



Création d'une culture scolaire bienveillante et sécuritaire

Créer une culture scolaire sécuritaire, bienveillante et ouverte signifie l'enseigner quotidiennement, l'intégrer dans les mesures disciplinaires et le programme d'études à l'aide de modèles pédagogiques offrant de la pratique dans les aptitudes sociales et relationnelles et, surtout, la modeler. [Traduction]

– Vicki Mather, directrice exécutive
The Society for Safe and Caring Schools and Communities

Jusqu'à quel point les initiatives en matière d'éducation civique et de formation aux valeurs dépendent-elles de la culture scolaire? Comment peuvent-elles influencer et modifier la culture scolaire? Pourquoi la culture est-elle importante?

Certains éducateurs affirment que les écoles dont la culture est saine « offrent » déjà une éducation civique et une formation aux valeurs avec succès, même si elles ne peuvent le déterminer explicitement en tant que tel.¹ D'autres soutiennent simplement que la culture scolaire est un élément nécessaire des initiatives en matière d'amélioration scolaire de tout genre : « Les études démontrent que lorsque la culture ne soutient pas et n'encourage pas la réforme, cette dernière ne se produit pas... s'il n'existe pas une culture saine et forte en place, le reste n'a aucune importance » (Peterson, 1998, p. 1). Les deux parties conviennent qu'un effort fructueux pour changer ce qui se passe dans le milieu scolaire est directement lié à la culture scolaire.

Examen de la culture scolaire

Qu'est-ce que la culture scolaire et quel est son rapport avec l'éducation civique et la formation aux valeurs? La « culture » scolaire englobe toutes les situations, attentes, croyances et comportements courants au sein de la communauté scolaire. Une culture scolaire reflète les valeurs et les attitudes de ses membres et la nature de cette relation au sein de ce milieu. Les valeurs et les attitudes sont plus importantes pour une culture scolaire si elles sont partagées. Même si les membres de la communauté scolaire ont leur propre interprétation des valeurs essentielles, le fait de les partager leur donne de l'importance dans la culture scolaire.

Quoique les deux expressions « culture scolaire » et « climat scolaire » soient souvent utilisées de façon interchangeable, le climat scolaire correspond principalement à l'effet que l'école peut avoir sur les élèves, ainsi qu'aux opinions et aux sentiments perçus par les élèves, les enseignants et les administrateurs concernant

divers aspects de l'école et son fonctionnement. La culture scolaire, par contre, renvoie davantage à la façon dont les membres de la communauté scolaire travaillent ensemble. Le climat scolaire, pouvant être modifié plus rapidement, influence la culture scolaire. Les recherches démontrent constamment que pour modifier une culture organisationnelle, il faut mettre sept ans environ.

L'Alberta School Boards Association définit une culture scolaire bienveillante et sécuritaire comme « une culture sécuritaire au point de vue physique, émotionnel et psychologique qui se caractérise par :

- de la bienveillance;
- des valeurs et des croyances communes;
- le respect des valeurs, des droits et des responsabilités démocratiques;
- le respect de la diversité culturelle;
- le respect de l'ordre public;
- des attentes communes sociales;
- des attentes comportementales claires et constantes;
- des modèles à imiter pertinents et positifs incarnés par le personnel et les élèves;
- le respect des différences individuelles;
- des stratégies efficaces de maîtrise de la colère;
- la participation de la collectivité, de la famille, des élèves et du personnel. »
(1994, p. 16)

Avant de commencer à apporter des changements visant à améliorer la culture, les écoles doivent avoir un portrait complet et réaliste de la culture scolaire existante. Une évaluation peut aider les écoles et les conseils scolaires à comprendre et à décrire la culture scolaire actuelle, tout en déterminant les résultats et les changements voulus. L'évaluation doit constituer un processus de collaboration axé sur le milieu scolaire. Elle peut débiter par l'établissement des valeurs que les élèves, les parents, le personnel et les membres de la collectivité estiment inhérentes à une culture scolaire positive.

Évaluations de la culture scolaire

Des examens sommaires, des sondages et des vérifications portant sur la culture permettent la collaboration et le dialogue et constituent des points de départ de la réflexion sur la culture scolaire existante. Ces sondages, fondés sur une synthèse des comptes rendus de recherche, proposent une série de questions dans le but d'aider à évaluer la culture scolaire au point de vue moral et civique. Les réponses à ces questions doivent s'appuyer sur des preuves provenant du milieu et sur les interactions qui ont lieu au sein de ce milieu. Tout écart constaté à la suite du sondage peut servir de point de départ utile à la définition et à l'amélioration de la culture scolaire, ainsi qu'à la planification des initiatives et des activités pouvant soutenir et perfectionner l'éducation civique et la formation aux valeurs.

Il est important que les membres de la collectivité scolaire soient bien représentés et participent aux activités d'évaluation parce que les réponses aux sondages varieront selon les répondants. La recherche de nombreuses perspectives nous permet d'obtenir de nombreux renseignements. Par exemple, les recherches concernant l'intimidation et le harcèlement démontrent clairement que les adultes dans les écoles ne sont pas témoins de la grande majorité de ces comportements adoptés par les élèves. Pour obtenir un portrait plus juste du climat scolaire, il est essentiel de recueillir les données des élèves.

Les évaluations culturelles peuvent également être réexaminées à différents intervalles au cours d'une initiative et fournir des données utiles en ce qui a trait à la planification continue et à la mise en œuvre des initiatives.

Pour obtenir des exemples de formulaires servant à mener des évaluations culturelles auprès des élèves, voir les annexes B1, B2 et B3. Les instruments du questionnaire destiné aux élèves, ainsi que les directives détaillées concernant l'administration de ces questionnaires se trouvent sur le site Web de la Society for Safe and Caring Schools and Communities, à l'adresse <www.sacsc.ca>.

Indicateurs

Élaborer des indicateurs peut être une autre stratégie utile à l'examen de la culture scolaire. Les indicateurs décrivent une culture scolaire positive et peuvent être utilisés pour évaluer les forces et les défis relevés au sein de la culture scolaire actuelle. Les élèves, les enseignants, les administrateurs, les parents et les membres de la collectivité discutent d'une liste d'indicateurs, comme les valeurs essentielles, les comportements et les actions qui ont de l'importance à leurs yeux et négocient leur portée.

En évaluant la culture scolaire par rapport aux indicateurs, le personnel peut définir et planifier les directives et l'évaluation afin de mieux répondre aux besoins des élèves, du personnel et de la collectivité. Les résultats portant sur l'école bienveillante et sécuritaire gravitent autour de neuf éléments essentiels :

- un milieu bienveillant et respectueux;
- un milieu sécuritaire;
- des procédures disciplinaires efficaces;
- un accent mis sur l'enseignement et l'apprentissage;
- l'équité, la justice et la tolérance;
- l'utilisation de stratégies de soutien;
- la gestion du comportement et l'acquisition de compétences;
- le perfectionnement, les rôles et les responsabilités du personnel;
- les rapports positifs établis entre la collectivité et les écoles.

Le document intitulé : *Supporting Safe, Secure and Caring Schools in Alberta* (Alberta Learning, 1999) étudie ces neuf éléments et présente un examen qui aide le personnel à déterminer la situation actuelle dans leurs écoles. L'analyse de chaque facteur aide le personnel à examiner les efforts qui ont été déployés. Comme pour les autres outils

d'évaluation de la culture scolaire, cet examen doit être réalisé par divers intervenants du milieu scolaire pour produire des données exactes.

Un autre exemple d'indicateurs qui pourraient être utilisés aux fins d'évaluation sont ceux liés à la Society for Safe and Caring Schools and Communities. Les *Attributes of a Safe and Caring School* ont été élaborés à partir d'une série de discussions en table ronde tenues à l'échelle de la province. Les attributs décrivent la façon dont les membres d'une collectivité scolaire bienveillante et sécuritaire favorisent le climat scolaire, soutiennent l'apprentissage et encouragent l'entraide collective. Les attributs donnent des détails sur la façon dont les membres de la collectivité scolaire :

- favorisent un climat bienveillant et sécuritaire;
- travaillent ensemble;
- fournissent des activités et des programmes;
- élaborent les lignes directrices afférentes au comportement;
- choisissent et distribuent des ressources.

Pour obtenir une description de ces attributs, voir l'annexe E.

Une école confessionnelle peut élaborer des indicateurs types supplémentaires, comme :

- des occasions pour la prière et la réflexion;
- la participation paroissiale;
- l'engagement à l'égard de la justice sociale et de l'apprentissage de l'entraide collective;
- l'introduction de valeurs évangéliques dans les programmes d'études.

On peut également recueillir des renseignements sur la culture scolaire en élaborant un ensemble de questions exploratoires et en menant une évaluation culturelle au moyen d'entrevues, de discussions de groupe et de l'examen de documents et de politiques scolaires.

Pour obtenir un cadre type servant à l'évaluation de la culture scolaire, voir l'annexe B-4.

Création d'une culture scolaire saine

Note : La protection du droit d'auteur nous empêche d'afficher cette information sur Internet. On peut la consulter dans la ressource imprimée en vente au learning Resources Centre.

Résolution concertée de problèmes

Un processus de résolution concertée de problèmes prolonge l'examen initial de la culture scolaire et prépare la voie à l'élaboration d'un plan d'action. Ce processus aide le personnel, les administrateurs, les parents, les élèves et les membres de la collectivité à examiner les différences et à chercher des solutions visant à soutenir les besoins individuels et collectifs. La résolution concertée de problèmes met l'accent sur les avantages mutuels et augmente la probabilité d'arriver à une entente sur les points pouvant susciter des désaccords.⁴ L'engagement envers la résolution concertée de problèmes encourage l'action collective.

Bien que les modèles de résolution de problèmes varient, ils reposent tous sur un processus de collaboration qui comprend les phases essentielles suivantes⁵ :

Préparation – déterminer les personnes ou les groupes-clés qui vont participer, s'engager face au processus de collaboration et prendre les dispositions nécessaires auprès des membres représentants.

Établissement de l'orientation à suivre – établir les attentes, fixer les lignes directrices et communiquer les règles de base liées au processus, créer un soutien en faveur de la planification commune, de la prise de décision, du leadership, de la désignation des questions, des préoccupations et des problèmes communs et en discuter.

Élaboration et analyse des options – élaborer et analyser des options et obtenir un consensus sur le plan d'action.

Mise en œuvre – dresser et clarifier le plan d'action, anticiper les problèmes potentiels et les méthodes pour les régler et établir un plan de surveillance et d'évaluation.

Surveillance et mise au point – surveiller ce qui a réussi et rectifier ce qui n'a pas bien fonctionné dans le plan d'action.

La résolution de problèmes concertée s'attarde au leadership des groupes et exige que les participants fassent preuve de fortes aptitudes en communication interpersonnelle.

Diriger pour opérer un changement

L'avènement d'une culture scolaire vigoureuse débute avec le directeur d'école. Le directeur « donne le ton à l'école entière, offre des modèles de comportement qui encouragent et soutiennent les autres membres du personnel et les aide à établir des interactions positives avec les élèves » (Alberta Learning, 1999, p. 53). Le directeur est plus qu'un leader pédagogique. Il est également un leader en matière de changement qui se concentre sur l'amélioration de la culture scolaire. Les leaders en matière de changement possèdent cinq caractéristiques communes :

- des objectifs moraux;
- une compréhension du processus de changement;
- la capacité d'améliorer les relations;
- un désir de créer et de partager des connaissances dans une organisation;
- la capacité de produire une réforme cohérente.⁶

Lorsque les directeurs et autres leaders scolaires élaborent des plans pour modifier la culture scolaire, ils prennent en considération les principes suivants à la base d'un leadership efficace.⁷

Assumer la responsabilité de l'apprentissage des élèves

Remettre en question des hypothèses – Les dirigeants d'école aident les membres du personnel à remettre en question les hypothèses concernant leur influence sur l'apprentissage des élèves. Un grand nombre de recherches démontrent que ce qui se passe à l'école a une incidence sur le rendement scolaire. Les leaders font part aux membres du personnel des résultats de ces recherches et en discutent avec eux.

Remporter de petites victoires – Les leaders font preuve de patience et adoptent une perspective à long terme. Ils déterminent, atteignent et soulignent également de plus petits objectifs qui peuvent être des indices de croissance en cours de route.

Souligner les réussites – Les leaders trouvent des moyens de reconnaître chaque enseignant pour le rendement scolaire des élèves, les équipes d’enseignement qui aident les élèves à atteindre leurs buts scolaires et l’ensemble du personnel qui contribue à améliorer le rendement des élèves.

Créer une culture axée sur la collaboration

Mettre en place des équipes efficaces – Les écoles mettent en branle une culture axée sur la collaboration lorsqu’elles développent la capacité des enseignants à travailler ensemble. Tous les enseignants sont affectés à des équipes qui se penchent sur l’apprentissage des élèves. La structuration de l’équipe (p. ex., le cours, le niveau scolaire, les structures interdépartementale et verticale) est moins importante que la participation de tout le personnel au sein des équipes dont l’objectif est l’apprentissage scolaire.

Accorder du temps à la collaboration – Une école est plus susceptible d’avoir une culture axée sur la collaboration s’il existe un calendrier directeur dans lequel on accorde une période déterminée, chaque semaine, pour que les équipes puissent travailler ensemble au cours d’une journée d’école. Les directeurs d’école doivent défendre le temps alloué à la collaboration du travail d’équipe, tout comme les enseignants doivent le faire pour la période d’enseignement des élèves.

Demander à chaque équipe d’élaborer des protocoles de fonctionnement – Les enseignants peuvent tirer profit de l’élaboration de protocoles pour orienter leur travail. Les protocoles des équipes décrivent l’engagement des membres les uns envers les autres lorsqu’ils effectuent leur travail.

Surveiller et souligner le travail des équipes – Les dirigeants d’école font davantage que d’accorder simplement du temps aux enseignants pour qu’ils rencontrent leurs équipes. Ils doivent également surveiller le travail des équipes, ramasser et examiner les documents et les artefacts produits et souligner la réussite des tâches de groupe.

Mettre l’accent sur des objectifs communs

Trouver un terrain d’entente – Les dirigeants d’école reconnaissent les différences, mais se concentrent sur la détermination de quelques « idées maîtresses » auxquelles les autres se rallieront. Ils se concentrent sur les idées maîtresses en aidant chacun à comprendre les meilleures pratiques et en présentant l’information qui permet au personnel et à la collectivité d’évaluer comment l’école se situe par rapport à ces pratiques.

Demander des engagements – Une communauté scolaire qui établit les actions et les comportements qu’elle valorise chez ses membres est plus susceptible de créer une culture saine qu’une communauté qui souligne les échecs. Les dirigeants d’école aident les groupes à voir au-delà des aspects négatifs qu’on rencontre souvent, et à mettre plutôt l’accent sur des principes de vie positifs auxquels chacun adhèrera.

Mettre l'accent sur les résultats

Élaborer des objectifs et des échéanciers – Lorsqu'elles se concentrent sur quelques objectifs cruciaux et établissent des points de repère pour surveiller les progrès réalisés en regard de ces objectifs, elles sont plus susceptibles de canaliser leurs énergies sur des innovations bien documentées qui vont dans le même sens que leurs objectifs.

Il faut être sélectif – Les dirigeants d'école efficaces servent d'écran protecteur entre le personnel et les personnes ou groupes bien intentionnés (p. ex., les groupes de pression, les médias, etc.) qui veulent imposer leurs idées aux écoles. Les dirigeants d'école comprennent que toutes les idées concernant l'amélioration scolaire ne sont pas pratiques ou souhaitables et reconnaissent les limites de la capacité du personnel à mettre en œuvre des changements significatifs.

Rôle des élèves dans une communauté bienveillante

Le personnel de l'école et les parents jouent un rôle important dans le façonnement de la culture scolaire, mais pour que des changements importants se produisent, les élèves doivent faire partie intégrante du processus. La meilleure façon d'y arriver consiste à créer une communauté bienveillante et solidaire dans la salle de classe et l'école, de sorte que les élèves développent un sentiment d'acceptation et d'appartenance.

Il existe bon nombre de raisons pour lesquelles les élèves devraient participer de façon valable à leurs écoles. En voici quelques-unes :

- Les élèves peuvent faire partie de la prévention des problèmes aussi bien que de leur solution.
- Les élèves peuvent apprendre à s'attaquer aux vrais problèmes du monde et à établir des relations avec les autres en participant aux activités de leadership dans l'école.
- La participation à une communauté aide les élèves à faire preuve d'empathie et de tolérance envers l'expression de points de vue divergents.
- Les élèves ont des idées pertinentes concernant la sécurité scolaire, le leadership et la citoyenneté responsable.
- La participation des élèves crée un sentiment de prise en charge du bien-être de la communauté scolaire.
- Les élèves remplis de confiance et bien intégrés présentent moins de problèmes liés aux drogues, à l'alcool, aux troubles de l'alimentation et à la cigarette.
- La participation scolaire encourage les élèves à défendre leurs intérêts, personnellement et collectivement.

Dès que les élèves se rassemblent dans une école ou dans une classe, ils commencent à former une communauté. Ils collaborent à des projets, passent du temps ensemble à la récréation ou au cours du dîner et commencent à se faire une opinion des autres à partir de leurs perceptions initiales et de leurs interactions continues. La promotion d'une communauté bienveillante et solidaire est un processus continu qui demande du temps, de l'énergie et du dévouement. Elle n'inclut pas seulement le modelage quotidien des traits de caractère positifs et des comportements exemplaires, mais aussi un solide engagement à établir des relations profondes avec les autres (autant dans la classe que dans la communauté scolaire en général), à encourager le dialogue entre les parties intéressées (élèves, enseignants, personnel de soutien, parents et membres du conseil) et à déployer des efforts sincères pour écouter et comprendre les autres.

Pour lancer le processus d'établissement de liens et de bienveillance, les enseignants fournissent dans la classe des occasions d'aider les élèves à percevoir les autres comme des personnes uniques et intéressantes. Les enseignants apprennent également à connaître chaque enfant. « Lorsqu'un enseignant et des élèves connaissent l'histoire d'un enfant, des relations s'établissent avec lui » (Van Bockern et Wenger, 1999, p. 216).

Lorsque les élèves font partie d'une classe stimulante et bienveillante où ils sont respectés et sentent que leurs contributions sont appréciées et reconnues quotidiennement, ils développent un sens des responsabilités envers le groupe et les membres qui le composent. Des comportements positifs et des gestes respectueux et bienveillants font graduellement partie de leur vie quotidienne et de leur personnalité.

La ressource pédagogique de Alberta Education intitulée : *Working Together for Safe and Caring Schools, Grades 7-12: Resource Manual for Students, Staff and Parents* (2003) a été présentée comme un projet de collaboration avec le Calgary Board of Education. Ce projet visait à encourager les élèves à jouer un rôle de leadership en vue de promouvoir des écoles bienveillantes et sécuritaires.

Le manuel présente les cinq dimensions des écoles bienveillantes et sécuritaires : la participation et le leadership scolaires, les relations, la sécurité physique, le bien-être affectif et le sentiment d'appartenance à l'école et à la collectivité. Il traite de l'importance de chaque dimension et donne des exemples de stratégies pour les améliorer. Il offre des idées et des stratégies pratiques pour lancer et évaluer l'initiative et pour maintenir le cap. Il comprend également un inventaire de stratégies éprouvées utilisées par les écoles pour mettre en œuvre leurs propres initiatives en matière d'écoles bienveillantes et sécuritaires. Une version PDF de ce manuel peut être téléchargée à l'adresse <www.education.gov.ab.ca/safeschools/authorized_resources.asp>.

Développement des aptitudes sociales

S'entendre avec les autres constitue un élément-clé d'une communauté solide et une aptitude essentielle pour la vie. Bien que de nombreux élèves se présentent à l'école avec certaines aptitudes sociales, la plupart des élèves tirent parti de l'enseignement

direct des aptitudes sociales appropriées, telles que penser avant d'agir, écouter, établir et maintenir des amitiés, composer avec ses sentiments, accepter les conséquences et faire face à la pression des pairs.

Ces aptitudes et attentes comportementales précises devraient être définies, imitées, enseignées et renforcées. Par le biais de modèles cohérents, de l'enseignement et du renforcement des aptitudes sociales positives, les enseignants, les parents et autres membres du personnel scolaire aident les élèves à améliorer la maîtrise de soi, le respect des droits des autres et le sens des responsabilités face à leurs propres actions. Ces aptitudes essentielles constituent le fondement des citoyens responsables et faisant partie du monde.

Il existe de nombreuses façons d'enseigner les aptitudes sociales et de communiquer les attentes comportementales dans la classe. L'emploi de diverses stratégies fait appel à des préférences différentes en matière d'apprentissage. Examinons les stratégies suivantes :

- imiter les aptitudes sociales par le biais d'interactions quotidiennes avec les élèves et tous les membres de la communauté scolaire en s'adressant constamment aux autres avec politesse et respect et en faisant preuve de gentillesse;
- afficher en classe un tableau des attentes ou des règles;
- faire des jeux de simulation en empruntant divers scénarios;
- utiliser les jeux de collaboration;
- organiser des réunions en classe;
- lire de la documentation qui met en valeur le développement moral en analysant le comportement des personnages;
- utiliser les activités d'écriture dans un journal pour encourager la réflexion;
- fournir des directives directes en ce qui a trait à des comportements sociaux précis.

De nombreuses ressources existent pour promouvoir l'enseignement direct des aptitudes sociales positives aux élèves de la maternelle à la 12^e année. La plupart des programmes comprennent les étapes suivantes :

1. l'établissement des aptitudes sociales à enseigner;
2. la présentation des aptitudes aux élèves en ayant recours à des récits, à des vidéos, à des discussions ou à des jeux de simulation;
3. la désignation des composantes ou des éléments concernés;
4. la présentation d'exemples des composantes ou des éléments de l'aptitude en question;
5. la création d'occasions pour que les élèves puissent pratiquer et renforcer l'aptitude au moyen d'autres activités;
6. la reconnaissance et la célébration de l'utilisation autonome de l'aptitude;
7. la création d'occasions et l'offre de soutien dans le but d'aider les élèves à mettre en application les aptitudes dans un ensemble de milieux et de situations.

La ressource pédagogique de Alberta Education intitulée : *Supporting the Social Dimension: Resource Guide for Teachers, Grades 7-12* (2002) offre un soutien à l'enseignement et à l'apprentissage des aptitudes sociales et des comportements

dans les programmes d'études de la 7^e à la 12^e année. Elle comprend les lignes directrices, les objectifs et des exemples de stratégies en vue d'améliorer les aptitudes sociales dans cinq domaines : la croissance personnelle et l'établissement d'objectifs, la santé et le bien-être, l'apparence et les manières, le comportement éthique et la responsabilité. Une version PDF de cette ressource peut être téléchargée à l'adresse <www.education.gov.ab.ca/safeschools/authorized_resources.asp>.

Notes en fin de chapitre

1. Yero, 2002.
2. **Note** : La protection du droit d'auteur nous empêche d'afficher cette information sur Internet. On peut la consulter dans la ressource imprimée en vente au learning Resources Centre.
3. Richardson, 1996.
4. Kouzes et Posner, 1995.
5. Adapté de la source : *Caring and Respectful Schools: Toward School^{PLUS}—Ensuring Student Well-Being and Educational Success* (p. 12 et 79), Saskatchewan Learning, Regina (Saskatchewan), 2004. Reproduit avec permission
6. Fullan, 2002.
7. Adapté de la source : Rick DuFour et Becky Burnette, « Pull Out Negativity by Its Roots », *Journal of Staff Development* 23, 3 (2002), www.nsd.org/library/publications/jsd/burnette233.cfm (consulté le 9 novembre 2004). Extrait obtenu avec la permission du National Staff Development Council, <www.nsd.org>, 2005. Tous droits réservés.

[Cette page est intentionnellement laissée en blanc.]