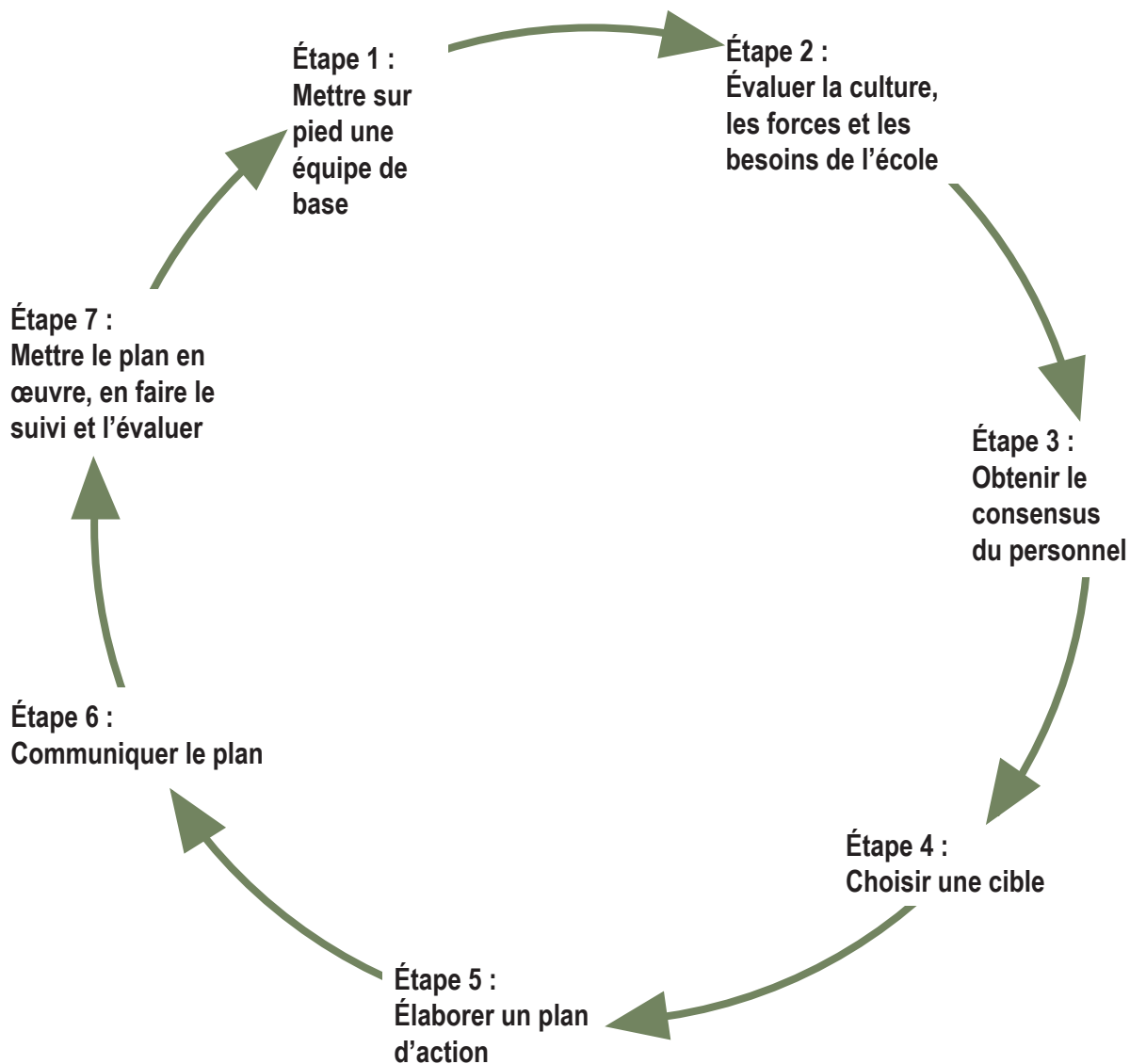


Un plan d'action pour favoriser le changement à l'école

« Ce sont les petits gestes posés aux endroits stratégiques qui permettent de réaliser des changements. » [Traduction]

- Cile Chavez, auteur et formateur.

La façon la plus efficace d'effectuer des changements est d'utiliser une méthode flexible, avec des étapes qui se chevauchent et qui sont interreliées de manière à favoriser l'amélioration continue. L'exemple de processus suivant décrit les étapes que beaucoup d'écoles suivent pour élaborer, mettre en œuvre et contrôler une méthode de renforcement des comportements positifs à l'échelle de l'école.



Étape 1 : Mettre sur pied une équipe de base

Un système de renforcement des comportements positifs nécessite une équipe de base composée d'un personnel dévoué qui est prêt à :

- coordonner la collecte de données (évaluation initiale et évaluation continue des besoins);
- utiliser ces données pour prendre des décisions au sujet d'interventions précises (p. ex., règlements de l'école, enseignement des habiletés sociales);
- élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de mesures de renforcement des comportements positifs;
- utiliser les données sur les élèves et le personnel pour améliorer et évaluer leurs efforts.

Les membres de l'équipe doivent posséder des aptitudes au leadership et être respectés par leurs collègues. Ils doivent également avoir des compétences en communication, en promotion du travail d'équipe et en résolution des problèmes en groupe.

Les membres de l'équipe peuvent être :

- une direction d'école;
- des enseignants de différents niveaux ou de différents départements;
- du personnel ayant des connaissances générales et des connaissances spécialisées en éducation;
- du personnel ayant des connaissances spécialisées en matière de comportement;
- du personnel de soutien comme les secrétaires, les surveillants de la cafétéria, les gardiens, les chauffeurs d'autobus et les aides-enseignants;
- un membre du conseil d'école;
- un élève.

L'équipe de base aura besoin du soutien et des ressources requises pour se réunir périodiquement sur une période de deux à trois ans. Des changements se produiront si le personnel scolaire participe à ce processus pendant au moins 36 mois.

Certaines écoles trouvent que les réunions d'une demi-journée ou d'une journée entière sont les plus productives et séparent souvent ces réunions plus longues d'un intervalle d'au moins un mois. Ceci laisse du temps pour effectuer la planification initiale de même que pour élaborer et utiliser différentes stratégies.

L'équipe de base doit aider le personnel et les parents à comprendre comment :

- concevoir et adopter des systèmes de renforcement positif;
- prendre des décisions fondées sur les données;
- adopter des stratégies de gestion de classe efficaces;

- adapter l'enseignement de manière à accroître les comportements positifs en utilisant l'enseignement différencié;
- effectuer des évaluations fonctionnelles du comportement et élaborer des plans de renforcement des comportements positifs.

Étape 2 : Évaluer la culture, les forces et les besoins de l'école

Avant la mise en place d'un système de renforcement des comportements positifs à l'échelle de l'école, il est important d'évaluer systématiquement les forces et les besoins de l'école, ainsi que sa culture (c'est-à-dire l'ensemble sous-jacent de croyances, de valeurs, de traditions et de normes qui a évolué et qui détermine la façon dont les personnes pensent et agissent). La culture scolaire comprend la façon dont les enseignants et les autres membres du personnel collaborent.



L'outil 7, Évaluation à l'échelle de l'école, et l'outil 8, Promotion d'une école bienveillante et sécuritaire : ce que disent les élèves, à l'annexe A, peuvent être utiles pour évaluer la culture de l'école et déterminer ses forces et ses besoins.

Une évaluation complète de l'école porte généralement sur deux ou trois sources de données. Par exemple :

- des sondages réalisés auprès du personnel, des élèves et des parents;
- l'observation des enseignants et la discussion;
- des séances animées avec le personnel;
- des données déjà disponibles (par exemple, les renvois au bureau de la direction, les registres des présences, les taux de suspension et d'expulsion).

Étape 3 : Obtenir le consensus du personnel

Étant donné que la réussite de la méthode fondée sur le renforcement des comportements positifs dépend de la participation active des membres de la communauté scolaire, la majorité du personnel doit appuyer cette initiative. Tous les membres du personnel joueront un rôle prépondérant. La documentation suggère qu'un système efficace de renforcement des comportements prosociaux à l'échelle de l'école nécessite qu'au moins 80 pour cent du personnel scolaire reconnaisse l'existence des comportements problématiques et s'engage à participer de façon soutenue à long terme.

Communauté professionnelle d'apprenants

Lorsque notre école a commencé à développer une méthode de renforcement des comportements prosociaux, nous avons pris conscience de l'importance du personnel de soutien. Tous les enseignants et les aides-enseignants qui sont membres du personnel ont l'occasion de fournir des suggestions au comité sur le renforcement du comportement. Nous utilisons un processus coopératif de prise de décisions qui fait appel à l'analyse des données sur les comportements positifs et les comportements inappropriés.

Au début, il y avait un certain scepticisme. Le personnel croyait que l'administration du processus serait trop lourde. Cependant, grâce au travail de notre communauté professionnelle d'apprenants, y compris des présentations faites par des experts régionaux en comportement dans le cadre de séances de perfectionnement professionnel, l'engagement du personnel par rapport à cette méthode s'est raffermi. Nous avons préparé des graphiques à l'aide des données pour illustrer les résultats de cette méthode afin que les parents comprennent mieux jusqu'à quel point elle était efficace.

Nous avons également travaillé avec les élèves afin de créer un acronyme pour les aider à se souvenir des attentes comportementales. La devise de l'école est devenue « Be a STAR! (Soit une étoile!) » et les lettres de l'acronyme STAR voulaient dire « Stop, Think, Act Right! (Arrête, réfléchis et fais le bon choix!) ».

Nous estimons que le maintien de l'engagement du personnel à l'aide de séances de perfectionnement professionnel et l'utilisation d'un système de renforcement des comportements prosociaux aident nos élèves à développer une intelligence morale forte et à mettre leurs croyances en pratique de façons positives.

– Directrice, école secondaire de premier et de deuxième cycle en milieu rural

Étape 4 : Choisir une cible

Étant donné que le temps dont dispose le personnel est limité, les écoles doivent se concentrer sur les objectifs et les stratégies connexes que les données ont clairement mis en lumière et qui ont reçu l'appui de tout le personnel. Les résultats du sondage de l'école et des autres mesures de l'évaluation initiale seront utiles pour choisir une cible. Un point de départ clair consiste à se concentrer sur quelques idées principales et à les transposer en objectifs mesurables.

L'équipe de base peut appuyer la cible en proposant :

- des idées sur la façon de déterminer les objectifs (par exemple, partager de l'information au sujet des pratiques exemplaires);
- de l'information qui confirme dans quelle mesure l'école effectue les changements nécessaires.

Le témoignage suivant décrit comment une école a choisi de se concentrer sur la prévention de l'intimidation.

Témoignage d'un directeur d'école

Cap sur la prévention de l'intimidation

L'intimidation était un problème majeur à notre école. Le conseil scolaire a pris les devants en mettant en place un programme de prévention de l'intimidation. Nous avons organisé une séance d'information en soirée afin de présenter aux parents et aux élèves l'idée de recourir à un processus de renforcement des comportements prosociaux pour mettre un frein à l'intimidation.

Nous avons utilisé [une] technique pour résumer le comportement proactif qui permettrait d'empêcher l'intimidation.

Un groupe de camarades de 6^e année composé de 12 volontaires, surtout des filles, prend les devants en matière de prévention de l'intimidation et adopte une attitude positive à l'école. Également, le programme de patrouille scolaire fournit des modèles de comportement et des conseils aux élèves en créant des sketches sur la façon de gérer l'intimidation et en les présentant dans le cadre des assemblées scolaires.

– Directeur, école secondaire de premier cycle



Pour de plus amples renseignements au sujet de la prévention de l'intimidation, consulter le chapitre 9 du document intitulé : *Au cœur de la question : l'éducation civique et la formation aux valeurs*, à <http://education.alberta.ca/francais/admin/franco/edcivique.aspx>.

Cibler le comportement pendant la récréation

Beaucoup d'écoles élémentaires constatent que le comportement pendant la récréation est un sujet de préoccupation. Il existe certaines mesures qu'une école peut prendre pour améliorer le comportement pendant la récréation.

- Revoir les directives pour la récréation et en élaborer de nouvelles.
- Mettre au point et partager des activités d'apprentissage connexes que les titulaires de classe peuvent utiliser.
- Encourager les enseignants à revoir les attentes comportementales pendant la récréation avec les élèves une fois par mois.
- Établir un processus à l'échelle de l'école pour renforcer les comportements positifs pendant la récréation et apaiser les préoccupations relatives au comportement.
- Examiner les données mensuelles sur les comportements dans la cour d'école.
- Mener un sondage de satisfaction auprès du personnel et des élèves au début de l'intervention et à d'autres moments au cours du processus.

Voici plusieurs suggestions d'activités liées à un comportement approprié pendant la récréation :

- examen et discussion d'une carte descriptive de la cour d'école;
- marche autour de la cour d'école avec le titulaire de classe et discussion des endroits où il est sécuritaire (ou non) de jouer;
- marche jusqu'aux limites de la cour d'école;
- observation d'une démonstration des attentes comportementales en action;
- rotation dans les aires de jeux et d'équipement afin d'apprendre les attentes comportementales pour chacune et de s'exercer à les exécuter;
- discussion des attentes comportementales dans la cour d'école et révision de scénarios hypothétiques;
- visionnement d'une vidéo de jeux pendant une récréation et reconnaissance des comportements positifs ou problématiques;
- reconnaissance que le personnel scolaire surveillera et renforcera les comportements positifs pendant la récréation.

Étape 5 : Élaborer un plan d'action

Au lieu de se contenter d'adopter les plans disponibles, la plupart des écoles trouvent plus utile d'évaluer les besoins et d'utiliser ensuite l'information recueillie pour élaborer un plan complet et sur mesure qui cible les comportements que le personnel a jugés comme étant prioritaires.

Les plans d'action précisent les tâches, les délais et les personnes responsables du renforcement et du maintien des éléments essentiels. Ces éléments pourraient notamment inclure :

- la définition des attentes comportementales;
- l'enseignement de comportements précis;
- la reconnaissance des comportements positifs;
- l'établissement de conséquences négatives;
- le suivi des schémas de comportements;
- la modification de l'aménagement des lieux;
- les différentes façons de surveiller.



L'outil 10, *Plan d'action pour améliorer la culture scolaire*, de l'annexe A, est un exemple de plan d'action.

Établir des objectifs

La majorité des écoles utilisent l'information obtenue durant le processus d'évaluation pour établir trois ou quatre objectifs mesurables qui peuvent être atteints au cours d'une année scolaire. (Les objectifs sont des énoncés généraux qui décrivent la conduite et les comportements appropriés.)

Les objectifs doivent :

- être utiles immédiatement;
- permettre l'acquisition d'autres aptitudes connexes, plus importantes ou plus complexes;
- aider les élèves à devenir plus autonomes et à adopter des comportements plus socialement acceptables.

Par exemple, une école pourrait choisir un ou plusieurs des objectifs suivants.

- Le niveau de bruit dans les couloirs sera réduit de cinq décibels.
- La fréquence de l'arrivée « à l'heure » en classe augmentera de 50 pour cent.
- Il y aura davantage de journées sans accidents dans la cour d'école.
- Il y aura davantage de journées où les superviseurs et les élèves n'entendront que du langage respectueux dans les couloirs.
- Les élèves termineront 95 pour cent de leurs devoirs.

L'équipe de base pourrait formuler des descriptions plus détaillées des changements attendus et de la façon de les reconnaître afin d'aider le personnel scolaire à communiquer les attentes ainsi qu'à enseigner, reconnaître et renforcer les comportements souhaités.

Les objectifs sont des énoncés plus concis utilisés pour décrire les comportements ciblés à l'échelle de l'école. Un objectif bien formulé précise ce que les élèves doivent faire et la façon dont leur performance sera mesurée. Un objectif bien formulé s'accompagne également de points de contrôle, c'est-à-dire d'étapes intermédiaires entre l'état actuel des choses déterminé à l'aide de l'évaluation de l'école et l'objectif ultime. Ces objectifs à court terme s'inscrivent dans une séquence logique et développementale de maîtrise des éléments de base.

Les énoncés suivants sont des exemples d'objectifs spécifiques et mesurables à l'échelle de l'école.

- Nous instaurerons une surveillance active dans les couloirs entre les cours; le nombre d'élèves arrivant à l'heure à leurs cours doublera d'ici le 15 mars.
- Nous utiliserons la surveillance active pour augmenter les comportements positifs; le nombre de renvois au bureau de la direction pendant la récréation du matin et celle de l'après-midi diminuera de 25 pour cent d'ici le 15 mars.

Établir des objectifs mesurables dès le début aidera le personnel à recueillir des données plus précises. Lors de la définition d'objectifs et de buts, envisagez l'utilisation de l'acronyme anglais SMART qui facilite l'établissement des objectifs en fonction des attributs suivants :

Spécifique
Mesurable
Atteignable
Réaliste
Temps limité.

Certaines écoles appuient les règlements et attentes comportementales à l'échelle de l'école à l'aide de devises formulées dans un langage facile à comprendre et à se rappeler pour les élèves. Par exemple :

- Respecte-toi, respecte les autres et respecte la propriété
- Savoir être, savoir apprendre
- À notre école, c'est la paix qui règne.

Étape 6 : Communiquer le plan

Tous les élèves doivent connaître et comprendre les objectifs de l'école en matière de comportement pour l'année scolaire. La communication du plan est essentielle à la compréhension des élèves, des parents et du personnel. Afficher à divers endroits de l'école des attentes comportementales énoncées clairement dans un langage à la portée des élèves aidera les enseignants et les autres adultes à surveiller les comportements positifs. Ces affiches sont également des aide-mémoire utiles pour les élèves et le personnel.

Établir un plan

Une école a mis au point le plan suivant pour communiquer ce que le personnel ferait pour renforcer le comportement positif sur une période de quelques mois.

En tant que membres du personnel, nous sommes d'accord pour effectuer les démarches suivantes :

Maintenant
<ul style="list-style-type: none">• Être dans le couloir cinq minutes avant le cours afin d'accueillir chaque élève qui entre dans la classe.• Chaque semaine, apprendre le nom de cinq élèves que vous ne connaissez pas.• Arrêter à des endroits que vous ne visitez pas normalement lorsque vous êtes chargé de surveiller le couloir.• Inclure dans les annonces matinales une citation qui suscite l'inspiration.
Pendant les prochains mois
<ul style="list-style-type: none">• Utiliser des tableaux d'affichage mobiles pour afficher des photos et des légendes qui décrivent des comportements positifs à l'école.• Chaque semaine, faire trois appels pour parler à des parents et leur faire des commentaires positifs au sujet de leur enfant.• Modifier l'horaire de surveillance afin d'affecter plus de personnel à la cafétéria et au gymnase.• Continuer à faire des commentaires positifs aux élèves dans différents contextes sociaux de l'école.
Dans le futur
<ul style="list-style-type: none">• Faire participer le plus grand nombre possible d'élèves au club de leadership.• Publier les critères d'attribution de récompenses de fin d'année dans le bulletin d'information de l'école.• Augmenter la disponibilité du personnel le matin pour parler aux élèves ou aux parents avant le début des cours.

Mise au point d'outils

Les écoles peuvent utiliser un certain nombre de méthodes différentes pour communiquer les attentes comportementales. Par exemple :

- poser des affiches dans toute l'école;
- organiser des réunions où l'on fait la démonstration de divers comportements et où l'on apprend à les reconnaître;
- faire des annonces à l'aide du système de diffusion publique;
- partager de l'information par l'entremise du bulletin d'information de l'école et du conseil d'école;
- afficher de l'information sur le site Web de l'école.

Une école a rédigé la charte suivante et l'a présentée aux parents, leur en envoyant une copie accompagnée d'une lettre et d'un questionnaire.

Charte du projet Respect

Notre école est une communauté d'apprenants. Nous sommes tous là pour apprendre, nous épanouir et devenir de bons citoyens.

À notre école :

- nous nous respectons nous-mêmes;
- nous respectons les autres;
- nous respectons la propriété.

Principes directeurs

Le projet Respect vise à favoriser un climat de coopération, de respect, de sécurité et d'excellence scolaire à l'école A. Le projet Respect repose sur cinq principes directeurs. Nous croyons que ces principes favoriseront un climat d'apprentissage positif pour tous les élèves.

Ces principes directeurs sont les suivants :

1. Des attentes claires en ce qui concerne le comportement des élèves.
2. Des stratégies claires et uniformes pour :
 - enseigner les comportements appropriés;
 - encourager les comportements appropriés;
 - décourager les comportements inappropriés.
3. Un système de renforcement et des interventions individuelles chez les élèves ayant des besoins exceptionnels en matière d'apprentissage ou de comportement.
4. Des méthodes claires pour évaluer et réviser le projet Respect.
5. Une communication claire et uniforme avec les élèves et les parents au sujet des caractéristiques et de la philosophie du plan en matière de comportement.

Exemple d'une lettre destinée aux parents

Chers parents,

L'école A a toujours été fière d'être une école sécuritaire et bienveillante où règne un grand respect entre les membres du personnel et les élèves. Au cours des dernières années, la population scolaire a doublé. Nous, les membres du personnel, avons ressenti le besoin d'agir de manière préventive et de mettre en place un plan en matière de comportement, qui tienne compte de notre croissance.

Depuis septembre, le personnel scolaire, avec l'aide de l'université A, travaille à élaborer un plan en matière de comportement à l'échelle de l'école, dans le cadre du projet Respect. Le projet Respect vise à favoriser un climat de coopération, de respect, de sécurité et d'excellence scolaire à l'école A.

Notre plan fait appel à des stratégies d'enseignement efficaces, des procédures de correction uniformes, des conséquences logiques et un renforcement positif pour enseigner aux élèves les aptitudes et les comportements nécessaires à leur réussite immédiate et future. Ce mois-ci, nous nous exerçons à nous déplacer dans l'école de façon sécuritaire et respectueuse.

Depuis une semaine, les élèves étudient le projet Respect. Nous les avons encouragés à discuter de ce plan avec vous. Veuillez consacrer un peu de temps à discuter avec votre enfant des différents aspects du plan de l'école A en matière de comportement.

Une fois que vous aurez pris connaissance de l'information avec votre enfant, veuillez mettre vos connaissances du projet Respect à l'épreuve en effectuant le sondage à l'intention des parents et des enfants. Une fois le sondage terminé, veuillez signer le formulaire afin d'indiquer que vous avez discuté du plan avec votre enfant, et nous retourner le formulaire signé (un par famille) au titulaire de classe de votre enfant. La date limite pour répondre est le vendredi 7 mars.

Nous vous invitons également à nous faire part de toute question ou de tout commentaire que vous pourriez avoir au sujet du plan.

Mettre à l'épreuve ses connaissances du projet Respect

Veillez remplir ce questionnaire en famille; votre enfant pourra vous aider à répondre!

1. Le but de notre école précise que « Nous sommes tous là pour _____ et devenir de bons _____.
2. À l'école A, les trois R signifient :
nous _____ respectons _____,
nous respectons _____,
nous respectons _____.
3. Énumérez trois façons dont les élèves peuvent montrer qu'ils se respectent eux-mêmes.

4. Énumérez trois façons dont les élèves peuvent montrer qu'ils respectent les autres à l'école.

5. Énumérez deux attentes comportementales durant les déplacements dans l'école et les couloirs.

Signature de l'élève

Signature du parent

**Veillez retourner ce formulaire au titulaire de classe
au plus tard le 7 mars.**

Communication avec les élèves durant les assemblées scolaires mensuelles

Une fois par mois, nous avons des assemblées au cours desquelles un nouveau thème est présenté et fait l'objet d'une discussion. Jusqu'à présent, nous avons abordé les thèmes de l'esprit d'équipe, de la détermination et du respect.

Durant l'assemblée, je fais des commentaires d'ordre général aux élèves, par exemple en leur disant à quel point l'esprit d'équipe observé sur le terrain de soccer a été bon au cours de la semaine précédente. Nous avons également des tableaux d'affichage un peu partout dans l'école qui communiquent le thème du mois.

– Directrice, école secondaire de deuxième cycle en milieu urbain

Étape 7 : Faire la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan

La mise en œuvre

De nombreuses écoles commencent à mettre l'accent sur les comportements positifs dès la première journée d'école. Puis, tout au long de l'année, elles offrent des séances de mise à jour sur les attentes comportementales et célèbrent les réussites.

Les écoles qui ont réussi à mettre en œuvre un système de renforcement des comportements positifs ont également utilisé les stratégies suivantes :

- offrir une orientation aux nouveaux membres du personnel qui se joignent à l'équipe au cours de l'année, notamment aux futurs enseignants;
- profiter des cours de perfectionnement du personnel pour aider à favoriser une culture scolaire positive, centrée sur les élèves, qui les appuie et qui leur offre un climat d'apprentissage optimal;
- analyser les données pour déterminer si les interventions sont utilisées de façon uniforme;
- analyser les données pour déterminer quelles interventions ne fonctionnent pas et doivent être modifiées;
- offrir au personnel des occasions de perfectionnement professionnel continu se rapportant aux besoins déterminés à l'aide de l'analyse des données;
- fournir une rétroaction au personnel sur l'efficacité de leurs efforts et interventions, y compris de la rétroaction au sujet des petites réussites qui auraient pu être oubliées;
- utiliser les données pour définir d'autres objectifs et s'assurer du suivi et du maintien des progrès actuels.

Faire le suivi et l'évaluation du plan

Une fois que le personnel a choisi quelques objectifs clés à atteindre, l'école peut alors mettre au point des systèmes de suivi des résultats. Par exemple : Est-ce que les mesures prises pour réduire le niveau de bruit dans les couloirs donnent des résultats? Dans la négative, essayez de modifier l'approche et d'effectuer une autre évaluation plus tard.

Viser des attentes spécifiques et recueillir des données au sujet des résultats dans ces domaines assure un processus plus précis et plus mesurable, ce qui permet de donner une rétroaction claire au personnel.



Utiliser l'outil 11, *Liste de contrôle de la mise en œuvre d'un comportement positif*, à l'annexe A, pour surveiller le plan d'action.



Consulter des exemples de stratégies aux pages 69 à 78, sous la rubrique « Des décisions fondées sur les données », pour obtenir de l'information et des stratégies pour le suivi et l'évaluation des niveaux de comportement et de l'incidence des interventions.