

# Un leadership collaboratif

« Lorsque les parents, les enseignants, les élèves et d'autres se considèrent comme des partenaires de l'éducation, une communauté bienveillante se forme autour des élèves... » [Traduction]

- Joyce L. Epstein et collab., *School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action* (2<sup>e</sup> édition).

## Leadership de la direction d'école

Dans le cadre de leur collaboration avec d'autres membres du personnel scolaire, les directions d'école peuvent créer un climat qui favorise le renforcement des comportements positifs. Leur participation et leur leadership sont essentiels à la réussite de l'initiative.

La direction d'école est essentiel à la réussite de toute initiative d'amélioration des systèmes en vigueur à l'échelle de l'école. Selon un article récent sur la défense des droits, publié dans le *Education Law Journal* :

« ... la direction d'école est au centre d'un réseau organisationnel complexe. À l'intérieur de l'école, les ramifications de ce réseau s'étendent aux différents points de prestation des services. Certaines vont de l'école vers les familles et la communauté, de même que vers les organismes et groupes locaux et régionaux. D'autres relient l'école au district scolaire qui, à son tour, est relié au ministère de l'Éducation » (Smith 2007, p. 279).

Les directions d'école peuvent et doivent :

- reconnaître que le renforcement des comportements positifs est un but important pour l'amélioration de l'école;
- connaître les pratiques de renforcement des comportements positifs et les modifications apportées aux systèmes;
- participer aux réunions de l'équipe de base et à la formation connexe;
- donner l'exemple et mettre en œuvre les nouvelles pratiques de façon visible (p. ex., techniques de surveillance active) et appuyer les membres du personnel qui donnent l'exemple en adoptant les nouvelles pratiques;
- surveiller et complimenter activement et fréquemment les élèves qui répondent aux attentes comportementales;
- affecter des ressources pour soutenir le renforcement des comportements positifs.

## La collaboration favorise l'uniformité

L'uniformité est un élément essentiel d'une méthode s'appliquant à l'échelle de l'école. Lorsque tous les adultes de la communauté scolaire réagissent de façon semblable, les élèves comprennent mieux la façon dont ils sont censés agir.

Si un élève se comporte de façon inappropriée, le premier adulte à constater ce comportement doit agir, et ce, peu importe qui est le titulaire de classe. Dans le même ordre d'idées, tout membre du personnel scolaire qui observe un comportement positif doit fournir un renforcement positif à l'élève pour ce comportement.

Lorsque l'école possède un plan établi pour assurer l'uniformité et la collaboration, tous les adultes de l'école sont plus disposés et plus en mesure d'assumer la responsabilité de tous les élèves. La prise de décision mutuelle pour résoudre les problèmes et élaborer des plans est une occasion pour tous les membres de la communauté scolaire de contribuer. Il en résulte un système de renforcement des comportements positifs plus efficace.

### Témoignage d'une surveillante

#### CAFÉTÉRIA

##### Faire participer tout le personnel

Il y a deux ans, notre école secondaire de deuxième cycle mettait en œuvre une méthode de renforcement des comportements positifs qui a nécessité l'utilisation d'un système de suivi pour recueillir des données sur les comportements positifs et négatifs des élèves.

Comme je travaille dans la cafétéria, j'ai participé à cette initiative depuis le début. Dans la cafétéria, nous utilisons un ordinateur pour enregistrer les incidents. Avant cette initiative, l'école ne tenait pas de registre des incidents. Une fois que nous avons commencé à utiliser ce nouveau système de suivi, nous avons une meilleure idée de ce qui se passait.

Avoir ces données et parler du comportement ont aidé le personnel scolaire à gérer les incidents en matière de comportement de façon plus uniforme. Cela a également permis de dire aux élèves qu'en cas de mauvaise conduite, il y avait une procédure en place et des étapes à suivre. Les élèves signent un code de conduite afin de montrer qu'ils ont compris cela.

Cette méthode a réellement contribué à responsabiliser davantage notre communauté scolaire. Tout le monde contribue davantage à faire en sorte que le climat d'apprentissage soit positif. Je suis fière de faire partie du processus et d'être en mesure de constater une amélioration des comportements, notamment dans la cafétéria. Les élèves sont davantage conscients des conséquences de leur comportement et ils sont plus déterminés à faire de leur école un meilleur endroit pour tout le monde.

– Surveillante de la cafétéria, école secondaire de deuxième cycle  
en milieu urbain

## Adopter une démarche coordonnée

Des relations positives entre les membres du personnel sont essentielles à la réussite de la mise en œuvre d'une méthode à l'échelle de l'école pour renforcer les comportements positifs. La recherche indique que les caractéristiques suivantes favorisent des relations positives entre les membres du personnel ainsi qu'une culture scolaire saine<sup>12</sup> :

- la collégialité
- l'expérimentation
- des attentes élevées
- la confiance
- un soutien tangible
- l'appréciation et la reconnaissance
- la bienveillance, la célébration et l'humour
- la participation à la prise de décision
- la protection de ce qui est important
- des traditions riches
- une communication honnête et ouverte.

Pour instaurer une démarche coordonnée, les écoles peuvent envisager de recourir aux stratégies suivantes :

- Reconnaître que chaque membre du personnel a quelque chose à offrir. Offrir aux membres du personnel des occasions d'exprimer leurs opinions et reconnaître les contributions de chacun.
- S'assurer que de nombreuses personnes partagent les fonctions de leadership. Reconnaître les signes de fatigue chez les membres de l'équipe et encourager d'autres personnes à se joindre à l'équipe.
- Créer un sentiment de sécurité et de confiance grâce à la transparence et au partage d'idées et de stratégies. Lorsqu'un membre de l'équipe se sent à l'aise de demander de l'aide pour surmonter des difficultés, d'autres membres de l'équipe peuvent mettre leur expérience à contribution.
- Fournir une formation sur place pour soutenir et motiver le personnel, ou demander à un ou plusieurs membres du personnel de participer à une séance et de dire aux autres ce qu'ils ont appris.

## Renforcer les capacités du personnel

Michael Fullan (2005) décrit le renforcement des capacités comme étant le développement « d'une compétence collective — dispositions, aptitudes, connaissances, motivation et ressources — agissant de concert pour donner lieu à un changement positif » (p. 4). Le renforcement des capacités (p. ex., rapport et aptitudes de résolution de problèmes en groupe) est possible lorsque les directions d'école offrent aux enseignants des occasions de travailler ensemble.

---

12. Adapté avec permission de Jon Saphier et Matthew King. « Good Seeds Grow in Strong Cultures », *Educational Leadership*, vol. 42, n° 6, mars 1985, p. 67.

Le personnel doit s'entendre sur les comportements qui sont inappropriés et sur la façon de réagir lorsque ces comportements sont observés. Faire participer tous les membres du personnel à l'élaboration d'un plan d'action accroît le sentiment de prise en charge par le personnel et contribue à soutenir sa mise en œuvre et son maintien.

### Équipes de soutien en milieu scolaire

Une fois qu'un système est mis en place à l'échelle de l'école, de petits groupes d'enseignants peuvent profiter de périodes prévues à leur horaire pour résoudre les problèmes avec chaque élève individuellement ou pour se consacrer à la gestion de classe. Étant donné que les enseignants doivent se sentir à l'aise de parler des défis auxquels ils font face, ils doivent avoir des occasions d'aiguiser leurs compétences grâce à la résolution de problèmes en groupe ou à l'enseignement mutuel.

Les directeurs d'école doivent s'assurer que les enseignants ont des occasions de passer du temps dans les salles de classe de leurs collègues afin d'observer le déroulement des cours et d'enseigner en équipe, et ensuite de réfléchir et de discuter des différentes pratiques qu'ils pourraient utiliser pour améliorer leurs méthodes de planification et d'enseignement.

### Le mentorat

Des partenaires communautaires peuvent également agir comme mentor auprès d'élèves, de membres du personnel et de parents. Un certain nombre d'organismes communautaires comme les Grands Frères, Grandes Sœurs sélectionnent et jumellent des bénévoles formés avec des élèves.

Les enseignants et les directions d'école qui ont beaucoup d'expérience sont des modèles pour l'ensemble de la communauté scolaire. Ils peuvent avoir une grande influence sur les relations respectueuses et la gestion efficace à l'échelle de l'école. Offrir des occasions de mentorat aux nouveaux enseignants, de même qu'aux enseignants qui arrivent d'une autre école, aide ceux-ci à apprendre et à comprendre les stratégies et les outils utilisés par les autres membres du personnel. Offrir au mentor et au mentoré des occasions de visiter leurs classes respectives et de discuter de ce qu'ils observent favorise le partage des connaissances et renforce les capacités.

En outre, les enseignants qui ont enseigné dans d'autres écoles peuvent parler de leurs expériences positives avec leurs collègues.

### Partenaires communautaires sur place

Une manière coordonnée d'offrir un réseau de soutien aux élèves à l'échelle de l'école donne de meilleurs résultats lorsque ce réseau est sur place et que plusieurs disciplines et plusieurs niveaux sont représentés. Une équipe de soutien sur place pourrait comprendre :

- des infirmières en santé publique et en psychiatrie;
- une diététiste;
- un travailleur social et un thérapeute en santé mentale;
- un travailleur auprès des jeunes et un agent de liaison avec la famille;
- un officier du service de police communautaire.

La présence d'un groupe d'adultes bienveillants à l'école à intervalles réguliers, selon un horaire fixé à l'avance (p. ex., plusieurs heures par semaine ou une demi-journée par mois) est une excellente occasion d'entretenir des relations positives, d'enseigner des habiletés sociales et la résolution de problèmes, de même que d'intervenir et d'apporter un appui au besoin. Lorsque ces types de soutien sont présents, les élèves ont davantage d'occasions d'acquérir des connaissances et des aptitudes qui les aideront à choisir des comportements sains, à faire de meilleurs choix de vie et à réagir aux changements et aux défis de la vie en faisant preuve de force morale et de maturité affective.

Cette démarche coordonnée où le mot d'ordre est « tous pour un », où les partenaires travaillent ensemble pour appuyer une école, une classe et un élève, contribuera à créer un climat stable et bienveillant pour l'apprentissage et l'enseignement.

### Possibilités de perfectionnement professionnel



L'apprentissage et le comportement des élèves s'améliorent lorsque le personnel scolaire a accès à un perfectionnement professionnel efficace. Pour obtenir de l'information au sujet du matériel de perfectionnement professionnel, visitez le site Web du Programme d'amélioration du rendement scolaire en Alberta (PARSA) à l'adresse suivante : <<http://education.alberta.ca/francais/admin/franco/parsa.aspx>>.

### Politiques et pratiques de l'école

Intégrer des méthodes de soutien du comportement positif dans les politiques et les pratiques de l'école est une façon de favoriser l'uniformité du renforcement chez les adultes de la communauté scolaire.

La *School Act* provinciale définit les attentes comportementales pour les élèves et précise les responsabilités des conseils scolaires, des directions d'école et des enseignants pour ce qui est d'offrir un milieu sécuritaire et bienveillant qui favorise et facilite le maintien d'un comportement respectueux et responsable.

Les autorités scolaires élaborent des politiques qui sont conformes à la *School Act* en ce qui concerne le comportement des élèves. Chaque école met au point des pratiques qui favoriseront un climat sécuritaire et bienveillant à l'intérieur de cette communauté scolaire. Pour s'avérer efficaces, les pratiques scolaires doivent être délibérées et faire l'objet d'un suivi et d'un examen périodiques. Les pratiques pourraient inclure la façon dont le personnel effectue certaines tâches comme la surveillance, le signalement des comportements problématiques (les renvois au bureau de la direction) et le renforcement du comportement positif. Les politiques pourraient également inclure des plans pour gérer certaines situations comme les bagarres entre élèves, les procédures de verrouillage ou les évacuations d'urgence.

Une équipe de l'école pourrait mettre au point un plan pour répondre à certains types de situations. Ce plan comporterait, entre autres, un protocole écrit qui serait communiqué une fois par an durant les rencontres du personnel et qui serait révisé et modifié au besoin. L'exemple suivant illustre comment le personnel scolaire pourrait mettre en pratique une politique relative à la gestion des bagarres entre élèves.

### 1. Évaluer la situation.

- Est-ce qu'il y a un groupe qui les encourage? Disperser le groupe.
- Est-ce que vous avez une bonne relation avec ces élèves? Si c'est le cas, ils seront plus susceptibles de coopérer avec vous.
- Qui sont les élèves qui se bagarrent et combien sont-ils? Prendre en note les noms ainsi que toute caractéristique physique particulière.
- Est-ce qu'ils ont des armes? Leur demander de rendre toute arme potentielle.

### 2. Appeler du renfort.

Le travail d'équipe est très important dans cette situation; travailler deux par deux lorsque qu'il est nécessaire de mettre fin à une bagarre.

- Avertir le bureau de la direction qu'une bagarre est en cours. Utiliser un téléphone cellulaire ou demander à un élève d'aller chercher de l'aide.
- Dire à d'autres adultes où vous allez et où a lieu la bagarre.
- Si deux adultes sont présents, travailler en équipe et se tenir à une distance de quatre à six mètres l'un de l'autre. Ceci permet de détourner l'attention et force les élèves qui se bagarrent à se préoccuper de plus d'un membre du personnel. Un membre du personnel peut donner des ordres alors que l'autre se concentre sur les indices visuels.

### 3. Disperser le groupe.

- Interrompre la bagarre en appelant par leur nom les élèves qui sont dans le groupe. Ceci transmet le message que des adultes sont présents, permet de disperser le groupe et de distraire les élèves qui se bagarrent.
- Si nécessaire, disperser le groupe en commençant à la périphérie et en se rapprochant progressivement de la bagarre. Assigner des tâches aux membres du groupe; p. ex., « Va chercher une autre enseignante. »
- Une autre stratégie efficace pour disperser le groupe consiste à faire venir plusieurs membres du personnel scolaire sur les lieux. Certaines écoles ont un « appel à tous », demandant à tout le personnel scolaire de se rendre à l'endroit indiqué.

suite →

#### 4. Désamorcer la situation.

2/3

- S'identifier en tant qu'enseignant. Faire du bruit en sifflant ou en criant « Arrêtez », « Calmez-vous » ou « Séparez-vous ».
- Agir comme un artisan de la paix, garder ses mains en l'air et s'approcher des élèves par devant. Rester hors de portée des coups.
- Mettre fin à tout échange de railleries. La provocation qui précède une bagarre comprend généralement des taquineries, des insultes, une bousculade et un regard fixe.
- S'occuper d'une personne à la fois. Confronter la personne la plus susceptible de réagir favorablement, soit l'élève que vous connaissez le mieux ou l'élève dont les blessures sont les plus importantes.
- Utiliser le nom de l'élève et lui demander (élève A) de se calmer et de s'éloigner. Offrir à l'élève un moyen de s'en sortir. Par exemple, « Tu ne veux certainement pas t'attirer plus de problèmes. Laisse le directeur s'occuper de lui (ou d'elle). »
- Répéter les demandes jusqu'à obtenir l'attention de l'élève.
- Donner des ordres bien précis, comme « Va au banc. », tout en pointant du doigt. Lorsque l'élève A s'est retiré de la bagarre, lui demander de se rendre à un endroit précis.
- Ne pas poser de questions; cela risque d'envenimer les sentiments négatifs.
- Garder l'autre élève (élève B) dans votre champ de vision périphérique; cet élève surveillera maintenant vos interactions avec l'élève A.
- Ayant retenu l'attention de l'élève A, lui accorder environ cinq secondes pour « sauver la face » et s'éloigner. Lui rappeler « Tu n'as pas besoin de cela. »
- S'occuper des autres élèves.
- Les isoler dans des pièces différentes.
- Si, à un moment ou un autre, les élèves décident de cesser de se battre et de partir, ne pas tenter de les retenir. Leur permettre de quitter les lieux et documenter l'incident en vue d'un suivi officiel.

suite →

*Si les suggestions ci-dessus ne fonctionnent pas :*

3/3

- Leur rappeler les règlements de l'école en ce qui concerne la bagarre.  
« La bagarre n'est pas permise dans cette école. »
- Si la bagarre continue, les informer sur-le-champ que la police sera appelée et leur rappeler les conséquences qui les attendent s'ils continuent à se battre en disant : « Cette bagarre vous vaudra une suspension à tous les deux ».

#### 5. Résolution

- Une fois que les élèves sont calmes et maîtrisent leur colère, les aider à trouver une solution. La médiation peut s'avérer utile pour résoudre le problème.
- S'assurer que les conséquences établies par l'école pour punir la bagarre, p. ex., trois jours de suspension à l'école, incluent des étapes pour faire participer les élèves à la résolution du problème, effectuer une restitution et mettre au point des plans pour gérer les conflits d'une façon plus appropriée.

#### 6. Bilan

- Être conscient de son propre état émotif après la gestion d'une bagarre.  
Si possible, faire un bilan avec un autre membre du personnel et s'accorder du temps pour récupérer.
- Faire un compte rendu oral à la classe ou aux camarades qui peuvent avoir été perturbés ou stressés par l'évènement.

### **Renforcement des pratiques scolaires**

Nombreuses sont les écoles qui examinent la façon dont le personnel supervise, aborde et reconnaît le comportement positif des élèves. Par exemple, le tableau suivant montre comment une surveillance bien planifiée de la cour d'école appuie la méthode de renforcement des comportements positifs à l'échelle de l'école.

<b>Surveillance de la cour d'école</b>	
<b>Surveiller de manière active</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagir avec le plus grand nombre d'élèves possible.</li> <li>• Balayer la cour d'école du regard de façon systématique (comme un sauveteur balaie une piscine du regard).</li> <li>• Se déplacer de façon systématique dans la cour d'école (p. ex., par blocs de dix minutes, effectuer un parcours en forme de huit).</li> </ul>
<b>Faire participer les élèves</b>	Envisager de montrer divers jeux de plein air aux élèves. Rassembler du matériel de jeu dans des contenants de plastique et demander à chaque élève de remettre le matériel emprunté dans le bon contenant en vérifiant la liste qui figure sur le contenant.
<b>Féliciter les élèves</b>	Renforcer verbalement les élèves qui adoptent des comportements positifs. Distribuer des notes disant « Je t'ai vu coopérer », que les élèves peuvent montrer à leur titulaire de classe et à leurs parents.

## Établir des liens avec d'autres initiatives de l'école

Recherchez des façons d'établir un lien entre le renforcement des comportements positifs et d'autres initiatives et méthodes offertes à l'école, comme la formation aux valeurs, les activités courantes touchant le climat à l'école ou les travaux des conseils d'école.



Consultez l'*Annexe B* pour prendre connaissance de la brève description de ces méthodes et philosophies, lesquelles peuvent s'ajouter aux mesures de renforcement des comportements positifs :

- Les relations bienveillantes
- Center for the 4th and 5th Rs
- Le cercle de courage
- Une communauté bienveillante
- Les atouts favorables au développement
- L'intelligence émotionnelle
- La recherche sur l'espoir
- Lions-Quest Canada/Thrive!
- L'intelligence morale
- Les communautés professionnelles d'apprenants
- La recherche sur la force morale
- L'initiative pour des écoles sécuritaires et bienveillantes
- La répartition par niveau de compétences : nouvelles stratégies et perspectives en faveur de l'enseignement d'aptitudes prosociales.
- Projet portant sur les vertus.