comme orientation centre?

La compétence « *Métier et formation* » doit permettre un premier contact de l'élève avec les enseignants et l'environnement d'apprentissage. Les règles de vie du centre font partie de cet environnement et constituent ce contrat. Cette compétence permet également à l'élève de confirmer son choix de carrière et d'en discuter avec son enseignant.

Lors du mot de bienvenue de la direction, les différents intervenants sont présentés aux nouveaux élèves. Puis, à la première journée, les personnes qui assurent le suivi de l'élève (le conseiller en orientation, le technicien en travail social et la direction adjointe) se présentent dans les classes pour expliquer leurs rôles et fonctions.

Dans la première semaine, un tuteur est associé à un élève. La politique de suivi des élèves prévoit que le tuteur rencontre individuellement les élèves dont il est responsable. Cette rencontre est un premier échange pour connaître les objectifs professionnels de l'apprenant. Elle donne l'occasion à l'élève de discuter de son expérience générale, de son adaptation à son nouvel environnement, aux règles de vie et à la gestion de classe ainsi qu'à l'environnement social.

Dans une **perspective éducative** de la gestion d'école et de classe, les élèves sont vus comme des partenaires dans la réalisation de leur projet de développement. Les rapports qu'ils entretiennent avec les enseignants, les autres élèves et l'ensemble du personnel du centre, y compris la direction, sont égalitaires et coopératifs. Ces rapports n'éliminent pas les différences de fonctions et d'expertise de chacun; au contraire, ces différences sont les conditions essentielles à l'établissement d'un partenariat créatif et productif.

4^e édition

Parler de respect, dans cette perspective, c'est parler du respect de soi et des autres, comme personnes uniques et comme membres d'une même

communauté éducative. La responsabilité consiste à assumer les choix qu'on a faits. L'autonomie est alors définie comme la capacité d'assumer la réalisation de son propre projet de développement. Cependant, le respect, la responsabilité et l'autonomie ne sont pas des préalables ni des conséquences du développement; ils sont plutôt des composantes essentielles et progressives du développement de chacun et de la communauté.

comment rendre ce virage efficace

Afin de promouvoir l'autonomie comme savoir-être, le CFP Marie-Rollet en avait fait sa troisième orientation de son projet éducatif. Deux activités importantes étaient réalisées en octobre et en février afin de promouvoir cette attitude professionnelle pour l'ensemble des départements. Des activités d'apprentissage furent développées où l'autonomie était mise en avant-plan et évaluée.

Lors de l'accueil, l'élève est informé qu'il doit prendre en charge sa formation et qu'il en est maintenant le maître d'œuvre. Dans les premiers mois, différents ateliers (gestion du temps, gestion de stress, lecture, budget, programme d'engagement vers la réussite, etc.) lui seront offerts pour l'aider dans sa quête d'autonomie et son apprentissage.

Le profil de l'élève est dressé avant son arrivée afin de mieux l'accompagner dès le début de sa formation. Cela permet d'identifier les élèves qui ont des besoins particuliers. Lors de sa première rencontre avec le tuteur, certains aspects du questionnaire rempli par l'élève à son inscription sont validés. Cela permet un meilleur échange sur les objectifs professionnels et aide à prévenir les difficultés. Au besoin, le tuteur recommande immédiatement l'élève au technicien en travail social ou à l'orthopédagogue et un plan d'action est mis en place avec l'équipe centre.

4^e édition

La cohérence, ça se construit

Comme mentionné précédemment, les élèves sont soumis à une grande variété de pratiques pédagogiques. Aussi, la plupart des enseignantes et

des enseignants reconnaissent la nécessité de développer la cohérence des pratiques de gestion de classe dans un centre, la cohérence entre la gestion de classe et la gestion de centre, et la cohérence entre la gestion du centre de services scolaire et la gestion du centre. Mais tous ne s'entendent pas sur la façon d'y parvenir.

Pour les uns, il faut uniformiser les pratiques de gestion. À cette fin, une décision doit être prise par les membres du personnel scolaire sur le modèle de gestion à appliquer; la règle prescrit la pratique, et ceux qui s'en écartent doivent être ramenés dans le droit chemin.

Pour d'autres, il faut préciser les pratiques de gestion et les faire connaître. Par exemple, que tel enseignant gère sa classe de telle façon, alors qu'un autre procède autrement et que chaque membre de la direction du centre transige à sa manière avec les élèves et les autres acteurs. On ne réduit pas les différences, on les affiche et on les explique aux élèves et à tous les intervenants. Au fond, la gestion de classe et la gestion de centre sont de l'ordre de la responsabilité professionnelle de chacun des membres du personnel scolaire, enseignants ou direction de centre. Le rôle du centre est de faire en sorte que les diverses pratiques se situent dans les limites permises et respectent certaines valeurs connues. La direction doit également mettre en place et faire connaître les mécanismes par lesquels les élèves peuvent demander des explications aux enseignants et à la direction du centre. Selon cette approche, développer la cohérence consiste à établir le cadre à l'intérieur duquel la diversité des pratiques de gestion de classe peut coexister.

Cependant, dans un contexte d'enseignement individualisé, plus il y a de différences entre les plateaux et entre les consignes des enseignants, plus il est difficile d'appliquer la gestion de classe. L'élève doit avoir le même encadrement, peu importe l'enseignant à l'horaire. L'équipe enseignante doit établir des règles de département et de plateau qui devront être cohérentes avec les orientations et les objectifs du projet éducatif et en

harmonie avec tous les documents administratifs nommés précédemment.

Un centre qui dispense une dizaine de programmes d'études en enseignement individualisé et en enseignement traditionnel est confronté à de nombreuses pratiques de gestion de classe. Prenons comme exemple la prise de présence en début de cours. Certains départements laissent une feuille sur une table que l'élève doit signer dans les dix premières minutes du cours. S'il arrive en retard, il doit aller voir l'enseignant. D'autres départements prennent leurs présences à voix haute après les quinze premières minutes du cours et les reprennent cinq minutes avant la fin. Certains ferment la porte du local dès le début du cours. L'élève doit se procurer un billet de la direction pour avoir accès à son cours. Peu importe les règles que les départements se donnent, l'équipe enseignante doit les appliquer de la même façon.

Dans la structure organisationnelle d'un centre, il existe différents comités, dont le comité pédagogique. Les responsables des départements se rencontrent mensuellement pour discuter de différents sujets. Les règles de vie du centre et des départements font partie des échanges.

Ce comité sert également de tribune d'information, de discussions et de prises de décision sur d'autres sujets comme l'utilisation du téléphone cellulaire, l'organisation des ateliers donnés aux élèves ou des prochaines activités des départements. De plus, les ordres du jour comprennent deux points récurrents qui sont : la chronique pédagogique et les bons coups des départements.

On y partage les nouveautés et cela alimente la vie pédagogique du centre et favorise la cohérence entre les différents départements et la direction.

4^e édition

Régent Fortin résume les deux approches précédentes de la manière suivante : « ... la première consiste à uniformiser les pratiques de gestion

de classe et à prescrire le modèle unique à adopter; la seconde consiste à préciser les pratiques et à baliser les divers modèles de gestion de classe utilisés. Dans les deux cas, cependant, la cohérence est instrumentale par rapport à l'activité éducative, c'est-à-dire qu'elle crée les conditions facilitant le développement des élèves. »⁸ De même, dans les deux cas, la cohérence consiste à réduire les écarts entre les diverses pratiques de gestion de classe et de centre ou à atténuer les effets négatifs de cette diversité.

Encore aujourd'hui, la diversité des concepts et des pratiques de gestion de classe constitue la source même des questionnements et des analyses des chercheurs.

La dimension humaine de la gestion de classe

L'approche traditionnelle de la gestion de classe laisse croire que pour être efficace et prévenir les problèmes de comportement, l'enseignant doit établir clairement les règles et les procédures à suivre. Il doit aussi donner des consignes précises pour la réalisation des activités d'apprentissage, s'intéresser au travail réalisé par l'élève, l'encourager à

persévérer et l'aider au moment approprié. L'enseignant doit se préoccuper de l'organisation de la classe sur le plan matériel pour éviter des comportements indésirables. Il veille également à planifier et réaliser correctement des activités d'enseignement-apprentissage variées pour susciter l'intérêt des apprenants et pouvoir, au besoin, réorienter ou adapter son plan de leçon en fonction des événements qui se produisent dans les plateaux.

Normand Lacasse, M. Éd.

« Parmi les théories humanistes qui ont eu une large audience au Québec, mentionnons principalement les modèles de Gordon, Rogers et Glasser. Thomas Gordon, surtout connu des enseignants par son livre *Enseignants*

⁸ Régent Fortin. *Une cohérence à construire*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 18

efficaces (1979), préconise une approche centrée sur le développement de l'autonomie et de la responsabilité de l'élève. L'enseignant doit mettre en place des dispositifs qui aident l'élève à avoir une plus grande maîtrise de soi en évitant d'avoir recours à des approches punitives ou à des récompenses. Cette approche comprend trois aspects importants que revêt l'enseignant : a) identifier les comportements de l'élève propices ou nuisibles à l'apprentissage et déterminer ses besoins; b) discuter avec les élèves de ses attentes et de ses objectifs professionnels, puis des moyens qu'ils se donnent pour les atteindre. La discussion et l'écoute active favorisent la démocratie dans la classe, puisque les élèves participent à la mise en place des conditions favorables à l'apprentissage et à la vie de groupe; c) enseigner à l'élève à respecter son engagement en favorisant les rappels, le modelage et différentes techniques pour qu'il puisse s'autodiscipliner et s'autogérer. »⁹

Le centre doit reconnaître que tout élève a le droit d'être valorisé et respecté, qu'il doit d'une certaine façon exercer un contrôle sur sa vie et ses activités et qu'il a besoin par-dessus tout de connaître du succès en

vue de développer sa compétence et son estime de soi. Pour cela, l'équipe-école doit créer un climat d'apprentissage socioaffectif positif pour favoriser les relations interpersonnelles entre l'enseignant et l'élève.

Guy Lusignan écrit que sur le plan de la communication, les principales attitudes qui facilitent ces relations sont les suivantes : l'**authenticité**, qui amène l'enseignant à exprimer aux élèves ce qu'il ressent et à se présenter tel qu'il est; l'**acceptation**, qui consiste à considérer l'élève comme une personne qui a de la valeur, que l'on respecte et en qui on peut avoir confiance; l'**empathie**, qui amène l'enseignant à comprendre l'élève en tenant compte de son point de vue sans le juger ni l'évaluer. Quand ces trois attitudes sont présentes en classe, l'élève considère l'enseignant

⁹ Guy Lusignan. *La gestion de classe : un survol historique*, Vie pédagogique, avril-mai 2001, p. 19

comme une personne et sent que celui-ci le comprend et respecte sa façon de penser et ses émotions.

Entrer en relation avec l'apprenant dans un contexte d'enseignement individualisé peut se faire facilement si les structures organisationnelles et pédagogiques le permettent. Il faut d'abord que dans la tâche de l'enseignant il y ait des heures pour le tutorat. Pour les programmes d'études en enseignement individualisé, la tâche de l'enseignant pourrait inclure deux heures de tutorat en présence d'un élève. Cela comprend trois rencontres officielles d'environ vingt minutes : une première lors de l'arrivée de l'élève, une autre au tiers de son parcours et une dernière environ aux deux tiers. Puis, une heure de rencontre selon les besoins ponctuels.

Pour un département comme *Soutien informatique*, la répartition des heures peut être différente compte tenu du profil particulier de cette clientèle. Après l'analyse d'un questionnaire rempli par l'élève et une rencontre avec celui-ci pendant la compétence *Métier et formation*, il devient possible d'affecter les élèves potentiellement en difficulté d'apprentissage ou en difficulté de comportement à des tuteurs spécifiques. Ces enseignants volontaires possèdent un plus grand intérêt et une habileté certaine pour entrer en relation avec ces apprenants et les accompagner. Nous accordons alors trois heures de tutorat par élève. Cependant, tous les élèves ayant un profil régulier auront un accompagnement d'une heure par année.

Dans un plateau, il est facile d'entrer en relation avec l'élève par l'apprentissage. L'enseignant s'assoit de façon régulière auprès d'un élève pour l'accompagner dans son développement. Si l'enseignant possède bien les attitudes de communication, il sera en relation. Le plus difficile est de le faire avec tous les élèves.

Souvent, les enseignants peuvent être très occupés à répondre aux questions ou à corriger des activités d'apprentissage. Les élèves plus discrets peuvent facilement passer sous silence. Comme les enseignants se relaient d'une période à l'autre, il est possible qu'un élève ne discute pas avec un enseignant pendant plusieurs jours. Il est d'autant plus important qu'une méthode de suivi soit implantée afin que tous les apprenants bénéficient d'un accompagnement.

Les jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans sont en quête d'identité. Pour qu'un élève développe des qualités identitaires favorisant la réussite scolaire, il doit se rendre responsable socialement et avoir une perception positive de lui-même. La recherche d'identité est favorisée en établissant des rapports harmonieux avec les autres élèves et l'enseignant. Lorsqu'un élève n'a pas les comportements attendus, c'est qu'il n'a pas réussi à se donner une identité appropriée. Il est important que l'équipe-centre s'intéresse à la réalité immédiate et qu'elle agisse en conséquence pour que l'élève cesse les comportements indésirables. Puisque le succès est important pour l'élève, tous les intervenants doivent veiller à ce que les facteurs négatifs influant sur l'élève soient évités et que les conditions assurant son succès soient mises en place.

Sur le plan pédagogique, les théories humanistes peuvent servir de base au modèle d'apprentissage individualisé qui déplacent vers l'élève la responsabilité de son apprentissage, de son comportement et de mettre en œuvre les stratégies nécessaires pour réussir. Le rôle de l'équipe-centre consiste alors à préparer le cadre général de fonctionnement et à établir, avec la collaboration des élèves, les objectifs d'apprentissage ainsi que les meilleures stratégies à utiliser. Ensuite, il faut travailler avec eux pour les aider à superviser leurs réalisations, à effectuer les mises à niveau requises, à gérer leur temps et leur stress, à concilier les études et leur univers social, à budgéter leurs revenus et leurs dépenses. Tout cela pour arriver à se prendre en charge comme adulte.

Certains élèves demandent plus d'énergie et sollicitent constamment l'aide de l'enseignant. Lors des interventions, le rôle de l'enseignant est d'amener l'élève vers une autonomie d'apprentissage en commençant par la réalisation de petits défis qui seront félicités. L'enseignant doit aussi avoir une approche systémique et utiliser les personnes-ressources et les outils que le centre a mis en place. Nous pouvons recommander l'élève aux services professionnels ou encore lui demander d'assister à un atelier sur le stress, la lecture ou l'autonomie.

Dans un contexte opposé, l'apprenant qui s'ennuie parce que les exercices sont trop faciles devrait être mis au défi avec des activités plus complexes. Dans une approche par projet, l'enseignant peut facilement décider de faire exécuter le projet B par des élèves en quête de défis plus importants. Il contribue ainsi à améliorer le comportement de l'élève et à augmenter son estime de soi.

L'équipe enseignante d'un plateau doit se rencontrer fréquemment pour discuter du cheminement des élèves et, au besoin, faire part aux tuteurs respectifs de leurs observations en ce qui concerne certains apprenants. Si cela s'avère nécessaire, une rencontre est organisée avec l'orthopédagogue, avec le technicien en travail social ou avec d'autres intervenants afin de mettre en place des stratégies d'apprentissage particulières. C'est à cette étape que la gestion de classe systémique prend tout son sens.

J'ai eu le plaisir d'assister à une conférence de monsieur Richard Robillard¹⁰ au colloque de l'AQIFGA en mai 2017. Ce psychoéducateur propose des interventions positives et optimistes auprès des jeunes. Cette conférence¹¹ est disponible sur le site d'hébergement de vidéos YouTube et je vous recommande vivement de la visionner.

¹⁰ www.richardrobillard.com, psychopédagogue

¹¹ Conférence : Pour réfléchir sur ce l'importance d'une approche positive et optimisme en éducation, <https://www.youtube.com/watch?v=cm1V7IUoVWc&feature=youtu.be>

Les facteurs extérieurs

Plusieurs facteurs à l'extérieur du centre influent sur l'apprentissage, comme la consommation de drogues et d'alcool, les responsabilités personnelles, les élèves en détresse psychologique ou en difficulté d'apprentissage, le manque d'expérience des nouveaux enseignants ou le manque de formation, etc.

L'engagement d'une ressource comme un technicien en travail social devient prédominant pour développer une approche de gestion de classe systémique efficace. La résultante positive de vos efforts est une meilleure réussite des élèves, une diminution du taux d'abandon, un taux d'absentéisme raisonnable et un sentiment d'accompagnement chez les enseignants. Financièrement, cela se traduit par une augmentation des budgets d'opération (PE, PS, RM)¹² qui permet l'engagement de ressources professionnelles.

Il existe aussi des problèmes à l'intérieur du centre, comme l'absence de ressources matérielles et d'un personnel spécialisé, des programmes d'études déficients, des politiques scolaires inadéquates, un certain

conservatisme dans la façon d'enseigner et de gérer, etc. Plusieurs chercheurs invitent alors les enseignants à revoir leur conception de l'enseignement et de la gestion de classe. Il faut aussi solliciter les directions et les professionnels à modifier leurs approches de gestion et d'intervention afin de s'imprégner des trois perspectives de gestion de classe.

Tous les acteurs qui interviennent auprès des élèves doivent être encouragés à le faire de façon systémique. La formation, le partage d'expertise, la concertation des intervenants, le développement de nouveautés permettent de garder cette cadence.

¹² PE : personnel enseignant; PS : personnel de soutien; RM : ressources matérielles.

Conclusion

Les directions sont des agents de changement qui doivent adapter leur gestion pour développer la gestion de classe systémique. L'implantation de l'enseignement individualisé est une occasion pour un centre de revoir tout cet aspect de l'apprentissage souvent négligé. Il faut adapter nos règles, nos politiques, notre projet éducatif, nos plans de cours et nos activités d'apprentissage en fonction d'une approche commune. L'organisation de nos classes doit offrir un environnement agréable et positif.

Le plus grand enjeu est sans aucun doute l'adhésion au projet de tous les intervenants afin qu'ils modifient leurs approches et leurs visions d'une gestion de classe traditionnelle et limitative. C'est un projet qui doit se faire sur plusieurs années et qui, en réalité, ne se terminera jamais.



Normand Lacasse, M. Éd.

4^e édition