

## Favoriser un climat positif à l'école : adopter une approche sans préjugés

### Une entrevue avec Barbara Hall, Cecil Roach et Bernard Roy

L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) soutient, tout comme la communauté internationale, qu'un système d'éducation équitable et inclusif est essentiel pour offrir une éducation de haute qualité à tous les apprenants. C'est dans cette optique que nous avons orienté ce numéro de *En conversation* sur l'importance d'instaurer une approche sans préjugés pour créer des milieux d'apprentissage sécuritaires et tolérants.

Depuis de nombreuses années, le ministère de l'Éducation appuie les écoles et les conseils scolaires dans la création et le maintien d'un climat positif à l'école. Les mesures comprennent notamment le travail de l'Équipe d'action pour la sécurité dans les écoles et les changements dans les lois et les politiques qui ont suivi, le lancement de la Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive, la mise en œuvre de la Politique ontarienne de participation des parents et le soutien aux mesures favorisant des écoles sûres, inclusives et tolérantes. Le renouvellement des objectifs du Ministère – atteindre l'excellence, assurer l'équité, promouvoir le bien-être et rehausser la confiance du public – démontre son engagement à assurer la réussite et le bien-être de tous les enfants et de tous les élèves.

*Vers une discipline progressive sans préjugés à l'école : Guide de ressources à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système*, qui a été conçu en collaboration avec la Commission ontarienne des droits de la personne, illustre aussi cet engagement. Ce guide s'attaque à des questions très complexes, délicates et souvent litigieuses, et fournit aux leaders scolaires et aux leaders du système de l'information essentielle et des idées de pratiques menant à une approche sans préjugés de la discipline progressive. Il nous aide à nous voir tels que nous sommes, à réfléchir à nos préjugés,

à les comprendre et à évaluer leurs conséquences sur notre comportement, nos choix et nos actions.

Pour appuyer la mise en œuvre de ce guide, *En conversation* a réuni trois leaders dont le travail quotidien consiste à assurer l'équité et l'inclusion et qui croient fondamentalement en l'importance d'adopter une approche sans préjugés dans tous les milieux d'apprentissage. Barbara Hall, ancienne commissaire en chef de la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), aborde le sujet du point de vue des droits de la personne. Elle est accompagnée de deux leaders du système ontarien, Bernard Roy et Cecil Roach, qui décrivent certains des moyens utilisés dans leur conseil scolaire pour mettre la discipline progressive sans préjugés en pratique, en adoptant une approche globale à l'échelle de l'école qui reconnaît l'importance des parents et de la communauté en tant que partenaires.

Ensemble, Barbara, Cecil et Bernard nous invitent à nous intéresser à la relation entre l'équité et l'éducation inclusive, les principes des droits de la personne, le comportement et la discipline. Ils nous encouragent à travailler ensemble et à devenir des agents du changement pour créer un système d'éducation qui reflète les valeurs démocratiques que sont la justice, l'équité et le respect pour tous. Je vous encourage à étudier attentivement leurs idées, à les partager avec vos collègues et à les mettre à l'essai dans votre vie professionnelle.

Le sous-ministre de l'Éducation,  
George Zegarac



## BARBARA HALL, CECIL ROACH ET BERNARD ROY

**Barbara Hall**, ancienne commissaire en chef de la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), cumule plus de 40 ans d'expérience comme travailleuse communautaire, avocate et politicienne municipale. Barbara a été présidente de l'Association canadienne des commissions et conseil des droits de la personne, a travaillé avec de nombreux conseils et comités d'organismes à but non lucratif et est reconnue pour sa capacité à rassembler divers groupes pour bâtir des communautés sécuritaires et fortes.

**Cecil Roach** est le surintendant coordonnateur de l'équité et des services communautaires du York Region District School Board. Durant ses 33 ans de carrière, Cecil a toujours fermement cru qu'en tant que membres du personnel enseignant, leaders scolaires ou surintendances, nous avons la mission commune d'influencer de façon positive la vie des jeunes enfants. Son expérience personnelle d'immigrant au Canada lui donne un point de vue particulier sur les dynamiques de l'immigration et son incidence sur le rendement et le bien-être des enfants et des jeunes.

**Bernard Roy** a été le directeur de l'éducation du Conseil des écoles catholiques du Centre-Est (CECCE) de 2010-2015. Il a aussi été enseignant, directeur d'école secondaire et surintendant de l'éducation. Il a dirigé de nombreuses initiatives favorisant la réussite des élèves, notamment la mise en œuvre d'une nouvelle vision technologique pour les écoles secondaires et l'apprentissage au XXI<sup>e</sup> siècle. Bernard est notamment reconnu pour son leadership sur des questions de gestion et de gouvernance saines.

## DISCIPLINE PROGRESSIVE SANS PRÉJUGÉS : POURQUOI ET COMMENT

**Votre leadership a joué un grand rôle dans la promotion d'une approche sans préjugés de la discipline progressive. Selon vous, comment ce travail nous aidera-t-il à atteindre nos objectifs concernant le système d'éducation?**

**BH :** Tout d'abord, la discipline progressive est une façon sensée et ouverte d'aborder la discipline. Elle forcera et motivera les représentants du milieu de l'éducation à envisager différemment la relation entre les droits de la personne, le comportement des enfants et des jeunes, l'objectif et le processus de la discipline et, bien sûr, les milieux scolaires et la réussite des élèves. Elle encourage l'innovation et le leadership éclairé, qui, selon moi, sont nécessaires pour travailler ensemble à renforcer notre volonté d'appliquer cette approche dans nos écoles et nos communautés.

La **note Politique/Programmes n° 145, Discipline progressive et promotion d'un comportement positif chez les élèves** définit la discipline progressive comme une « démarche impliquant toute l'école et utilisant un ensemble homogène de programmes de prévention, d'interventions, de mesures de soutien et de conséquences, visant à corriger des comportements inappropriés chez les élèves et à tirer parti des stratégies qui encouragent et favorisent des comportements positifs. Les mesures disciplinaires appliquées s'inscrivent dans un cadre qui prévoit le passage d'une intervention seulement axée sur la punition à une intervention comportant des mesures correctives et un soutien. »

**BR :** Je suis tout à fait d'accord. Les représentants du milieu de l'éducation doivent être conscients de l'importance des facteurs atténuants et des autres facteurs pour mieux comprendre les comportements inappropriés des élèves et y réagir. Nous devons leur fournir du soutien pour les sensibiliser à cette question.

À cette fin, *Vers une discipline progressive sans préjugés à l'école : Guide de ressources à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système*, rédigé conjointement par le ministère de l'Éducation et la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), nous aidera à promouvoir la compréhension et à mettre en pratique la prévention et les interventions précoces pour encourager des comportements positifs chez les élèves. Ce guide renforce la nécessité de tenir compte des causes sous-jacentes du comportement et des principes des droits de la personne, en visant toujours des niveaux de rendement et de bien-être élevés pour tous.

### **Comment tirer parti de la diversité – Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive**

décrit la vision d'un système d'éducation équitable et inclusif dans lequel :

- tous les élèves, les parents et autres membres du milieu scolaire se sentent acceptés et respectés;
- chaque élève est épaulé et motivé à réussir dans une culture d'apprentissage exigeant un niveau de rendement élevé.

### **La note Politique/Programmes (NPP) n° 119,**

*Élaboration et mise en œuvre de politiques d'équité et d'éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario* fournit des directives aux conseils scolaires sur l'examen, l'amélioration continue, la mise en œuvre et la surveillance des politiques d'équité et d'éducation inclusive (EEI). Le document connexe *Équité et éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario : Lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques* (2014) donne aussi des directives détaillées aux conseils scolaires sur l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques. Une autre ressource importante est « **Comment savoir que nous faisons une différence?** », un outil de réflexion conçu pour aider les leaders scolaires et les leaders du système dans leur réflexion sur la façon de renforcer la mise en œuvre de la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive de l'Ontario dans leur école et leur conseil.

**BH :** Il est aussi important de reconnaître que mettre en œuvre une approche sans préjugés de la discipline progressive n'est qu'un autre point sur un continuum de progrès. Le monde de l'éducation travaille déjà très fort pour tenter de résoudre ces problèmes. Par exemple, la Stratégie pour la sécurité dans les écoles et la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive ont marqué des étapes importantes. Elles ont eu une incidence sur la façon dont la discipline est appliquée ainsi que sur notre attitude face à elle, qui ne tenait pas totalement compte des droits de la personne ou de l'équité auparavant.

**CR :** Je suis d'accord, et ça va plus loin que la discipline. Ça concerne le milieu d'apprentissage tout entier et les moyens que nous pouvons et devrions prendre pour préparer les enfants et les jeunes à devenir des citoyens et des membres de la communauté bien adaptés, confiants et productifs.

Bien sûr, on y arrive en créant et en maintenant des milieux scolaires positifs, équitables et inclusifs. On ne peut pas atteindre l'équité et l'éducation inclusive sans se pencher de façon très ouverte et honnête sur certains défis qui existent dans nos écoles et conseils scolaires.

La recherche nous apprend que la façon dont les élèves perçoivent le climat de leur école influence énormément leur expérience et la façon dont ils choisissent de se comporter et de réagir au comportement d'autrui. Et je parle d'expérience : quand le climat d'une école est positif, les élèves le savent et le sentent et ils nous en parlent. Et c'est là la valeur et l'importance de l'approche sans préjugés de la discipline progressive. Elle est directement liée à ce que nous faisons pour préparer à leur avenir des élèves talentueux et confiants.

« Les écoles doivent chercher à devenir de véritables “écoles de partenariats”, où les familles et les communautés sont des partenaires égaux dans une relation bâtie sur la confiance et le respect mutuel. Les équipes-écoles doivent évaluer leur situation actuelle, communiquer délibérément avec leurs communautés, apprendre à les connaître et utiliser cette connaissance pour aller au-delà du rôle traditionnel limité des familles et des membres de la communauté. Elles doivent aussi créer un climat positif à l'école, dénué d'obstacles discriminatoires, et développer un plan d'action pour les partenariats qui met en place une culture d'apprentissage et de rendement, ainsi que de solides mesures de soutien pour les membres de la communauté, et qui vient toucher toute la communauté scolaire. »

Source : *The Principal as Leader of the Equitable School* (Ontario Principals' Council, 2012)

« Grâce à des conversations et aux commentaires des parents et des élèves, les éducateurs sont de plus en plus sensibilisés aux diverses cultures et communautés dans leurs écoles et développent une meilleure compréhension à leur égard. Ils commencent à explorer ce que les chercheurs décrivent comme la nature des relations, ainsi que les compréhensions et les pratiques partagées au sein de l'école – entre les enseignants, entre le personnel et les élèves, entre les enseignants et les leaders scolaires – et au-delà de l'école, dans les familles et les communautés (Epstein et Sanders, 2010; Flessa, 2010; Fullan, 2007; Leithwood, Seashore, Anderson, et Wahlstrom, 2004). »

Source : *Engagement des parents : Travailler avec les familles pour appuyer l'apprentissage des élèves* (Division du rendement des élèves – ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2012)

**BR :** Oui, même si y parvenir n'est pas nécessairement facile. Bâtir un milieu d'apprentissage en étant sensible au fait qu'on a tous des préjugés est une entreprise complexe. Un aspect important, souvent négligé, est qu'il faut instaurer un climat dans lequel les gens sont capables de reconnaître qu'ils font tous des suppositions et que nous avons tous des préjugés.

Il faut qu'on reconnaisse que nos préjugés sont fondés sur des croyances et des attitudes qui peuvent influencer notre comportement et nos actions et avoir un effet sur les autres. Cela suppose que chacun d'entre nous prenne conscience de ses inévitables préjugés et les domine. Sans aucun doute, de nombreuses discussions et une bonne dose de réflexion sont nécessaires avant que notre jugement professionnel de représentants du milieu de l'éducation puisse finalement être influencé.

**CR :** Tout à fait. Ça implique un apprentissage professionnel qui commence souvent par une prise de conscience de la part du conseil scolaire, des cadres supérieurs, des équipes-écoles et de la communauté. Le message que notre conseil scolaire a toujours envoyé aux parents est que leurs enfants réussissent mieux quand leur milieu d'apprentissage est inclusif et sans préjugés.

Ce que je veux dire par « approche sans préjugés », c'est un environnement où les gens reconnaissent qu'ils ont tous des préjugés – ces croyances et attitudes qui peuvent influencer le comportement et les actions d'une personne et avoir un effet négatif sur les élèves. Un préjugé peut être intentionnel ou non, et peut être nourri inconsciemment par l'environnement social et les médias.

La question est : « Comment faire de cette approche sans préjugés une réalité dans les écoles? » Je pense qu'en tant que système, nous progressons à grands pas vers cette vision d'écoles et de conseils scolaires bienveillants, sécuritaires et tolérants, bien qu'il reste encore du travail à faire.



**Pour que cette vision de reconnaissance et de gestion efficace des préjugés se concrétise, il faut comprendre les principes-clés des droits de la personne. Quel est le rôle des écoles et des conseils scolaires à cet égard?**

**BH :** Tout d'abord, nous savons que plusieurs attitudes sont façonnées à l'extérieur de l'école. En effet, les jeunes sont influencés par les valeurs que leur transmet leur famille. C'est indéniable. De la même manière, nous ne devons pas sous-estimer l'incidence que peut avoir l'école sur la vie des enfants et des jeunes. Après tout, ils y passent une très grande partie de leur vie, et ils y sont exposés à des attitudes, à des idées et à des modes de vie dont on aurait tort de sous-estimer l'influence.

**CR :** Exactement. Le travail que nous faisons dans nos écoles et nos conseils scolaires – que les effets soient immédiats ou à long terme – a une incidence sur toute la communauté. En fait, tout le monde en profite. On commence avec le personnel, les enfants et les jeunes. Quand les jeunes sont dans un établissement où il n'y a pas de discrimination, dans un endroit où ils savent qu'ils seront traités de façon équitable et avec respect, il ne fait aucun doute que leur milieu d'apprentissage s'améliore. Et, bien sûr, ça crée un meilleur environnement d'enseignement pour le personnel aussi.

Pour réaliser cette vision, les conseils scolaires et les écoles s'efforcent de maintenir une culture professionnelle qui encourage à prendre conscience des problèmes, à comprendre ce qui doit changer et à s'engager ensemble à prendre des mesures et à en faire le suivi. C'est un processus qui comprend un cycle continu d'améliorations.

De cette manière, nous présentons les concepts liés aux droits de la personne à la communauté. Dans notre conseil scolaire, nous avons inclus la communauté dans des discussions à ce sujet. Le résultat, c'est qu'elle comprend mieux nos écoles, ce qu'elles essaient d'accomplir et ce que nous tient à cœur en tant que conseil scolaire.

Adopter une approche sans préjugés dans les écoles et les conseils scolaires aide tout le monde, y compris les intervenants de la communauté. C'est une approche qui respecte toutes les personnes et tous les groupes et qui incarne les principes des droits de la personne.

« D'abondantes études nationales et internationales se penchent sur les stratégies pédagogiques adaptées à la culture. Deux éléments sous-tendent ces stratégies :

- avoir des attentes élevées en matière d'apprentissage;
- reconnaître et honorer les forces que les élèves tirent de leurs expériences et de leur culture familiale et qui contribuent au milieu d'apprentissage de la classe. »

Source : *Une pédagogie sensible à la culture : Promouvoir l'équité et l'inclusivité dans les écoles de l'Ontario* (Division du rendement des élèves – ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2013)

Le *Code des droits de la personne* de l'Ontario est une loi provinciale qui reconnaît la dignité et la valeur de toute personne et garantit à chacun l'égalité des droits et des possibilités en ce qui concerne les services, les biens, les installations, le logement, l'emploi, etc., sans discrimination fondée sur la race, le sexe, l'âge, un handicap, etc. Lorsqu'une autre loi entre en conflit avec le Code, ce dernier prévaut.

Si vous voulez en savoir plus sur le Code, vous pouvez consulter *L'enseignement des droits de la personne en Ontario : Guide pour les écoles de l'Ontario*, une ressource conçue par la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP). Ce guide peut servir de point de départ pour « un apprentissage continu des droits de la personne et de l'importance du respect de la dignité, de la valeur et de l'inclusion pour tous les Ontariennes et Ontariens ».

**BR :** Le travail qui a été réalisé par les conseils scolaires, avec le soutien du Ministère, pour promouvoir des communautés d'apprentissage professionnel qui favorisent la collaboration visant une pratique pédagogique fondée sur les données probantes a entraîné une augmentation de la pratique décloisonnée. Le Parcours fondamental

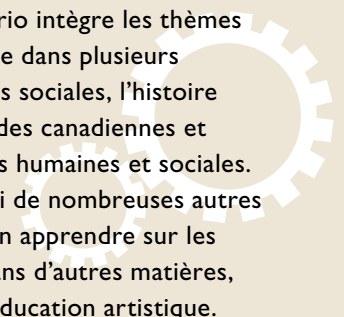
d'enseignement et d'apprentissage (PFEA) et le Cycle d'apprentissage professionnel sont des exemples d'approches que les écoles ont trouvées et qui permettent au personnel enseignant d'échanger des pratiques, d'examiner le travail des élèves et d'avoir des occasions de développer leurs compétences et leurs connaissances pédagogiques en tant que collègues et en équipes.

De même, il y a des pratiques fondées sur les données probantes qui se sont révélées efficaces pour favoriser un environnement équitable et inclusif. En tant qu'éducateurs, notre rôle est de mettre en œuvre le curriculum. C'est aussi notre rôle de nous entendre sur la façon de travailler ensemble pour créer le type de climat scolaire que nous visons.

D'après mon expérience, c'est pour cela que bâtir et renforcer les relations avec les parents et la communauté revêt une si grande importance, aussi difficile que cela puisse être dans la pratique. Nous adoptons des façons de faire à l'école que nous, qui sommes du milieu de l'éducation, comprenons, mais nous sommes-nous demandés quelle serait la réaction des parents face à nos décisions et à nos actions? Communiquer avec les parents et les inclure doit demeurer une priorité.

**BH :** J'irais plus loin et je dirais qu'il n'y a pas un seul acteur – que ce soit la famille, l'école ou la communauté – qui peut résoudre les problèmes de préjugés seul; il faut mobiliser toute la communauté scolaire.

Si nous intégrons les enfants et les jeunes au processus, si nous faisons participer les parents et les leaders de la communauté, alors nous aurons le sentiment d'avoir des intérêts communs et d'être des partenaires égaux. Nous développerons aussi une meilleure compréhension de ce que nous avons à gagner, que ce soit en tant que résidents d'une communauté, membres d'une famille ou citoyens d'une société. Et, bien sûr, en tant que professionnels, peu importe notre rôle et à quel niveau il se situe dans le système d'éducation, la question présente un intérêt majeur et bien réel pour nous.



Le curriculum de l'Ontario intègre les thèmes des droits de la personne dans plusieurs matières, dont les études sociales, l'histoire et la géographie, les études canadiennes et mondiales et les sciences humaines et sociales. Le curriculum offre aussi de nombreuses autres occasions aux élèves d'en apprendre sur les droits de la personne dans d'autres matières, comme les langues et l'éducation artistique.

**Pourquoi est-il important que tous les représentants du milieu de l'éducation soient conscients des principes des droits de la personne et les intègrent à leur réflexion et à leur pratique quotidiennes?**

**BH :** Tout d'abord, il faut rappeler qu'en Ontario, nous avons le *Code des droits de la personne*, une loi qui s'applique non seulement à tous les Ontariens et Ontariennes, mais aussi au système d'éducation, qui fournit des services publics en Ontario.

Au-delà de ces exigences légales, la plupart des gens œuvrant dans le système d'éducation font ce qu'ils font parce qu'ils aiment enseigner, parce qu'ils veulent que les enfants et les jeunes apprennent, réussissent et puissent atteindre leur plein potentiel. Appliquer les principes des droits de la personne les aide à y arriver.

Nous savons – et les exemples ne manquent pas – que les enfants et les jeunes qui se font intimider ou qui sont victimes de discrimination peuvent avoir plus de difficultés que les autres à apprendre en classe et à réaliser leur potentiel. C'est la réalité et, comme Bernard l'a souligné, le premier pas vers l'élimination de ces barrières est de reconnaître que nous entretenons tous des préjugés et des stéréotypes qui influencent nos actions.

**CR :** Adopter un point de vue des droits de la personne nous aide aussi à nous demander quel est le but premier de la discipline. C'est une question qu'il faut certainement se poser en tant que leaders scolaires et leaders du système. Faudrait-il, par exemple, inclure les objectifs d'une discipline progressive sans préjugés dans les plans d'amélioration des écoles? Ou encore, devrions-nous

inclure un objectif similaire dans notre plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC)? C'est un sujet dont il faut absolument discuter, pour nous assurer que les concepts sont intégrés à tout ce que nous faisons pour rendre les écoles et le système sécuritaires et tolérants. Nous devons constamment poursuivre cet objectif.

« Le conseil scolaire devrait examiner et utiliser les données recueillies au moyen de son Outil d'évaluation du plan d'amélioration du conseil scolaire de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année pour déterminer les stratégies les plus appropriées à inclure dans son plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation. Ces liens contribuent au processus du Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement des élèves (PAC), puisque les conseils scolaires doivent établir des stratégies et des buts ciblés qui sont axés sur l'amélioration du rendement de tous les élèves. De plus, une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire bien planifiée et bien exécutée contribue à améliorer la cohérence en appuyant la réalisation des objectifs énoncés dans le PAC ainsi que la création d'un climat positif dans le district et ses écoles. »

Source : **Ébauche : Écoles sécuritaires et tolérantes, Plan type de prévention et d'intervention en matière d'intimidation** (janvier 2013)

Le **Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)** (Cadre M-12) est un outil d'autoévaluation qui appuie les écoles dans les processus complexes d'enquête et de réflexion critique constante en relation avec les indicateurs qu'elles ont identifiés dans leur plan d'amélioration. Par exemple, l'un des indicateurs est « le personnel de l'école, les élèves, les parents et la communauté scolaire créent et maintiennent un milieu qui favorise le bien-être des élèves et un comportement positif dans un environnement sain, tolérant, inclusif et sécuritaire ».

La ressource **Les fondements d'une école saine**, étroitement liée au Cadre M-12, est conçue pour aider les écoles, les conseils scolaires, les parents et les partenaires communautaires à travailler ensemble et à adopter une approche globale pour les politiques, les programmes et les initiatives pour des écoles saines dans le cadre d'efforts constants visant la promotion du bien-être des enfants et des élèves. Elle comprend des modèles de stratégies et d'activités qui peuvent contribuer à créer un climat positif à l'école.

## COMMENT S'Y PREND-ON, EN PRATIQUE?

### Comment appliquer une discipline progressive sans préjugés de tous les instants?

**BR :** Une façon d'y arriver est de mettre en œuvre une approche à l'échelle de l'école. Une telle approche engage tous les principaux secteurs d'apprentissage, toutes les années scolaires et l'ensemble de la communauté. Les élèves et les adultes de l'école et de la communauté prennent conscience des facteurs qui contribuent à un climat d'école sécuritaire, inclusif, bienveillant et tolérant, et apprennent à les connaître.

Imaginez que les élèves vont de classe en classe et ne savent pas vraiment ce qu'on attend d'eux d'une salle à l'autre. Dans une approche globale, tous les enseignants et le personnel – les surveillants du repas de midi, les conducteurs d'autobus – ainsi que tous les parents, et tous les gens qui font partie de la communauté de l'école, sont au courant de la situation, la comprennent et se disent : « c'est par là qu'on s'en va, et c'est comme ça qu'on va y arriver, et voici ce qu'on attend de nous et des autres. »

« L'autorégulation n'a rien à voir avec le respect des pouvoirs externes; il s'agit plutôt d'établir sa propre motivation interne de s'adapter aux exigences affectives et sociales et de les comprendre. De fait, pour de nombreux enfants, le fait d'exiger la conformité mine leurs propres capacités de maîtrise. »

Source : *Version provisoire du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants* (2010, p. 11)

**BH :** Tout à fait. Ça me fait penser aux facteurs atténuants et aux autres facteurs qui jouent un rôle dans le comportement des élèves. Nous savons qu'il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les enfants et les jeunes ne respectent pas les règles et posent des gestes inappropriés selon les normes de l'école et de la communauté. Il est donc important, lorsqu'il faut recourir à la discipline, que ceux qui appliquent l'approche sans préjugés de la discipline progressive aient conscience des facteurs qui peuvent contribuer au comportement.

Même dans une école comme celle que Bernard décrit, où les attentes sont claires et où tout le monde les comprend, il peut y avoir un jeune qui agit involontairement de façon dérangeante et un autre qui agit d'une façon semblable, mais volontairement. La différence pourrait être liée à l'autorégulation; l'un l'a déjà, alors que l'autre doit la développer. Mais pour le savoir, il faut observer les facteurs atténuants et les autres facteurs.

Il faut reconnaître la complexité de ce travail. On commettra peut-être des erreurs, mais les leçons tirées de ces erreurs nous permettront d'améliorer les pratiques à l'avenir. Mon expérience m'a appris l'importance de la collaboration et d'une culture de confiance.

**CR :** Oui, le contexte dans lequel un comportement se manifeste est très important. Plusieurs d'entre nous avaient auparavant une vision plus unidimensionnelle et quelque peu simpliste de la façon de réagir aux écarts de conduite. Le processus pour réagir aux mauvais comportements semblait direct et plutôt simple. Si un jeune se comportait de manière inappropriée, il devait faire face aux mêmes conséquences que tous les autres qui agissaient de manière semblable.

Les « facteurs atténuants » sont :

- L'élève est incapable de contrôler son comportement.
- L'élève est incapable de comprendre les conséquences prévisibles de son comportement.
- La présence continue de l'élève dans l'école ne pose pas de risque inacceptable pour la sécurité de qui que ce soit.

Les autres facteurs contenus dans le règlement sont :

- Les antécédents de l'élève.
- Le fait de savoir si un processus de discipline progressive a été ou non appliqué à l'élève.
- Le fait de savoir si l'activité pour laquelle l'élève est ou peut être suspendu ou renvoyé était liée au harcèlement de l'élève, notamment en raison de sa race, de son origine ethnique, de sa religion, de son handicap, de son sexe ou de son orientation sexuelle.
- Les conséquences de la suspension ou du renvoi sur la poursuite des études de l'élève.
- L'âge de l'élève.
- Dans le cas d'un élève pour lequel un plan d'enseignement particulier a été élaboré :
  - i) si son comportement était une manifestation du handicap identifié dans son plan,
  - ii) si des mesures d'accommodement adéquates et personnalisées ont été prises.
  - iii) si la suspension ou le renvoi risque d'aggraver son comportement ou sa conduite.

Pour examiner les « facteurs atténuants » et les « autres facteurs » à prendre en compte, consultez le [Règlement de l'Ontario 472/07 \(Comportement, mesures disciplinaires et sécurité des élèves\)](#).



Cela dit, il y avait toujours des moments où je n'étais pas d'accord avec cette approche rigide et inflexible en matière de discipline, et d'ailleurs, plusieurs de mes collègues la trouvaient eux aussi problématique. Nous savons que plusieurs facteurs doivent être pris en compte. Le contexte, par exemple, est important. L'enfant ou le jeune vient-il d'un milieu urbain ou rural? Vient-il d'une famille pauvre ou issue d'une communauté culturelle particulière qui a une vision du monde différente ou qui a été marginalisée en raison de son orientation sexuelle? Nous savons aussi qu'il importe de savoir si les étudiants sont d'ascendance autochtone.

**BH :** J'ajouterais que, sur une base plus individuelle, nous devons aussi nous rappeler qu'un enfant ou un jeune qui a été victime de discrimination – par exemple intimidé en raison de sa race, de sa religion ou d'un handicap – peut décider de contre-attaquer pour se défendre. Ce n'est pas du tout la même chose que le comportement d'un enfant ou d'une jeune qui voit la violence comme une façon de gérer les problèmes de la vie en général. Il faut réagir de façon appropriée à ces situations.

« L'apprentissage par observation ou modelage est l'une des approches en matière de leadership considérées "authentiques". Le modelage peut servir à illustrer des pratiques productives telles que la prise de décisions transparentes et des caractéristiques positives telles que la confiance, l'optimisme, la détermination et la cohérence entre les paroles et les gestes. Toutefois, pour devenir un modèle influent, les leaders doivent avoir une grande visibilité [...]. Les leaders qui servent d'exemple en adoptant des attitudes et des comportements appropriés inspirent la confiance et le respect à leurs collègues. Le fait d'être visible [...] contribue à créer un environnement sécuritaire et accueillant pour les élèves, leurs parents et les autres membres de la communauté. »

Source : *Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche* (Leithwood, 2012)

**Alors, comment apporter ce changement en tant que leaders scolaires et leaders du système? Que savons-nous sur ce qui fonctionne?**

**BH :** Ce qui est très important, c'est que les leaders joignent le geste à la parole. Nous avons besoin de gens qui montrent l'exemple à tous les niveaux du système : l'adjoint administratif à la réception, l'enseignante dans la classe, le directeur dans l'école et les hauts dirigeants dans les bureaux du conseil scolaire. La meilleure façon de transmettre l'importance de ces questions, c'est par nos propres idées et comportements.

**CR :** Nous savons que nous vivons dans une société où la discrimination existe. Nous devons parler de façon très ouverte des stéréotypes, des préjugés et de la discrimination. Autrement dit, nous devons confronter le déséquilibre de pouvoir. On ne peut pas parler de ces sujets à mots couverts. Il se peut qu'on doive tenir certaines conversations courageuses axées sur l'apprentissage en tant que coapprenants. Par exemple, si des données démontrent que les élèves de certains groupes identifiables ont un rendement plus faible, je vais aborder le sujet ouvertement et travailler avec eux et avec d'autres personnes pour trouver des solutions pour mieux les soutenir.

**Passer des idées à l'action : Examen de cinq capacités clés du leadership – prendre part à des conversations courageuses et « Prendre part à des conversations courageuses »** (La direction d'école s'informe n° 6) fournissent un aperçu de la recherche et des stratégies et conseils pratiques sur l'enrichissement de notre compréhension des conversations, souvent difficiles, axées sur l'apprentissage; ce qu'elles sont, pourquoi il faut en avoir et comment améliorer notre façon de les aborder.

**BH :** C'est vrai, et des dialogues ouverts peuvent mener à une sorte de « point de bascule », ce que Malcolm Gladwell décrit dans son livre « Le Point de bascule » comme le moment magique où une idée ou un comportement social franchit un seuil, bascule, et se propage à une vitesse fulgurante. Ce sont les leaders scolaires et les leaders du système qui peuvent nous conduire à ce point. Ce sont eux qui vont établir clairement que c'est important, que c'est une priorité, qu'il est possible de discuter et de donner son avis sur la situation, et que ce sont des occasions d'en tirer des apprentissages pour améliorer nos pratiques et nos comportements professionnels.

Les leaders scolaires et les équipes-écoles prennent des décisions basées sur les données probantes pour guider les efforts d'amélioration des écoles. Cependant, les discussions doivent aller au-delà de la désagrégation des données des examens normalisés et des évaluations au service de l'apprentissage, et se pencher aussi sur l'incidence du climat de l'école sur le rendement des élèves. Le climat d'une école se ressent; il mérite une attention sérieuse lorsqu'on veut améliorer le rendement des élèves. Il faut se demander : « Est-ce que je réponds aux besoins physiques, culturels, spirituels, émotionnels, sociaux et intellectuels de l'apprenant? », et il faut pouvoir répondre « oui » à tous les aspects de cette question. La surveillance attentive et régulière du climat de l'école est un exercice essentiel pour garantir que l'on continue d'éliminer toutes les barrières à l'apprentissage des élèves et qu'on crée un milieu d'apprentissage imprégné des principes d'équité.

*The Principal as Leader of the Equitable School*  
(Ontario Principals' Council, 2012)

**BR :** Pour faire de tout cela une réalité, sur le terrain et dans la pratique, nous devons commencer par avoir une vision claire et précise. Et une fois cette vision bien définie, nous devons chercher à la concrétiser au moyen d'une approche collaborative et de la résolution de problème. Il y aura des défis, certains plus grands que d'autres, mais nous devons croire, en tant que

communauté de professionnels appuyée par des partenaires de la communauté, que nous pouvons trouver des solutions. Pour mener à bien ce processus, nous avons besoin de données fiables, comme les données de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) et celles sur le climat scolaire, qui nous aideront à décider où diriger notre attention et à quoi affecter nos ressources.

**CR :** Il faut mettre tout ça en pratique, tout d'abord en l'incluant dans nos plans d'apprentissage professionnel, puis dans nos plans d'amélioration des conseils scolaires pour le rendement des élèves (PAC) et nos stratégies de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Il faut que ce point de vue soit intégré dans toutes nos politiques et nos pratiques. Il ne peut être un élément à part.

Une fois que nous pourrions comprendre cette information et la considérer d'une façon cohérente, en accord avec les objectifs « SMART » ou les théories de l'action pour l'amélioration des écoles et des conseils scolaires, alors les leaders seront plus en mesure de déterminer l'incidence des interventions et des soutiens qui sont utilisés pour améliorer le rendement et le bien-être des élèves.

Dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), par exemple, il est indiqué que maintenir un environnement sain et sécuritaire est une pratique de leadership essentielle. Le CLO fournit aussi des exemples fondés sur les données probantes pour montrer à quoi cette pratique ressemble quand elle est appliquée. Une façon pour les leaders de la mettre en pratique est de communiquer les normes en matière de comportements non violents et de les appliquer équitablement. Le CLO cite aussi d'autres moyens, comme auto-habiliter le personnel de l'école à assumer un rôle de leadership dans la promotion d'un climat scolaire positif et à modeler un comportement approprié, élaborer, en collaboration avec le personnel de l'école et les élèves, des processus visant à percevoir et à résoudre les conflits rapidement et efficacement et offrir des occasions d'apprentissage au personnel de l'école et aux élèves sur les stratégies efficaces de résolution de conflits.

Une autre stratégie qui a aussi fait ses preuves dans la recherche est l'importance de mettre en commun les pratiques fructueuses avec les autres écoles et conseils scolaires, et à l'intérieur de ceux-ci.

**Vous avez parlé d'une approche globale à l'échelle de l'école et de son importance pour réaliser la vision d'une discipline sans préjugés. Quel est le rôle des leaders?**

**CR :** Premièrement, je pense que bâtir une approche à l'échelle de l'école commence autant au niveau du système et qu'à l'école. Pour moi, c'est une façon de considérer les écoles et les conseils scolaires comme multidimensionnels et dont les interactions sont réciproques. Ça implique aussi des changements qui nécessitent la collaboration du personnel et de tous les membres de la communauté. Il y a plusieurs questions à se poser. À quoi ressemble une approche à l'échelle de l'école dans la réalité de tous les jours? Les leaders scolaires et le personnel se sont-ils engagés à assurer un milieu d'apprentissage sans préjugés dans leur école?

Et il y a d'autres questions clés à poser pour évaluer dans quelle mesure l'approche à l'échelle de l'école est en place.

Les principes d'équité et d'éducation inclusive sont-ils reflétés dans les activités de perfectionnement professionnel? Les enfants et les jeunes des communautés culturelles du quartier se reconnaissent-ils dans leur école? Les enfants et les jeunes se reconnaissent-ils dans la façon dont la classe est décorée, dans ce qui est affiché aux murs, dans les ressources offertes par l'école, dans l'enseignement, dans ce qu'ils apprennent? Dans quelle mesure la communauté est-elle incluse dans la vie de l'école? À quel point la participation du conseil d'école est-elle efficace? Les parents savent-ils que nous nous préoccupons de l'équité et de l'éducation inclusive, que ce sont des sujets importants qui nous tiennent à cœur? Comment les services de garde et les programmes de soutien aux familles sont-ils incorporés à la vie quotidienne de l'école? Comment les programmes et les services pour les enfants et les familles sont-ils intégrés pour en assurer l'accès facile?

Il y a ensuite d'autres questions à se poser pour déterminer si une approche à l'échelle de l'école est bien en place.

« Le climat scolaire peut se définir comme le milieu d'apprentissage et les relations personnelles qui se vivent à l'école et au sein de la communauté scolaire. Un climat scolaire positif existe lorsque tous les membres de la communauté scolaire se sentent en sécurité, inclus et acceptés et promeuvent de manière active des comportements et des interactions positifs. Les principes de l'équité et de l'éducation inclusive sont intégrés dans le milieu d'apprentissage pour contribuer à un climat scolaire positif et à une culture de respect mutuel. Un climat scolaire positif est un élément essentiel de la prévention de comportements inappropriés. »

Source : **Note Politique/Programmes n° 145, Discipline progressive et promotion d'un comportement positif chez les élèves** (5 décembre 2012)

« Pour une approche globale à l'échelle de l'école, une pratique éclairée par des données probantes, il faut que tous les principaux secteurs d'apprentissages, toutes les années scolaires et l'ensemble de la communauté se sentent concernés. Les élèves et les adultes qui font partie du milieu scolaire et de la collectivité au sens large se sensibilisent aux facteurs qui contribuent à un climat scolaire sécuritaire, inclusif, bienveillant et tolérant. Tous les aspects de la vie scolaire s'inscrivent dans cette approche, tant le curriculum que le climat scolaire, les pratiques d'enseignement, les politiques et les procédures. » Pour en savoir plus, lisez ***l'Approche globale à l'échelle de l'école visant à promouvoir un climat scolaire sécuritaire, inclusif et tolérant.***

**BR :** J'ajouterais qu'une approche à l'échelle de l'école doit tout englober. Nous devons donc aussi tenir compte du pouvoir des relations entre les pairs. Les enfants et les jeunes influencent profondément la culture de l'école. Instaurer une approche authentique à l'échelle de l'école revient en fin de compte à se demander comment on veut vivre et apprendre ensemble.

Dans cette approche, toutes les personnes qui viennent à l'école ont un rôle à jouer dans la création et le maintien d'un climat positif, y compris les parents et la communauté scolaire.

Prenons l'intimidation, par exemple. Outre les premières personnes à intervenir, tous les témoins et les autres adultes de l'école ont un rôle à jouer. Il faut parler de l'intimidation et des rôles et responsabilités de chacun dans la prévention et dans les interventions lorsqu'elle se manifeste. Nous devons comprendre l'intimidation dans un contexte de relations de pouvoir et reconnaître que les élèves marginalisés sont plus susceptibles d'en être victimes. Il faut travailler avec les enfants et les jeunes pour les aider à développer des stratégies, notamment les mots qu'ils peuvent employer s'ils se font intimider.

Nous devons leur montrer comment réagir à l'intimidation. Nous devons aussi apprendre aux témoins leur rôle et leurs responsabilités et les guider, leur donner l'occasion de s'exercer à répondre et les orienter dans leurs réactions : « Si vous êtes témoin d'intimidation, voici ce que vous pouvez dire et faire. »

Nous avons appris que les écoles aident à prévenir l'intimidation en offrant aux élèves les connaissances, les compétences, les relations et les occasions dont ils ont besoin. Pour y arriver, les écoles utilisent entre autres des jeux de rôle, des discussions ouvertes sur l'intimidation en classe et des ressources éducatives pour promouvoir la conscience sociale et le développement socioaffectif, en mettant l'accent sur la résolution de conflit et le changement de point de vue.

L'un des plus grands défis pour les jeunes est le silence et le sentiment d'isolement qu'ils ressentent lorsqu'ils ne savent pas comment réagir à l'intimidation dont ils sont la cible. Ils peuvent ne pas se sentir suffisamment en sécurité ou confiants pour parler à un adulte, ou penser que les adultes ne pourront rien y faire. C'est pourquoi il est si important de créer une culture qui encourage les jeunes à exprimer ces pensées et ces sentiments lors de conversations tenues dans un environnement sécuritaire.

**BH :** Et bien sûr, c'est aussi valable pour la communauté au sens large. Il doit y avoir des occasions d'écouter la communauté et d'apprendre d'elle. Le personnel scolaire ne doit pas seulement collaborer avec les parents, mais aussi avec d'autres institutions, notamment la police ou les autorités de réglementation du gouvernement et des ministères concernés.

Il va sans dire que les écoles doivent être attentives aux réactions de la communauté face à des événements dans l'école. Quand un témoignage concernant un incident fait la une du journal local, il prend une toute autre dimension qui peut avoir des conséquences, non seulement pour les élèves, le personnel et les familles impliquées, mais aussi pour la réputation de l'école et du conseil. Les réponses publiques doivent être fournies avec équilibre et tact, et les commentaires et les positions ne pas empirer involontairement la situation pour les élèves et les familles vulnérables. Travailler en collaboration avec les professionnels de la santé comme le responsable en matière de santé mentale du conseil scolaire est une stratégie utile. Il est donc important d'amener toute la communauté à comprendre les droits de la personne, y compris les principes, les politiques et les pratiques mis en œuvre pour répondre à des problèmes de comportement.



« Les parents peuvent avoir un impact de multiples façons sur la réussite de leurs enfants à l'école. Les parents qui interrogent leurs enfants sur leur journée à l'école, qui s'assurent qu'ils ont un endroit tranquille pour faire leurs devoirs, qui sont actifs dans les conseils d'écoles, qui se portent bénévoles lors de sorties scolaires sont tous des exemples de parents motivés. La participation des parents axée sur l'apprentissage des élèves a l'impact le plus important sur le rendement de ces derniers. En fait, Ken Leithwood, chercheur en éducation et en leadership, a suggéré de mettre davantage l'accent sur la façon de soutenir les parents à la maison que sur la façon d'impliquer davantage les parents dans la vie de l'école, car selon lui la moitié du rendement dont nous sommes responsables en tant qu'éducateurs se produit à la maison. »

Source : L'**Engagement des parents** est une monographie de la **Série d'apprentissage professionnel** produite par la Division du rendement des élèves pour soutenir le leadership et l'efficacité de l'enseignement dans les écoles de l'Ontario et fournir des stratégies fructueuses pour travailler avec les familles et appuyer l'apprentissage des élèves.

Les élèves qui reçoivent du soutien à la maison pour leur apprentissage réussissent mieux à l'école et y restent plus longtemps. Le Council for Ontario Directors' of Education (CODE) a conçu la **Trousse d'outils pour parents** pour appuyer les efforts que font les parents en tant que premiers et plus importants enseignants de leurs enfants. **Les relations interpersonnelles**, le plus récent ajout à la trousse d'outils du CODE, comprend cinq livrets qui donnent aux parents des stratégies pour aider leurs enfants à bâtir des relations saines.

**Tous ensemble!** est une autre boîte à outils multimédias, que le Centre ontarien de prévention des agressions (COPA) cette fois-ci, un organisme francophone qui dessert les écoles et les communautés francophones et anglophones, a conçue pour aider les parents et les écoles à favoriser la participation des parents et à prévenir l'intimidation.

**CR :** Il est important de mentionner aussi qu'il y a plusieurs moyens d'évaluer l'engagement des parents et de la communauté. La présence aux réunions du conseil d'école, par exemple, n'est qu'un seul indicateur. Il y a de nombreux parents qui s'y présentent régulièrement, et d'autres qui aimeraient y participer, mais qui ne peuvent pas le faire à cause de leur horaire de travail ou d'autres engagements. Nous devons donc d'abord nous assurer que nous communiquons avec eux par le plus grand nombre de moyens possible pour qu'ils aient accès à l'information fournie. En plus de cela, nous voulons nous assurer que tous les parents savent qu'ils ont leur mot à dire dans les affaires de l'école.

Nous devons aussi chercher des façons de diffuser nos messages dans la communauté. Les centres communautaires et les lieux de culte peuvent offrir des occasions de faire connaître les initiatives des écoles qui visent à généraliser l'application de la discipline progressive sans préjugés.

**BR :** En plus de cela, il y a les nombreux moyens indirects par lesquels les écoles font savoir aux parents qu'elles sont sécuritaires et inclusives et que leur climat est positif. Les parents qui visitent les écoles peuvent le constater de leurs propres yeux. Ils nous voient interagir avec les élèves de façon bienveillante et rassurante lorsque nous attirons l'attention d'un élève sur tel ou tel comportement pour l'en féliciter ou lui suggérer des façons de l'améliorer. En outre, notre conseil scolaire a élaboré des ressources destinées aux parents afin qu'ils puissent employer des stratégies semblables à la maison pour renforcer ce qui se fait à l'école.

Le ministère de l'Éducation a créé des ressources vidéo et des guides de visionnement en anglais et en français pour démontrer comment le personnel enseignant de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année appuie l'apprentissage des élèves sur la santé mentale et le bien-être, notamment par la création de milieux d'apprentissage accueillants, en utilisant le curriculum de l'Ontario. Ces ressources peuvent être utilisées pour stimuler la discussion et la réflexion concernant la planification de l'enseignement en soutien à l'apprentissage sur la santé mentale et la dépendance, dans le cadre de l'apprentissage professionnel des enseignantes et enseignants.

Source : [www.edusourceontario.com](http://www.edusourceontario.com)

## PASSER D'UNE VISION À LA RÉALITÉ

**Considérant que le changement de culture est un défi d'adaptation en soi, comment pouvons-nous nous y prendre pour que les environnements sécuritaires et tolérants deviennent la norme?**

**BH :** Tout défi d'adaptation nécessite que les gens adoptent de nouvelles attitudes et de nouvelles façons de se comporter. Chose certaine, c'est que le temps et les efforts nécessaires vont varier d'une organisation à l'autre. Dans une perspective des droits de la personne, nous voulons toujours conquérir les cœurs et les esprits des personnes qui font de la discrimination. Nous voulons qu'elles comprennent pourquoi leur comportement est biaisé, comment il crée des obstacles pour les autres, à quel point il est irrespectueux et la façon dont la personne discriminée se sent.

Nous voulons qu'elles en prennent bien conscience, que leurs mots et leurs gestes démontrent un changement d'attitude, minimisant ainsi le risque qu'elles se comportent à nouveau de la même façon.

**BR :** Comme Barbara le souligne, les organisations n'auront pas toutes le même niveau de préparation pour faire la transition et devront déterminer leur point de départ. Dans notre conseil scolaire, par exemple, mobiliser tout le monde est un défi constant. Le leadership de la direction d'école et de la direction adjointe est crucial pour éveiller une conscience et une compréhension qui amènent les membres du personnel à contribuer aux changements pouvant être nécessaires, bien que certains d'entre eux se consacrent déjà à la cause. Quand le personnel commencera à voir les effets de ces changements sur le climat de l'école, y compris la réduction du nombre de comportements inappropriés, son engagement en la matière sera renforcé et sera partagé par toute l'école.

L'application de la discipline progressive nécessite de comprendre certains principes de base des droits de la personne : la dignité humaine, l'égalité réelle, le déséquilibre de pouvoir, l'approche personnalisée, l'effet plutôt que l'intention, l'élimination des obstacles, le désavantage historique ou permanent et systémique et l'intersectionnalité. Ces principes comprennent les droits et les obligations établis au fil des ans par la jurisprudence et les politiques provinciales basées sur une interprétation large du Code. Pour en savoir plus sur ces principes, consultez [\*Vers une discipline progressive sans préjugés à l'école : Guide de ressources à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système.\*](#)

La **Trousse complète pour créer des écoles sécuritaires, inclusives et tolérantes** est un guide offrant une approche sous forme de continuum et de liste de vérification, afin d'aider les leaders scolaires à instaurer un climat positif à l'école et à le maintenir. Le chapitre 3 fournit un « modèle des étapes de changement » pour rendre les écoles sécuritaires et tolérantes et comprend des outils d'évaluation et de planification pour soutenir la prise de décisions basée sur les données. Chaque étape du processus de changement, qui comprend « sensibilisation », « planification et intervention » et « éducation et action », est différente de l'étape précédente sur le plan de la préparation à agir.

Visitez le site **Diriger des écoles sécuritaires et tolérantes** de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario (ILE) pour obtenir un large éventail de ressources.

**BH :** Parmi les défis de la création d'un climat positif à l'école, il y a les changements fréquents dans la composition du personnel, ainsi que les déménagements des familles et de leurs enfants, qui se déplacent d'une école à l'autre chaque année.

Ces incontournables font que l'apprentissage professionnel et les autres soutiens fournis dans une année donnée doivent être offerts de façon continue, lorsque le besoin se fait sentir. Et il faut commencer par l'observation de notre identité en tant qu'organisation. Qui fait partie de la communauté de l'école? Quelles sont les conséquences de nos préjugés si on ne fait pas attention? Comment et quand devons-nous examiner nos politiques et pratiques actuelles pour assurer la croissance et la réactivité du milieu scolaire?

« Ces relations [avec des adultes bienveillants] et le sentiment d'être lié à l'autre réduisent la production de cortisol et d'hormones responsables du stress. Lorsque le taux de cortisol est faible, les parties du cerveau qui participent à l'apprentissage peuvent être sollicitées plus facilement. Nous savons que les parents ont un rôle extrêmement important non seulement dans la réussite scolaire de leurs enfants, mais aussi dans la capacité de ces derniers à établir des relations, leur capacité de résilience, à affronter le deuil et les épreuves, et ainsi de suite. La relation avec les parents est la plus importante de toutes, elle est fondamentale. La société doit donc accorder beaucoup plus d'attention aux jeunes familles, qui subissent tant de pression et de stress. Le soutien peut provenir de n'importe quel adulte bienveillant, indépendamment du contexte, de la famille, de l'école ou de la communauté. »

Source : « **Comprendre le développement intégral de l'enfant et du jeune : La clé de l'apprentissage. Entrevue avec Lise Bisnaire, Ph.D., la D<sup>re</sup> Jean Clinton et Bruce Ferguson, Ph.D.** » (En conversation, printemps 2014)

**CR :** Je pense qu'une dimension importante de ce processus est la qualité des relations. Le personnel enseignant doit avoir une relation positive avec ses élèves et leurs familles. Les leaders scolaires doivent entretenir des relations positives avec leur personnel et avec les élèves et leurs familles. Alors en plus des politiques et des pratiques, il faut aussi faire attention à l'aspect humain. Nous voulons que les enfants et les jeunes sachent que nous nous préoccupons d'eux et que nous voulons qu'ils se sentent en sécurité et inclus, peu importe leur identité sociale.

Ils pourraient être issus de telle ou telle communauté, leur famille pourrait être aux prises avec les défis associés à la pauvreté, ou ils pourraient avoir des problèmes de santé mentale, pour ne nommer que quelques-uns des scénarios possibles. L'école est un milieu qui accueille tous les enfants et les jeunes, quelle que soit leur situation. C'est un endroit où ils ont tous leur place et où ils doivent se sentir compris et acceptés.

**BH :** C'est tellement vrai, parce que bien sûr, tous les enfants et les jeunes sont uniques, et il faut prendre leurs différences en considération si l'on veut changer leur comportement. On a beau avoir toutes sortes de listes de contrôle et de moyens de surveillance et de suivi du comportement, mais il n'existe pas de solution imparable que l'on pourrait appliquer à tous les cas. Il faut examiner les composantes individuelles pour comprendre pourquoi le comportement s'est manifesté et quelles en sont les causes sous-jacentes. Cette compréhension aidera les représentants du milieu de l'éducation à déterminer quelle mesure disciplinaire est la plus susceptible de corriger efficacement ce comportement et vers quelles ressources l'élève doit être dirigé pour obtenir un soutien constructif et continu.

J'aimerais aussi préciser que le but n'est pas de blâmer ou de culpabiliser qui que ce soit, mais plutôt de reconnaître que quelque chose s'est produit et de prendre des mesures en conséquence. Après tout, la meilleure chose à faire est de reconnaître nos propres préjugés et de changer notre comportement, comme je l'ai mentionné plus tôt. Mais dans certains cas, ça peut prendre beaucoup de temps ou ne jamais se produire. Il faut se demander pourquoi nous réagissons d'une certaine manière à une situation en particulier. Est-ce que nos préjugés influencent notre comportement? Si c'est le cas, nous devons changer notre attitude pour que les élèves et leurs familles reçoivent le meilleur soutien possible.

« Chaque école doit avoir une équipe responsable de la sécurité et de la tolérance dans les écoles pour favoriser un climat scolaire sécuritaire, inclusif et tolérant. L'équipe devrait inclure au moins un élève et doit se composer au moins d'un parent, d'un membre du personnel enseignant, d'un autre membre du personnel scolaire, d'un partenaire communautaire et de la directrice ou du directeur de l'école. Un comité d'école déjà existant (comme le comité École saine) peut jouer ce rôle. L'équipe doit être présidée par un de ses membres. »

Source : **Note Politique/Programmes n° 144, Prévention de l'intimidation et intervention**

La surveillance régulière du climat de l'école est essentielle. La *Loi sur l'éducation* exige que les conseils recueillent des renseignements en faisant remplir des sondages sur le climat scolaire par le personnel, les élèves et les parents au moins une fois tous les deux ans. Ces sondages aident les écoles à :

- évaluer la perception de la sécurité qu'ont les élèves, les parents et le personnel de l'école;
- prendre des décisions éclairées quant à la planification des programmes pour aider à prévenir l'intimidation et à promouvoir des écoles sécuritaires et inclusives;
- déterminer l'efficacité de leurs programmes sur une base régulière;
- créer et maintenir un climat positif à l'école.

Les résultats des sondages sur le climat scolaire contribuent à l'élaboration du **plan de prévention et d'intervention en matière d'intimidation**, notamment à la sélection de stratégies, de pratiques, de programmes, etc. Une stratégie d'évaluation avant et après la mise en œuvre est essentielle.

**CR :** Nos équipes de la sécurité et de la tolérance dans les écoles, qui sont composées entre autres de parents, jouent un rôle essentiel dans l'appui de cette démarche. Elles sont obligatoires dans toutes les écoles, mais les leaders scolaires et les leaders du système doivent tout de même s'assurer qu'elles ont les connaissances nécessaires et qu'elles sont efficaces. Ça signifie donc qu'ils doivent offrir de la formation professionnelle favorisant la compréhension de nombreux sujets et thèmes, notamment les facteurs qui influencent la sécurité et le climat de l'école, les politiques et les procédures et les stratégies de prévention de l'intimidation.

Alors, comme Barbara l'a mentionné, nous devons fournir les soutiens nécessaires pour assurer le renforcement des capacités.

**BH :** En fin de compte, je ne pense pas qu'une seule image puisse représenter cette approche dans la réalité. En fait, il faut essayer de comprendre sa propre organisation et donner l'occasion aux



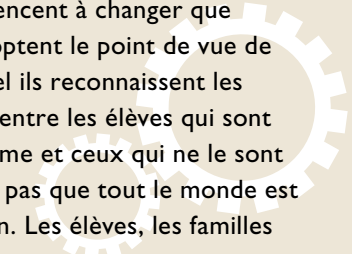
gens concernés de donner leur avis sans porter de jugements. Nous avons besoin d'entendre différents points de vue plutôt que de seulement considérer les choses comme elles le sont en surface.

Nous devons aussi poser beaucoup de questions – le genre de questions abordées dans les scénarios de *Vers une discipline progressive sans préjugés à l'école : Guide de ressources à l'usage des leaders scolaires et des leaders du système*. Par exemple, les règles peuvent dire que nous n'approuvons pas l'agression entre élèves. Mais quelles sont les raisons possibles derrière cette agression? Quels renseignements et quels facteurs atténuants devraient être pris en compte lorsqu'un jeune est envoyé au bureau de la direction d'école? Quelle information peut aider à trouver la cause première de ce comportement inapproprié? Quels soutiens peuvent être offerts et comment faut-il intervenir?

Il y a bien d'autres questions à garder à l'esprit, mais d'abord et avant tout, il faut donner l'occasion à nos enfants et à nos jeunes de nous donner leur version des événements.

**À mesure que nous avançons sur cette route, nous aurons probablement besoin d'un moyen d'évaluer notre propre succès. Comment surveiller et mesurer notre progrès?**

**BH :** De manière très générale, je dirais qu'il y a deux façons de le faire. La première, c'est en utilisant des données. Quels élèves ont des problèmes? Qui fait l'objet de mesures disciplinaires? En quoi l'expérience des membres d'un groupe identifiable diffère-t-elle de celle d'un autre groupe identifiable? La deuxième façon, c'est par l'écoute active, comme je l'ai mentionné, c'est-à-dire en donnant aux gens l'occasion de parler de leurs sentiments et de la façon dont ils réagissent à une situation particulière, et de recevoir des commentaires sur leur comportement.



« Les écoles ne commencent à changer que lorsque les leaders adoptent le point de vue de l'équité, à travers lequel ils reconnaissent les disparités qui existent entre les élèves qui sont bien servis par le système et ceux qui ne le sont pas. L'équité ne signifie pas que tout le monde est traité de la même façon. Les élèves, les familles et les communautés ne sont pas un groupe monolithique, et nous devons soutenir, orienter et garder au cœur de la pratique et de la vision les différences de race, de classe, de sexe, de handicap, d'orientation sexuelle et d'autres formes de marginalisation historique. »

*The Principal as Leader of the Equitable School*  
(Ontario Principals' Council, 2012)

**CR :** Nous avons en fait beaucoup progressé dans notre façon d'utiliser les données. Nous avons déterminé, dans notre PAC, ce que nous avons besoin de savoir. Par exemple, nous voulons connaître le pourcentage d'élèves qui se sentent respectés, en sécurité et soutenus à l'école et nous avons établi des objectifs allant dans ce sens. De cette façon, nous pouvons évaluer notre propre progrès dans le temps. Nous avons utilisé les données de recensement actuelles et, bien sûr, celles sur le rendement des élèves. Nous avons aussi les données du sondage sur le climat scolaire et nous allons bientôt recueillir des données démographiques. Ces chiffres appuient les connaissances anecdotiques que nous avons déjà sur certains des problèmes à régler.

Nous connaissons les défis que nos élèves et leurs familles rencontrent lorsqu'ils sont de nouveaux arrivants. Nous connaissons certains des défis rencontrés par nos élèves qui vivent dans la pauvreté. Nous sommes conscients des défis rencontrés par un nombre croissant d'élèves qui proviennent de famille avec des parents du même sexe. Nous connaissons aussi certains des défis auxquels des élèves d'autres groupes identifiables font face. Notre objectif est de produire des rapports qui nous fournissent non seulement des chiffres (combien d'élèves ont été suspendus ce mois-ci?), mais qui décrivent également la réalité

qui se cache derrière ces statistiques. Quel est le profil des élèves qui se font suspendre à plusieurs reprises? Et, forts de cette information, comment pourrions-nous régler ce problème?

**BR :** Nous avons aussi adopté une approche fondée sur des données qui ressemble à celle décrite par Cecil. L'équipe de la sécurité et de la tolérance dans les écoles joue un rôle très important. En plus d'examiner les données, elle étudie et recommande des changements à nos pratiques d'intervention qui changeront la donne avec le temps.

## LE MOT DE LA FIN : ÊTRE AU SERVICE DES ENFANTS ET DES JEUNES, C'EST ÊTRE AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ

**Nos enfants et nos jeunes ont, bien évidemment, des opinions très tranchées sur ces questions. Quelles sont-elles?**

**CR :** Ce que les enfants et les jeunes veulent est très clair : ils veulent être entendus. Ils veulent savoir que leur avis compte, qu'ils sont respectés, qu'ils sont acceptés. Ils veulent aussi savoir que l'école tient compte de leurs propositions et, dans le cas contraire, pourquoi pas. Le message général est clair : il faut parler moins et écouter davantage, ce qui pourrait constituer un grand changement d'attitude pour certains d'entre nous!

**BH :** Les enfants et les jeunes ont une opinion très tranchée de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas. Ils ont aussi un point de vue inestimable à nous donner sur ce qui fonctionne et sur ce qu'il faudrait améliorer. En outre, ils repèrent facilement les gens qui ne joignent pas le geste à la parole!

Alors, si nous voulons les aider à atteindre leurs objectifs, nous devons les écouter et leur montrer que nous comprenons leur point de vue. Les élèves ont un rôle primordial à jouer. Ils apportent sagesse et compréhension. Ils peuvent être de véritables alliés dans la réalisation de changements si nous communiquons avec eux et que nous réagissons de façon respectueuse à leurs idées et à leurs opinions.

Le **Conseil consultatif ministériel des élèves (CCME) de la ministre de l'Éducation de l'Ontario** a dit aux élèves « **EXPRIME-TOI** », et ils ont répertorié les **neuf indicateurs** d'une école qui favorise la participation des élèves et veille à ce que toutes les voix soient entendues. Ces caractéristiques sont :

1. Offrir des activités à l'extérieur de la salle de classe.
2. Aider les élèves à développer des compétences pratiques.
3. Constituer un milieu socialement inclusif.
4. Constituer un milieu scolairement inclusif.
5. Donner aux élèves les moyens d'exprimer ce qu'ils pensent.
6. Permettre aux élèves de donner leur point de vue sur leurs expériences d'apprentissage.
7. Tenir les élèves informés de ce qui se passe.
8. Fournir une éducation de qualité.
9. Encourager l'adoption de pratiques écologiques.

Lisez « **Comprendre le développement intégral de l'enfant et du jeune : La clé de l'apprentissage** » (*En conversation*, printemps 2014) pour approfondir votre compréhension du développement de l'enfant et du jeune et son implication dans la création et le maintien d'un milieu d'apprentissage positif.

**BR :** C'est un très bon point. Nous parlons des droits de la personne et de comment nous devons les prendre en compte dans notre pratique quotidienne du leadership, mais parler n'est pas suffisant. Ce sont les relations qui sont vraiment importantes; comment les élèves se sentent, comment les adultes agissent envers eux et les considèrent, et comment les élèves agissent avec les adultes et les respectent. Et les élèves peuvent nous transmettre cette information. Comment te sens-tu par rapport à ton école? À quel point considères-tu que l'école, les corridors, les vestiaires, les salles de bain et la cour d'école sont sécuritaires? Comment

les adultes interagissent-ils avec toi et les autres dans l'école? Comment les adultes t'aident-ils quand tu vas les voir pour un problème ou qu'ils voient que tu éprouves de la difficulté? Penses-tu que les adultes de l'école se préoccupent de toi? As-tu l'impression que ton avis a du poids?

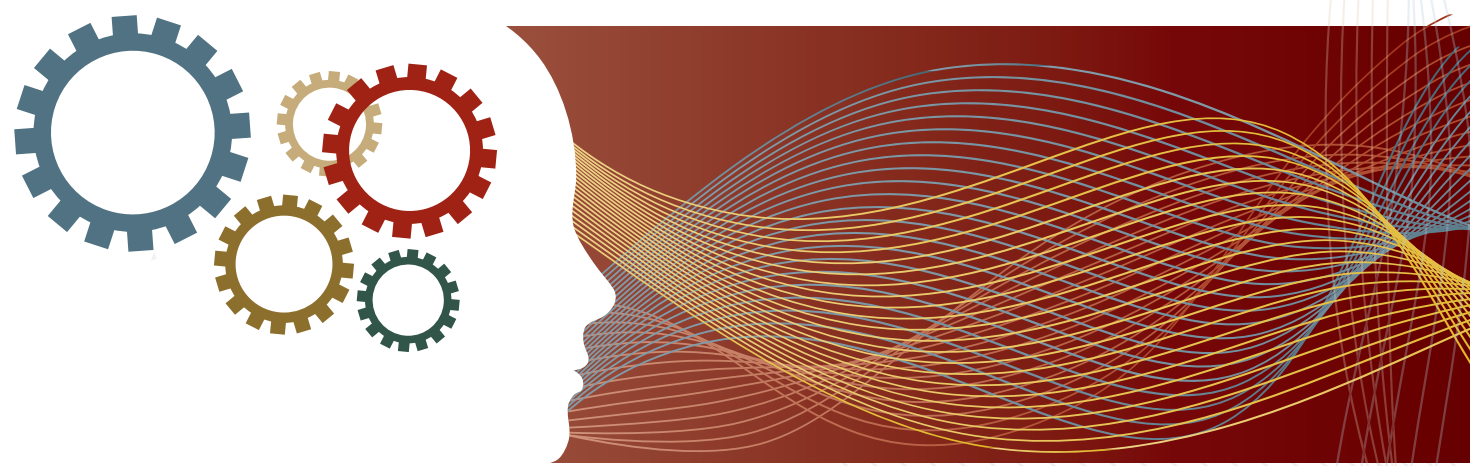
**CR :** Bien sûr, nous savons grâce à nos sondages sur le climat scolaire que les élèves ont l'impression que les problèmes de harcèlement et de discrimination ne sont pas toujours bien gérés par les écoles. Les élèves nous ont dit que nous ne nous occupons pas de tous les problèmes liés à la discrimination et aux préjugés. Dans certains cas, les élèves pensent qu'il y a un manque apparent de justice et de transparence dans la façon d'appliquer la discipline et ils ont l'impression que certains groupes d'élèves reçoivent plus que leur part de discipline. C'est ce qu'ils ont exprimé, très clairement.

**Pour revenir à une question plus large, plus sociale : pouvons-nous réellement atteindre ces objectifs dans notre société diversifiée? À quel point est-ce réaliste de penser que nous pouvons faire des progrès?**

**BH :** Sans doute aucun, je vous réponds en toute franchise que oui, nous le pouvons. C'est indéniable. Il y a d'innombrables exemples d'attitudes de la société qui ont changé avec le temps.

De nos jours, nous nous attendons à ce qu'il y ait de la diversité parmi nos collègues, nos amis et les membres de notre famille et à ce qu'ils soient tous des membres de la société égaux et à part entière, pouvant exprimer toute leur identité sans crainte, et nous apprécions cette diversité. Nous sommes dans une phase de transformation culturelle : nous reconnaissons que la diversité contribue au succès.

Nous savons aussi qu'il n'est pas facile de changer les choses et que notre société est en constante évolution. Elle change sur le plan de la diversité, des valeurs, ou encore de l'utilisation des médias sociaux. C'est pourquoi nous devons toujours être prêts à apprendre et à nous adapter, et à accepter que notre travail ne sera jamais terminé. C'est le prix du progrès!



« Le cœur des Ontariennes et Ontariens n'entretient pas de préjugés. Je veux que les enfants le sentent et qu'en grandissant, ils comprennent à quel point ils sont chanceux de vivre dans un endroit où n'importe qui peut devenir premier ministre. »

Source : La première ministre Kathleen Wynne  
(*University of Toronto Magazine, automne 2014*)

