Table des matières

Introduction

1. Quel est notre travail ?
Accepter d'être de puissants agents de changement
Votre liste de vérification personnelle : passez le test et réfléchissez

2. Encourager une volonté réparatrice
Donner aux élèves les compétences requises pour écouter, discuter et réparer les relations interpersonnelles
La relation entre l'approche disciplinaire à l'école et le système judiciaire .
Une lueur d'espoir
Une description de la volonté réparatrice .
Le contrôle
La mise en pratique des concepts de la volonté réparatrice
Les questions réparatrices : le scénario .
Un résumé des questions réparatrices
Les échanges affectifs
Les interactions affectives .
Les rencontres réparatrices impromptues .
Un outil pédagogique des plus efficaces
Les rencontres réparatrices de groupe
Les rencontres réparatrices formelles
En conclusion : un regard vers l'avenir .

3. Mieux se concentrer sur la tâche
Aider les élèves ayant des déficits d'attention et des comportements impulsifs
Un aperçu du trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité
Le trouble du déficit de l'attention
Le trouble du déficit de l'attention avec hyperactivité .
La médication et les thérapies alternatives .
Quelques idées pour atténuer l'agitation physique et les choix impulsifs .
Quelques idées pour promouvoir les comportements calmes et coopératifs .
Quelques idées pour améliorer la production écrite .
Le renforcement de groupe et la rétroaction .
Les habiletés d'écoute et d'observation : les enseigner et les modeler .
L'attitude .
En conclusion : plus que des connaissances .

4. Favoriser l'organisation et la mémoire
Soutenir les élèves qui ont des difficultés d'apprentissage
Un aperçu des difficultés spécifiques d'apprentissage .
Le problème de l'organisation .
Le développement de procédures et de routines
Des idées pour mieux gérer le temps, les tâches et ses effets personnels .
Quelques idées pour améliorer la mémoire .
Les rappels .
En conclusion : ce qu'un enseignant occupé peut faire pour aider les élèves .

5. Offrir de meilleures situations de départ
Aider les élèves qui adoptent des comportements oppositionnels
Ce qui se cache derrière un comportement .
La conception d'un plan d'amélioration
La compréhension des troubles oppositionnels .
Une réflexion personnelle : les écarts de comportement et vous .
Les réactions aux quatre types d'écarts de conduite .
En conclusion : l'importance de garder son sang-froid .

6. Enrichir les liens sociaux et affectifs
Aider les élèves qui vivent avec un syndrome d'Asperger
Un aperçu du syndrome d'Asperger .
Quelques principes directeurs pour favoriser l'enrichissement affectif .
Quelques idées pour améliorer le sentiment d'acceptation et le bien-être .
Quelques idées pour apaiser l'anxiété et le stress .
Les stratégies visuelles
Le renforcement des habiletés sociales .
Quelques idées pour renforcer les réflexes sociaux et émotionnels .
Les stratégies de transition

Le problème avec les choix et l'ambiguïté
La réparation : les périodes de répit et les cartes de pause
En conclusion : planifier, s'engager et travailler en équipe pour influencer des changements positifs .

7. Choisir le mentorat
Accompagner la transformation des élèves ayant des comportements difficiles
Une vue d'ensemble du mentorat .
Des résultats positifs dans les écoles .
Le programme .
Quelques conseils pour bien amorcer le processus de mentorat .
En conclusion : une aide qui a fait ses preuves
Conclusion .

ANNEXE 1 Favoriser une atmosphère positive
Remonter le moral de tous les élèves
Les activités visant à améliorer l'atmosphère de la classe et à promouvoir le dynamisme des élèves .
En conclusion : d'infinies possibilités pour favoriser une atmosphère positive

ANNEXE 2 Fiches reproductibles
Fiche 3.1 – La bandelette de réflexion .
Fiche 3.2 – Le morcellement des tâches
Fiche 3.3 – Le tableau à étoiles
Fiche 3.4 – Le tableau des comportements utiles observés en classe .
Fiche 3.5 – La fiche de l'élève .
Fiche 4.1 – Les minihoraires personnalisés
Fiche 4.2 – L'horaire après l'école .
Fiche 4.3 – Mon planificateur hebdomadaire .
Fiche 4.4 – Mon planificateur de quatre semaines .
Fiche 4.5 – Les tableaux de progression .
Fiche 4.6 – Le train de la progression .
Fiche 4.7 – Ma liste de vérification .
Fiche 4.8 – Les îlots de compétences .
Fiche 5.1 – Les origines d'un comportement .
Fiche 5.2 – Un plan pour le succès .
Fiche 5.3 – Ma nouvelle façon de faire .
Fiche 5.4 – À moi les étoiles ! .
Fiche 5.5 – Toujours plus haut ! .
Fiche 5.6 – À moi la pomme ! .
Fiche 5.7 – Je peux compter sur mon dragon .
Fiche 5.8 – Le plan caneton .
Fiche 6.1 – Il n'y a pas de mal à être différent .
Fiche 6.2 – Mon équipe .
Fiche 6.3 – La carte de pause .
Fiche A.1 – Ma carte de visages souriants .
Bibliographie

CHAPITRE 1

Quel est notre travail ?

Accepter d'être de puissants agents de changement

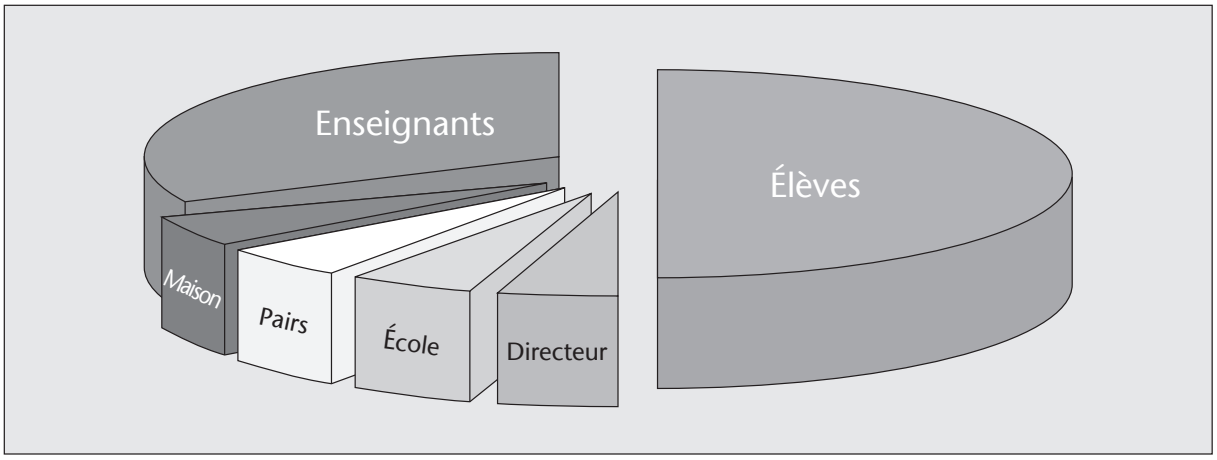
En tant qu'enseignants, nous avons la capacité d'influencer des transformations chez nos élèves. Nous pouvons les inspirer, les faire rêver, leur donner confiance, mais aussi provoquer leur appréhension ou réveiller en eux des sentiments profonds d'échec et de ressentiment. L'histoire nous a démontré que notre influence, positive ou négative, était des plus importantes. Que nous en soyons conscients ou non, l'empreinte que nous laissons sur chacun des élèves qui croisent notre route peut aviver ou éteindre leurs passions.

Les résultats des récentes études australiennes de la Dre Pamela Snow constatent ce que plusieurs enseignants auraient pu prédire ou, à tout le moins, souhaiter. La Dre Snow fait ressortir l'influence des enseignants sur leurs élèves. Elle les encourage à se considérer comme des professionnels de la santé publique garants du bien-être affectif, économique, mental et physique des générations futures (Snow et Powell, 2008 ; Snow, 2008). Ses recherches indiquent clairement que plus les enseignants s'investissent activement dans l'apprentissage de leurs élèves pendant une longue période, plus ils sont en mesure d'établir et de maintenir des liens affectifs profonds avec eux. Qui plus est, la qualité et l'espérance de vie des élèves seront également plus grandes s'ils demeurent longtemps à l'école et démontrent une volonté d'apprendre. Dans un même ordre d'idées, selon le chercheur néo-zélandais John Hattie, « les enseignants jouent un rôle déterminant » (Hattie, 2009). Dans ses recherches, il affirme que nous avons bien peu de contrôle sur ce que les élèves amènent avec eux à l'école, en soulignant que 50 % des écarts de réussite dépendent de la génétique, de la personnalité et du milieu de vie de chaque élève (*voir la figure 1.1, page 2*). Notre rôle est donc d'enseigner à chacun d'eux sans distinction, qu'ils soient grands ou

petits, enthousiastes ou réticents, rapides ou lents, rouges ou bleus, accommodants ou non. Le deuxième facteur agissant sur la réussite des élèves est associé à l'influence et à l'impact qu'ont leurs enseignants sur eux. Cette influence compterait pour environ 30 % de l'écart de réussite. Hattie croit que l'on peut définir le rôle des enseignants en quatre facettes : ce qu'ils savent, ce qu'ils disent, ce qu'ils font et la manière dont ils manifestent leur intérêt envers leurs élèves. Les enseignants ont un effet majeur sur le climat scolaire et sur la perception de la communauté envers l'école. Les enseignants sont donc puissants.

Les jeunes apprenants, qui sont au cœur du présent ouvrage, dépendent d'enseignants qui doivent continuellement se remettre en question et ajuster ce qu'ils pensent, disent et font auprès de ces jeunes, dans les bons comme les moins bons moments. Il faut beaucoup de travail, de persistance, de flexibilité et de ténacité pour mettre en place les outils et les ressources permettant à ces élèves de se développer sur le plan affectif, comportemental et scolaire. Ne vous leurrez pas en croyant qu'il existe une solution magique ou qu'il est possible de mesurer les formidables transformations observées chez les élèves en utilisant les outils de mesure dont nous nous servons pour évaluer leurs performances scolaires. Nous passerions alors complètement à côté de l'esprit et de la profondeur du travail, et de l'influence de l'enseignant.

Figure 1.1 Les pourcentages de variance associés aux facteurs influant sur la réussite des élèves



Source : Hattie, 2009.

Les élèves dépendent de notre capacité à voir notre travail au travers d'un filtre émotionnel, tout en leur offrant un enseignement de qualité (Thornton, 2008). Ce que chacun de nous a de meilleur à offrir, c'est une volonté d'établir des liens interpersonnels avec les élèves en tirant profit d'une bonne lecture émotionnelle des différentes situations dans lesquelles nous sommes placés. C'est la seule façon d'offrir une relation qui soit un tant soit peu authentique.

Avant de mettre en branle de grands plans pour encourager nos élèves à raviver leur intérêt, leur motivation, leur attitude ou leur sens de l'organisation ou des responsabilités, passons en revue ce que nous avons à leur offrir : l'étendue de

nos ressources personnelles et de nos connaissances. Un bilan périodique de nos acquis nous aidera à résister à la tentation de blâmer les élèves pour leurs écarts de conduite ou leurs mauvaises performances. Au mieux, sans cette nécessaire prise de conscience, l'influence constructive que nous sommes à même de générer risquerait d'être désordonnée.

Jetons un œil sur quelques idées directrices qui peuvent permettre aux élèves, dont les comportements sont difficiles ou non, d'obtenir du succès.

Votre liste de vérification personnelle : passez le test et réfléchissez

Êtes-vous impliqué sur le plan émotif auprès de vos élèves ?

L'implication est une expérience centrée sur les émotions, et les relations interpersonnelles en sont le catalyseur. Cependant, certains enseignants ne voient pas les choses ainsi ou ne sont pas prêts à accepter cet état de fait.

Rien n'est pourtant plus efficace que l'expression quotidienne de véritables relations interpersonnelles. On rappelle ces relations par différents gestes : esquisser un sourire, faire un clin d'œil ou une grimace, donner un petit coup de coude, se lancer un défi, se jeter un regard complice, imiter la marche d'un zombie, souligner son appui en levant le pouce, ou offrir un commentaire rassurant ou bienveillant. Ces gestes permettent de renforcer, d'étendre, de remodeler et d'améliorer les attitudes de coopération. Qui plus est, les avantages qui découlent des relations de confiance permettent à chacun de faire des erreurs sans avoir peur de provoquer une catastrophe. Sans ces relations et cette implication émotive auprès des élèves, il ne nous reste qu'une poignée de trucs pour assurer un contrôle temporaire dans nos classes. Nos meilleures réalisations passent toujours par les relations que nous avons su développer avec les élèves puisque, lorsque nous parvenons à les connaître vraiment, nous avons la chance inouïe de comprendre comment ils fonctionnent. Il est alors plus facile de jauger les changements dans leurs émotions, afin de déterminer s'il faut adopter une approche différente et changer de cap. À mesure que les relations interpersonnelles se renforcent, il devient de plus en plus facile de développer des signaux personnalisés permettant à toutes les parties de se transmettre des messages importants. Un simple regard, en de telles circonstances, vaut souvent mille mots.

L'expérience nous apprend que la première interaction entre deux personnes est souvent garante de la suite des choses. Ce souvenir reste imprimé dans la mémoire sociale des élèves et ils s'y réfèrent dans les moments difficiles. Il est toujours ardu de se tirer d'affaire après une première impression négative. Commencer par lire le dossier de l'élève avant de le rencontrer est sans doute le meilleur conseil qui puisse vous être donné : les notes anecdotiques, les rapports, les bulletins et les évaluations ont beaucoup à vous apprendre. Les enseignants compétents n'hésitent pas à s'appuyer sur le jugement de

ceux qui ont déjà travaillé avec leurs élèves. Leur opinion collective s'avère précieuse pour quiconque souhaite comprendre le cheminement de l'élève. Elle permet en outre à l'enseignant de se placer dans une position beaucoup plus proactive.

Demandez aux élèves : « Qu'est-ce qui t'aiderait ? Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? »

Lorsque le comportement d'un élève est maladroit ou éprouvant, dites-vous qu'il est pratiquement toujours conscient de ses difficultés en premier lieu. Les élèves savent que leur faible capacité de concentration, leur impulsivité, leur attitude de prise de contrôle ou leur émotivité peuvent les placer dans des situations délicates. Lorsqu'on leur pose la question, un nombre étonnant d'élèves savent exactement ce qui les aiderait et ils sont prêts à essayer diverses solutions pour améliorer leur situation. D'autres n'en savent rien, bien sûr, mais ne désespérez pas trop vite, car ce n'est pas nécessairement l'idée proposée qui sert à renverser la situation. La plupart du temps, c'est le fait de leur demander leur avis et leur participation qui a la plus grande conséquence. Prenez donc le temps de parler et d'écouter. Rappelez aux élèves que plusieurs personnes réussissent à avoir une vie accomplie, même si elles ont connu des difficultés et qu'elles ont eu des problèmes de motivation à l'école ou dans leurs travaux scolaires. Au moment où ils vous sont confiés, ces élèves ont peut-être de la difficulté à accepter la culture scolaire, mais vous pouvez les rassurer sur leur « normalité ». La normalisation de leur fonctionnement est une étape critique. Commencez par essayer de percevoir ce qu'ils aiment et ce qu'ils considèrent comme leurs forces. Vous pouvez ensuite chercher à atteindre un équilibre entre des sujets qui ravivent leur intérêt et des activités qui stimulent leur sentiment de réussite.

Prenez un moment pour vous remémorer votre propre séjour à l'école en tant qu'élève.

- Vous rappelez-vous d'enseignants qui ont eu un effet positif sur vous ?
- Qu'est-ce qu'ils ont dit ou fait ?
- Comment s'y sont-ils pris pour développer votre confiance en vous ?
- Comment ont-ils fait germer l'optimisme en vous ?
- Comment ont-ils abordé les conversations difficiles avec vous lorsque c'était nécessaire ?

L'enseignant qui a eu le plus grand effet sur votre parcours est très probablement celui qui a pris soin d'établir une relation interpersonnelle de qualité avec vous.

La relation entre l'enseignant et l'élève : quel type d'émotion dégagez-vous ?

Un enseignant qui dégage une gamme d'émotions évoquant l'acceptation, l'ouverture et l'enthousiasme crée une atmosphère où il est toujours possible d'apporter des ajustements aux émotions et aux comportements des élèves. Les élèves évaluent rapidement le caractère émotionnel de leur enseignant et

prennent alors la décision de lui faire confiance et de l'apprécier, ou de le défier et de réagir à ses façons de faire. Lorsqu'ils évaluent ainsi un nouvel enseignant, ils se posent une série de questions.

- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant est-il d'humeur changeante ?
- Mon enseignant est-il irritable ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant est-il prévisible ?
- Mon enseignant crie-t-il en classe ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant devient-il facilement inquiet lorsque certains élèves le défient ? Réagit-il ainsi trop souvent ?
- Mon enseignant préfère-t-il les élèves doués ?
- Mon enseignant est-il capable d'admettre qu'il a tort ou qu'il a fait une erreur ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Les règles changent-elles sans cesse ?
- Ai-je droit à l'erreur ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Ma classe est-elle un endroit sécuritaire pour moi ?
- Mon enseignant est-il juste ?
- Est-ce que mon enseignant me parle de la même manière qu'à mes parents ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?

Le simple fait d'amorcer la journée sur une note positive peut avoir des conséquences importantes sur la qualité de l'énergie qui circule en classe. Vous pouvez, par exemple, améliorer l'énergie de la classe en lisant à vos élèves une ou deux blagues d'un recueil humoristique, en leur demandant ensuite de noter la qualité des blagues. Les enseignants qui ont un peu plus d'expertise technologique préféreront peut-être montrer un extrait de film étrange ou rigolo d'une minute sur leur tableau interactif pour commencer la leçon ou la journée de façon énergique. Il y a des milliers de ces courtes vidéos qui n'attendent que d'être vues sur les sites de partage de vidéos comme YouTube. Vous pouvez également stimuler la bonne humeur des élèves en leur présentant un dicton positif tous les jours ou toutes les semaines. Vous n'aurez pas de difficulté à en trouver et vous pourriez être surpris de voir à quel point certains élèves s'approprient une maxime et l'utilisent pour se motiver à persévérer. C'est souvent sur la table des livres soldés de votre marchand de journaux favori que vous trouverez les meilleurs recueils de maximes et de bons mots. Si aucune des idées précédentes ne cadre avec votre style, rien ne vous empêche d'accueillir les élèves avec un sourire, un

brin d'énergie et un commentaire positif. Les gestes simples mènent parfois à de grands résultats.

Pensez aux procédures d'accueil que vous avez mises en place dans votre classe. Que se passe-t-il lorsque les élèves entrent dans la classe ? Êtes-vous préparé ? Lorsqu'ils arrivent, peuvent-ils consulter le tableau pour voir les leçons et le matériel requis ? Commencez-vous régulièrement la journée en affichant une question, une citation ou une équation au tableau pour que les élèves la résolvent ? Essayez, pour voir ; ils adorent cela. Éteignez-vous votre téléphone mobile, en leur demandant de faire de même au début de la journée ou de la leçon ? Aidez-vous les élèves les plus énergiques à différencier le temps de la récréation et le temps de l'apprentissage, en profitant de quelques moments à l'extérieur de la classe pour discuter avec eux avant d'y entrer ?

Pour commencer l'année du bon pied, certains enseignants choisissent d'écrire une lettre aux parents et aux élèves dans laquelle ils se présentent et donnent un aperçu de leur cours. Certains encore fournissent leur adresse de courriel professionnelle, recueillent les numéros de téléphone et l'adresse de courriel des parents, et leur envoient un message rassurant en indiquant que la communication sera toujours la bienvenue. Quelques enseignants commencent l'année scolaire en envoyant un questionnaire à la maison à l'intention des parents, pour leur demander de décrire les forces et les difficultés de leur enfant. Cela leur permet de rallier immédiatement les parents à leur cause, tout en leur faisant comprendre qu'ils désirent faire siennes leurs priorités. D'autres enseignants ont l'excellente idée d'envoyer une courte lettre aux parents quelques semaines après le début des cours pour leur indiquer comment leur enfant s'intègre à sa nouvelle classe. Ils prennent soin d'insérer plusieurs citations et descriptions rigolotes qui illustrent les réussites personnelles, sociales et scolaires de l'élève. Plusieurs autres trouvailles et idées peuvent être mises en avant par les enseignants qui valorisent les échanges avec les parents. Ceux qui ont un savoir-faire particulièrement développé reconnaissent l'importance de communiquer ce qu'ils ont réellement à offrir de diverses façons, notamment :

- en distribuant régulièrement un bulletin d'information de la classe ;
- en envoyant des courriels de groupe aux parents pour souligner des éléments positifs et donner des nouvelles sur le fonctionnement de la classe ;
- en écrivant un commentaire sur un aspect particulièrement inspirant de la personnalité d'un élève dans son agenda ;
- en écrivant un message positif dans l'agenda d'un élève ;
- en écrivant des lettres judicieuses aux parents ;
- en envoyant des échantillons de travaux encourageants aux parents ;
- en s'assurant que les récompenses et les certificats sont envoyés à la maison et distribués équitablement ;
- en faisant des « accolades téléphoniques », c'est-à-dire en appelant à la maison pour raconter une anecdote encourageante à propos d'un élève avec ses parents ;

- en accostant délibérément un parent après l'école pour discuter avec lui pendant quelques minutes ;
- en envoyant de temps à autre des recommandations d'articles, d'émissions de télévision ou de sites Web utiles ;
- en organisant des rencontres avec les parents et les élèves en soirée ou même pour le petit-déjeuner ;
- en offrant des rencontres additionnelles aux parents qui pourraient y trouver un certain réconfort ;
- en optant pour l'option technologique de créer un site Web ou un blogue de la classe.

Si vous n'avez pas de compétences particulièrement développées en technologies de l'information et de la communication, vous pouvez demander au technicien de l'école ou à un élève doué dans ce domaine de vous aider. Les sites Web et les blogues permettent de transmettre et de partager toutes sortes de choses, qu'il s'agisse de votre philosophie d'enseignement, des règles de la classe, d'images utilisées au cours de leçons ou d'événements en classe, des dates de remise des travaux, de liens vers des sites Web intéressants, d'outils d'aide aux devoirs ou encore de votre adresse de courriel. Il y a quelques années encore, la plupart d'entre nous auraient mis le holà à l'idée d'utiliser le courriel pour communiquer avec les parents, alors que cela se fait couramment aujourd'hui. Il en sera sûrement bientôt de même pour les sites Web et les blogues de classe.

Pour obtenir plus d'idées sur les façons de susciter l'enthousiasme de vos élèves, consultez l'annexe 1.

Prenez-vous soin de vous ?

L'enseignement est une profession faite sur mesure pour les personnes ayant un appétit insatiable. Un enseignant a toujours tant de choses à faire : intégrer les exigences du programme d'études à ses cours, remplir des demandes administratives, préparer des leçons intéressantes, assumer ses responsabilités au sein de divers comités, maintenir l'harmonie en classe, répondre aux préoccupations des parents, organiser et superviser des activités parascolaires, trouver le temps de suivre des ateliers de formation et de développement, et servir de mentor personnel aux élèves pour protéger leur bien-être et leur dignité, entre autres rôles. Tout cela sans compter que les attentes augmentent sans cesse ! De nos jours, l'enseignant doit toujours être à la fine pointe des développements pédagogiques, en s'investissant dans la formation continue et le développement des compétences pour surnager dans un environnement actif et énergique. Autrement dit, celui qui s'astreint à un effort aussi soutenu en classe et à l'école doit souvent en payer le prix. Personne n'est à l'abri.

À l'occasion, chacun de nous doit remonter à la surface pour réfléchir aux raisons pour lesquelles il continue à enseigner. Qu'avez-vous à offrir et que voulez-vous retirer de l'enseignement ? À quand remonte la dernière fois où vous avez fait l'inventaire de vos ressources personnelles ? Parfois, lorsqu'il y a trop longtemps que nous sommes absorbés par notre travail, notre objectivité et notre sens de l'humour en pâtissent. Il est alors opportun de prendre conscience

de l'étendue de nos ressources personnelles parce que, lorsqu'elles s'étiolent, notre optimisme tend à décliner à son tour. Le fait de connaître nos limites et d'apprendre à doser nos efforts nous aide à éviter de succomber au chaos qui semble si souvent entourer les élèves ayant des comportements difficiles.

Réfléchissez aux questions suivantes afin de remettre en perspective votre lassitude ou votre enthousiasme :

- Pourquoi continuez-vous à enseigner ?
- Qu'est-ce qui vous motive vraiment ?
- En quoi l'enseignement vous stimule-t-il et fait-il remonter la passion en vous ?
- Quel a été votre dernier geste de gentillesse ? À quand remonte-t-il ?
- À quand remonte la dernière fois où vous avez distribué des autocollants, des certificats, des bons ou des messages d'encouragement à vos élèves dans la cour de récréation ?
- À quand remonte la dernière fois où vous avez pris part à un jeu avec les élèves dans la cour de récréation sans jouer le rôle de surveillant ?
- Comment vos collègues, vos élèves et les parents vous décrivent-ils ? Êtes-vous d'accord avec eux ?
- Vous voient-ils comme quelqu'un d'équilibré, d'accessible et de rassurant ?
- Que faites-vous pour que les élèves et leurs parents sachent que vous vous souciez de leur bien-être et de leur réussite ?
- Y a-t-il quelque chose que vous offrez consciemment à vos élèves ? Proposez-vous des objectifs personnalisés aux élèves vulnérables en les aidant à les atteindre ?
- Quel legs souhaitez-vous faire à vos élèves ?
- Aidez-vous les élèves vulnérables à se fixer des objectifs et à les atteindre ?
- Comment maintenez-vous la communication avec les parents ?

Au cours des deux dernières décennies, de plus en plus d'ouvrages ont porté sur la fatigue, le stress et l'épuisement professionnel des enseignants. En plus des graves effets négatifs qu'ils ont sur les enseignants eux-mêmes, le stress et l'épuisement professionnel peuvent considérablement désavantager la croissance et l'apprentissage des élèves (Evers *et al.,* 2004). Bien que les signes de l'épuisement professionnel soient presque toujours exclusivement personnels, ils se présentent généralement comme des symptômes du type « manque de… » : manque d'énergie, de joie, d'enthousiasme, de satisfaction, de motivation, d'intérêt, de piquant. Les principaux facteurs de stress et d'épuisement professionnel cités par les enseignants concernent généralement les interactions difficiles ou menaçantes avec les élèves et les parents en colère, la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, le peu de perspectives professionnelles à long terme et l'insuffisance des politiques disciplinaires de l'école (Hastings et Bham, 2003). Comme nous le savons, les conséquences de l'épuisement professionnel des enseignants sont la fatigue, l'insatisfaction et un taux élevé de rotation des effectifs.

CHAPITRE 1

Quel est notre travail ?

Accepter d'être de puissants agents de changement

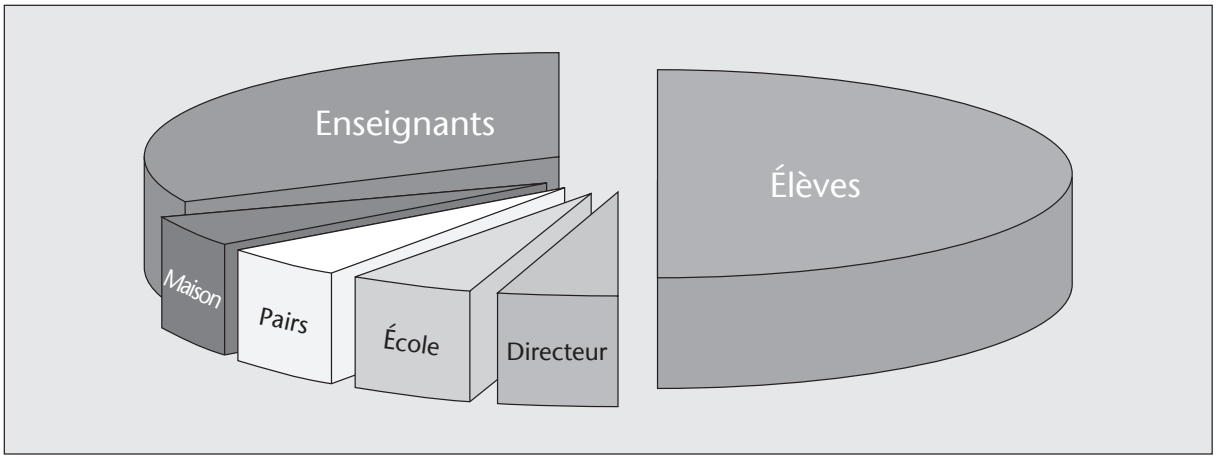
En tant qu'enseignants, nous avons la capacité d'influencer des transformations chez nos élèves. Nous pouvons les inspirer, les faire rêver, leur donner confiance, mais aussi provoquer leur appréhension ou réveiller en eux des sentiments profonds d'échec et de ressentiment. L'histoire nous a démontré que notre influence, positive ou négative, était des plus importantes. Que nous en soyons conscients ou non, l'empreinte que nous laissons sur chacun des élèves qui croisent notre route peut aviver ou éteindre leurs passions.

Les résultats des récentes études australiennes de la Dre Pamela Snow constatent ce que plusieurs enseignants auraient pu prédire ou, à tout le moins, souhaiter. La Dre Snow fait ressortir l'influence des enseignants sur leurs élèves. Elle les encourage à se considérer comme des professionnels de la santé publique garants du bien-être affectif, économique, mental et physique des générations futures (Snow et Powell, 2008 ; Snow, 2008). Ses recherches indiquent clairement que plus les enseignants s'investissent activement dans l'apprentissage de leurs élèves pendant une longue période, plus ils sont en mesure d'établir et de maintenir des liens affectifs profonds avec eux. Qui plus est, la qualité et l'espérance de vie des élèves seront également plus grandes s'ils demeurent longtemps à l'école et démontrent une volonté d'apprendre. Dans un même ordre d'idées, selon le chercheur néo-zélandais John Hattie, « les enseignants jouent un rôle déterminant » (Hattie, 2009). Dans ses recherches, il affirme que nous avons bien peu de contrôle sur ce que les élèves amènent avec eux à l'école, en soulignant que 50 % des écarts de réussite dépendent de la génétique, de la personnalité et du milieu de vie de chaque élève (*voir la figure 1.1, page 2*). Notre rôle est donc d'enseigner à chacun d'eux sans distinction, qu'ils soient grands ou

petits, enthousiastes ou réticents, rapides ou lents, rouges ou bleus, accommodants ou non. Le deuxième facteur agissant sur la réussite des élèves est associé à l'influence et à l'impact qu'ont leurs enseignants sur eux. Cette influence compterait pour environ 30 % de l'écart de réussite. Hattie croit que l'on peut définir le rôle des enseignants en quatre facettes : ce qu'ils savent, ce qu'ils disent, ce qu'ils font et la manière dont ils manifestent leur intérêt envers leurs élèves. Les enseignants ont un effet majeur sur le climat scolaire et sur la perception de la communauté envers l'école. Les enseignants sont donc puissants.

Les jeunes apprenants, qui sont au cœur du présent ouvrage, dépendent d'enseignants qui doivent continuellement se remettre en question et ajuster ce qu'ils pensent, disent et font auprès de ces jeunes, dans les bons comme les moins bons moments. Il faut beaucoup de travail, de persistance, de flexibilité et de ténacité pour mettre en place les outils et les ressources permettant à ces élèves de se développer sur le plan affectif, comportemental et scolaire. Ne vous leurrez pas en croyant qu'il existe une solution magique ou qu'il est possible de mesurer les formidables transformations observées chez les élèves en utilisant les outils de mesure dont nous nous servons pour évaluer leurs performances scolaires. Nous passerions alors complètement à côté de l'esprit et de la profondeur du travail, et de l'influence de l'enseignant.

Figure 1.1 Les pourcentages de variance associés aux facteurs influant sur la réussite des élèves



Source : Hattie, 2009.

Les élèves dépendent de notre capacité à voir notre travail au travers d'un filtre émotionnel, tout en leur offrant un enseignement de qualité (Thornton, 2008). Ce que chacun de nous a de meilleur à offrir, c'est une volonté d'établir des liens interpersonnels avec les élèves en tirant profit d'une bonne lecture émotionnelle des différentes situations dans lesquelles nous sommes placés. C'est la seule façon d'offrir une relation qui soit un tant soit peu authentique.

Avant de mettre en branle de grands plans pour encourager nos élèves à raviver leur intérêt, leur motivation, leur attitude ou leur sens de l'organisation ou des responsabilités, passons en revue ce que nous avons à leur offrir : l'étendue de

nos ressources personnelles et de nos connaissances. Un bilan périodique de nos acquis nous aidera à résister à la tentation de blâmer les élèves pour leurs écarts de conduite ou leurs mauvaises performances. Au mieux, sans cette nécessaire prise de conscience, l'influence constructive que nous sommes à même de générer risquerait d'être désordonnée.

Jetons un œil sur quelques idées directrices qui peuvent permettre aux élèves, dont les comportements sont difficiles ou non, d'obtenir du succès.

Votre liste de vérification personnelle : passez le test et réfléchissez

Êtes-vous impliqué sur le plan émotif auprès de vos élèves ?

L'implication est une expérience centrée sur les émotions, et les relations interpersonnelles en sont le catalyseur. Cependant, certains enseignants ne voient pas les choses ainsi ou ne sont pas prêts à accepter cet état de fait.

Rien n'est pourtant plus efficace que l'expression quotidienne de véritables relations interpersonnelles. On rappelle ces relations par différents gestes : esquisser un sourire, faire un clin d'œil ou une grimace, donner un petit coup de coude, se lancer un défi, se jeter un regard complice, imiter la marche d'un zombie, souligner son appui en levant le pouce, ou offrir un commentaire rassurant ou bienveillant. Ces gestes permettent de renforcer, d'étendre, de remodeler et d'améliorer les attitudes de coopération. Qui plus est, les avantages qui découlent des relations de confiance permettent à chacun de faire des erreurs sans avoir peur de provoquer une catastrophe. Sans ces relations et cette implication émotive auprès des élèves, il ne nous reste qu'une poignée de trucs pour assurer un contrôle temporaire dans nos classes. Nos meilleures réalisations passent toujours par les relations que nous avons su développer avec les élèves puisque, lorsque nous parvenons à les connaître vraiment, nous avons la chance inouïe de comprendre comment ils fonctionnent. Il est alors plus facile de jauger les changements dans leurs émotions, afin de déterminer s'il faut adopter une approche différente et changer de cap. À mesure que les relations interpersonnelles se renforcent, il devient de plus en plus facile de développer des signaux personnalisés permettant à toutes les parties de se transmettre des messages importants. Un simple regard, en de telles circonstances, vaut souvent mille mots.

L'expérience nous apprend que la première interaction entre deux personnes est souvent garante de la suite des choses. Ce souvenir reste imprimé dans la mémoire sociale des élèves et ils s'y réfèrent dans les moments difficiles. Il est toujours ardu de se tirer d'affaire après une première impression négative. Commencer par lire le dossier de l'élève avant de le rencontrer est sans doute le meilleur conseil qui puisse vous être donné : les notes anecdotiques, les rapports, les bulletins et les évaluations ont beaucoup à vous apprendre. Les enseignants compétents n'hésitent pas à s'appuyer sur le jugement de

ceux qui ont déjà travaillé avec leurs élèves. Leur opinion collective s'avère précieuse pour quiconque souhaite comprendre le cheminement de l'élève. Elle permet en outre à l'enseignant de se placer dans une position beaucoup plus proactive.

Demandez aux élèves : « Qu'est-ce qui t'aiderait ? Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider ? »

Lorsque le comportement d'un élève est maladroit ou éprouvant, dites-vous qu'il est pratiquement toujours conscient de ses difficultés en premier lieu. Les élèves savent que leur faible capacité de concentration, leur impulsivité, leur attitude de prise de contrôle ou leur émotivité peuvent les placer dans des situations délicates. Lorsqu'on leur pose la question, un nombre étonnant d'élèves savent exactement ce qui les aiderait et ils sont prêts à essayer diverses solutions pour améliorer leur situation. D'autres n'en savent rien, bien sûr, mais ne désespérez pas trop vite, car ce n'est pas nécessairement l'idée proposée qui sert à renverser la situation. La plupart du temps, c'est le fait de leur demander leur avis et leur participation qui a la plus grande conséquence. Prenez donc le temps de parler et d'écouter. Rappelez aux élèves que plusieurs personnes réussissent à avoir une vie accomplie, même si elles ont connu des difficultés et qu'elles ont eu des problèmes de motivation à l'école ou dans leurs travaux scolaires. Au moment où ils vous sont confiés, ces élèves ont peut-être de la difficulté à accepter la culture scolaire, mais vous pouvez les rassurer sur leur « normalité ». La normalisation de leur fonctionnement est une étape critique. Commencez par essayer de percevoir ce qu'ils aiment et ce qu'ils considèrent comme leurs forces. Vous pouvez ensuite chercher à atteindre un équilibre entre des sujets qui ravivent leur intérêt et des activités qui stimulent leur sentiment de réussite.

Prenez un moment pour vous remémorer votre propre séjour à l'école en tant qu'élève.

- Vous rappelez-vous d'enseignants qui ont eu un effet positif sur vous ?
- Qu'est-ce qu'ils ont dit ou fait ?
- Comment s'y sont-ils pris pour développer votre confiance en vous ?
- Comment ont-ils fait germer l'optimisme en vous ?
- Comment ont-ils abordé les conversations difficiles avec vous lorsque c'était nécessaire ?

L'enseignant qui a eu le plus grand effet sur votre parcours est très probablement celui qui a pris soin d'établir une relation interpersonnelle de qualité avec vous.

La relation entre l'enseignant et l'élève : quel type d'émotion dégagez-vous ?

Un enseignant qui dégage une gamme d'émotions évoquant l'acceptation, l'ouverture et l'enthousiasme crée une atmosphère où il est toujours possible d'apporter des ajustements aux émotions et aux comportements des élèves. Les élèves évaluent rapidement le caractère émotionnel de leur enseignant et

prennent alors la décision de lui faire confiance et de l'apprécier, ou de le défier et de réagir à ses façons de faire. Lorsqu'ils évaluent ainsi un nouvel enseignant, ils se posent une série de questions.

- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant est-il d'humeur changeante ?
- Mon enseignant est-il irritable ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant est-il prévisible ?
- Mon enseignant crie-t-il en classe ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Mon enseignant devient-il facilement inquiet lorsque certains élèves le défient ? Réagit-il ainsi trop souvent ?
- Mon enseignant préfère-t-il les élèves doués ?
- Mon enseignant est-il capable d'admettre qu'il a tort ou qu'il a fait une erreur ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Les règles changent-elles sans cesse ?
- Ai-je droit à l'erreur ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?
- Ma classe est-elle un endroit sécuritaire pour moi ?
- Mon enseignant est-il juste ?
- Est-ce que mon enseignant me parle de la même manière qu'à mes parents ?
- Est-ce que mon enseignant m'aime ?

Le simple fait d'amorcer la journée sur une note positive peut avoir des conséquences importantes sur la qualité de l'énergie qui circule en classe. Vous pouvez, par exemple, améliorer l'énergie de la classe en lisant à vos élèves une ou deux blagues d'un recueil humoristique, en leur demandant ensuite de noter la qualité des blagues. Les enseignants qui ont un peu plus d'expertise technologique préféreront peut-être montrer un extrait de film étrange ou rigolo d'une minute sur leur tableau interactif pour commencer la leçon ou la journée de façon énergique. Il y a des milliers de ces courtes vidéos qui n'attendent que d'être vues sur les sites de partage de vidéos comme YouTube. Vous pouvez également stimuler la bonne humeur des élèves en leur présentant un dicton positif tous les jours ou toutes les semaines. Vous n'aurez pas de difficulté à en trouver et vous pourriez être surpris de voir à quel point certains élèves s'approprient une maxime et l'utilisent pour se motiver à persévérer. C'est souvent sur la table des livres soldés de votre marchand de journaux favori que vous trouverez les meilleurs recueils de maximes et de bons mots. Si aucune des idées précédentes ne cadre avec votre style, rien ne vous empêche d'accueillir les élèves avec un sourire, un

brin d'énergie et un commentaire positif. Les gestes simples mènent parfois à de grands résultats.

Pensez aux procédures d'accueil que vous avez mises en place dans votre classe. Que se passe-t-il lorsque les élèves entrent dans la classe ? Êtes-vous préparé ? Lorsqu'ils arrivent, peuvent-ils consulter le tableau pour voir les leçons et le matériel requis ? Commencez-vous régulièrement la journée en affichant une question, une citation ou une équation au tableau pour que les élèves la résolvent ? Essayez, pour voir ; ils adorent cela. Éteignez-vous votre téléphone mobile, en leur demandant de faire de même au début de la journée ou de la leçon ? Aidez-vous les élèves les plus énergiques à différencier le temps de la récréation et le temps de l'apprentissage, en profitant de quelques moments à l'extérieur de la classe pour discuter avec eux avant d'y entrer ?

Pour commencer l'année du bon pied, certains enseignants choisissent d'écrire une lettre aux parents et aux élèves dans laquelle ils se présentent et donnent un aperçu de leur cours. Certains encore fournissent leur adresse de courriel professionnelle, recueillent les numéros de téléphone et l'adresse de courriel des parents, et leur envoient un message rassurant en indiquant que la communication sera toujours la bienvenue. Quelques enseignants commencent l'année scolaire en envoyant un questionnaire à la maison à l'intention des parents, pour leur demander de décrire les forces et les difficultés de leur enfant. Cela leur permet de rallier immédiatement les parents à leur cause, tout en leur faisant comprendre qu'ils désirent faire siennes leurs priorités. D'autres enseignants ont l'excellente idée d'envoyer une courte lettre aux parents quelques semaines après le début des cours pour leur indiquer comment leur enfant s'intègre à sa nouvelle classe. Ils prennent soin d'insérer plusieurs citations et descriptions rigolotes qui illustrent les réussites personnelles, sociales et scolaires de l'élève. Plusieurs autres trouvailles et idées peuvent être mises en avant par les enseignants qui valorisent les échanges avec les parents. Ceux qui ont un savoir-faire particulièrement développé reconnaissent l'importance de communiquer ce qu'ils ont réellement à offrir de diverses façons, notamment :

- en distribuant régulièrement un bulletin d'information de la classe ;
- en envoyant des courriels de groupe aux parents pour souligner des éléments positifs et donner des nouvelles sur le fonctionnement de la classe ;
- en écrivant un commentaire sur un aspect particulièrement inspirant de la personnalité d'un élève dans son agenda ;
- en écrivant un message positif dans l'agenda d'un élève ;
- en écrivant des lettres judicieuses aux parents ;
- en envoyant des échantillons de travaux encourageants aux parents ;
- en s'assurant que les récompenses et les certificats sont envoyés à la maison et distribués équitablement ;
- en faisant des « accolades téléphoniques », c'est-à-dire en appelant à la maison pour raconter une anecdote encourageante à propos d'un élève avec ses parents ;

- en accostant délibérément un parent après l'école pour discuter avec lui pendant quelques minutes ;
- en envoyant de temps à autre des recommandations d'articles, d'émissions de télévision ou de sites Web utiles ;
- en organisant des rencontres avec les parents et les élèves en soirée ou même pour le petit-déjeuner ;
- en offrant des rencontres additionnelles aux parents qui pourraient y trouver un certain réconfort ;
- en optant pour l'option technologique de créer un site Web ou un blogue de la classe.

Si vous n'avez pas de compétences particulièrement développées en technologies de l'information et de la communication, vous pouvez demander au technicien de l'école ou à un élève doué dans ce domaine de vous aider. Les sites Web et les blogues permettent de transmettre et de partager toutes sortes de choses, qu'il s'agisse de votre philosophie d'enseignement, des règles de la classe, d'images utilisées au cours de leçons ou d'événements en classe, des dates de remise des travaux, de liens vers des sites Web intéressants, d'outils d'aide aux devoirs ou encore de votre adresse de courriel. Il y a quelques années encore, la plupart d'entre nous auraient mis le holà à l'idée d'utiliser le courriel pour communiquer avec les parents, alors que cela se fait couramment aujourd'hui. Il en sera sûrement bientôt de même pour les sites Web et les blogues de classe.

Pour obtenir plus d'idées sur les façons de susciter l'enthousiasme de vos élèves, consultez l'annexe 1.

Prenez-vous soin de vous ?

L'enseignement est une profession faite sur mesure pour les personnes ayant un appétit insatiable. Un enseignant a toujours tant de choses à faire : intégrer les exigences du programme d'études à ses cours, remplir des demandes administratives, préparer des leçons intéressantes, assumer ses responsabilités au sein de divers comités, maintenir l'harmonie en classe, répondre aux préoccupations des parents, organiser et superviser des activités parascolaires, trouver le temps de suivre des ateliers de formation et de développement, et servir de mentor personnel aux élèves pour protéger leur bien-être et leur dignité, entre autres rôles. Tout cela sans compter que les attentes augmentent sans cesse ! De nos jours, l'enseignant doit toujours être à la fine pointe des développements pédagogiques, en s'investissant dans la formation continue et le développement des compétences pour surnager dans un environnement actif et énergique. Autrement dit, celui qui s'astreint à un effort aussi soutenu en classe et à l'école doit souvent en payer le prix. Personne n'est à l'abri.

À l'occasion, chacun de nous doit remonter à la surface pour réfléchir aux raisons pour lesquelles il continue à enseigner. Qu'avez-vous à offrir et que voulez-vous retirer de l'enseignement ? À quand remonte la dernière fois où vous avez fait l'inventaire de vos ressources personnelles ? Parfois, lorsqu'il y a trop longtemps que nous sommes absorbés par notre travail, notre objectivité et notre sens de l'humour en pâtissent. Il est alors opportun de prendre conscience

de l'étendue de nos ressources personnelles parce que, lorsqu'elles s'étiolent, notre optimisme tend à décliner à son tour. Le fait de connaître nos limites et d'apprendre à doser nos efforts nous aide à éviter de succomber au chaos qui semble si souvent entourer les élèves ayant des comportements difficiles.

Réfléchissez aux questions suivantes afin de remettre en perspective votre lassitude ou votre enthousiasme :

- Pourquoi continuez-vous à enseigner ?
- Qu'est-ce qui vous motive vraiment ?
- En quoi l'enseignement vous stimule-t-il et fait-il remonter la passion en vous ?
- Quel a été votre dernier geste de gentillesse ? À quand remonte-t-il ?
- À quand remonte la dernière fois où vous avez distribué des autocollants, des certificats, des bons ou des messages d'encouragement à vos élèves dans la cour de récréation ?
- À quand remonte la dernière fois où vous avez pris part à un jeu avec les élèves dans la cour de récréation sans jouer le rôle de surveillant ?
- Comment vos collègues, vos élèves et les parents vous décrivent-ils ? Êtes-vous d'accord avec eux ?
- Vous voient-ils comme quelqu'un d'équilibré, d'accessible et de rassurant ?
- Que faites-vous pour que les élèves et leurs parents sachent que vous vous souciez de leur bien-être et de leur réussite ?
- Y a-t-il quelque chose que vous offrez consciemment à vos élèves ? Proposez-vous des objectifs personnalisés aux élèves vulnérables en les aidant à les atteindre ?
- Quel legs souhaitez-vous faire à vos élèves ?
- Aidez-vous les élèves vulnérables à se fixer des objectifs et à les atteindre ?
- Comment maintenez-vous la communication avec les parents ?

Au cours des deux dernières décennies, de plus en plus d'ouvrages ont porté sur la fatigue, le stress et l'épuisement professionnel des enseignants. En plus des graves effets négatifs qu'ils ont sur les enseignants eux-mêmes, le stress et l'épuisement professionnel peuvent considérablement désavantager la croissance et l'apprentissage des élèves (Evers *et al.,* 2004). Bien que les signes de l'épuisement professionnel soient presque toujours exclusivement personnels, ils se présentent généralement comme des symptômes du type « manque de… » : manque d'énergie, de joie, d'enthousiasme, de satisfaction, de motivation, d'intérêt, de piquant. Les principaux facteurs de stress et d'épuisement professionnel cités par les enseignants concernent généralement les interactions difficiles ou menaçantes avec les élèves et les parents en colère, la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, le peu de perspectives professionnelles à long terme et l'insuffisance des politiques disciplinaires de l'école (Hastings et Bham, 2003). Comme nous le savons, les conséquences de l'épuisement professionnel des enseignants sont la fatigue, l'insatisfaction et un taux élevé de rotation des effectifs.