
Section 2 :
Planifier la gestion du comportement

2. PLANIFIER LA GESTION DU COMPORTEMENT

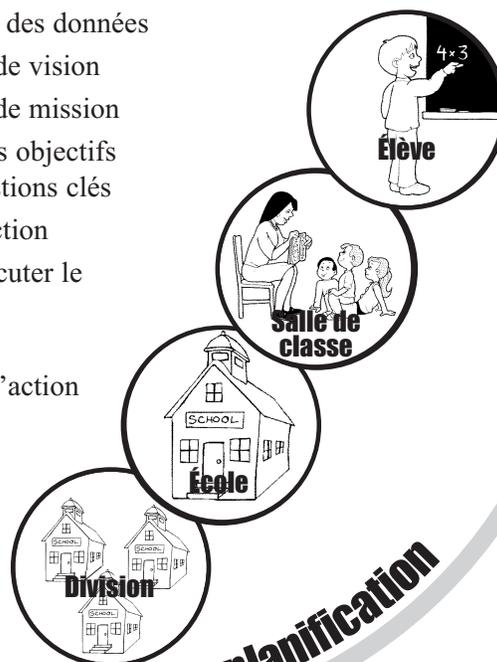
Le processus de planification

La présente section présente un processus général de planification qui précise les éléments de planification nécessaires pour résoudre les problèmes de comportement chez certains élèves. Comme le diagramme ci-dessous l'illustre, le processus est amorcé par l'apport d'observations en provenance de la communauté, des parents, du personnel et des élèves. Les données sont recueillies par l'entremise de sources existantes, d'enquêtes additionnelles et de groupes de discussion. Le processus de planification se déroule à quatre niveaux : la division ou le district scolaire, l'école, la salle de classe et l'élève. L'équipe de planification établit ses buts et ses priorités à la lumière des données recueillies. Dans l'exercice de ses fonctions, l'équipe de planification peut élaborer des lignes directrices, des méthodes, des programmes, des services ou des outils de planification.

Planifier la gestion du comportement

Constituer une équipe de planification
 Orienter le processus de planification
 Recueillir et analyser des données
 Formuler un énoncé de vision
 Formuler un énoncé de mission
 Établir des buts et des objectifs précis/cerner les questions clés
 Élaborer un plan d'action
 Communiquer et exécuter le plan d'action
 Surveiller et évaluer l'exécution du plan d'action
 Réfléter et célébrer

Les 4 niveaux du processus de planification



Les 10 étapes du processus de planification

- Constituer une équipe de planification
- Orienter le processus de planification
- Recueillir et analyser des données
- Formuler un énoncé de vision
- Formuler un énoncé de mission
- Établir des buts et des objectifs précis/cerner les questions clés
- Élaborer un plan d'action
- Communiquer et exécuter le plan d'action
- Surveiller et évaluer l'exécution du plan d'action
- Réfléter et célébrer

Par où commencer?

Le processus de planification

Le processus de planification décrit ci-dessous peut être utilisé à l'un ou l'autre des quatre niveaux susmentionnés pour élaborer des stratégies ou des interventions susceptibles de répondre aux besoins des élèves qui présentent des problèmes de comportement.

Motifs de la planification

La planification est une activité importante aux niveaux de la division, de l'école, de la salle de classe et de l'élève. Elle s'impose à tous ces niveaux afin de pouvoir procurer aux élèves l'éducation optimale à laquelle ils ont droit. La planification comporte de nombreux avantages, dont ceux qui sont énumérés ci-après :

- participation des parties intéressées à la prise de décision;
- consultation entre les parties intéressées;
- décisions fondées sur des données;
- réception plus favorable au changement;
- implication accrue des parents, des élèves, du personnel et des membres de la communauté;
- acceptation élargie de nouveaux programmes et de principes directeurs;
- amélioration des services aux élèves;
- amélioration des communications;
- résultats améliorés.

Constituer une équipe de planification

Il s'agit d'identifier et de rassembler une équipe de personnes intéressées pour constituer une équipe de planification. Comme l'équipe doit être représentative de toutes les parties intéressées, on doit y retrouver des membres de la communauté, des parents, des élèves, des enseignants, des auxiliaires et des membres des services aux élèves. L'équipe a pour mission d'établir les besoins de soutien en matière de gestion des problèmes de comportement. Les administrateurs doivent aussi faire preuve de leadership, affecter des ressources et faciliter la planification et la résolution de problèmes. L'équipe de planification doit établir des règles de fonctionnement dès le départ. Ses membres doivent savoir ce que signifie une approche fondée sur la collaboration, comment créer un climat de confiance et travailler en équipe.

Orienter le processus de planification

Avant de constituer une équipe de planification, cependant, il y a lieu d'établir ce que celle-ci doit accomplir. Si le problème qui doit être résolu ou si la question qui doit être abordée sont clairement précisés, il sera beaucoup plus facile de sélectionner les membres de l'équipe. Par la suite, l'équipe pourra plus facilement concentrer ses efforts pour obtenir les résultats visés. En outre, l'élucidation des questions clés qui doivent être abordées facilitera la cueillette de données, l'élaboration des buts et l'identification des interventions de l'équipe.

Recueillir et analyser les données

Avant de lancer un nouveau projet ou une nouvelle initiative, l'équipe de planification doit préciser les convictions qui l'animent et amorcer la collecte et l'analyse des données pertinentes existantes. S'il y a pénurie de données, l'équipe devra peut-être procéder à la collecte de données additionnelles par l'entremise d'une évaluation des besoins, d'enquêtes, d'interviews, de questionnaires et de groupes de discussion. La collecte de données s'impose afin de pouvoir fonder la prise de décisions ultérieures sur des faits plutôt que des opinions.



« L'énoncé de vision doit privilégier l'inclusion de tous les élèves, conformément à la philosophie d'inclusion. »
(p.1.6)»

Formuler un énoncé de vision

Après avoir précisé ses convictions et commencé à analyser les données, l'équipe de planification peut amorcer la formulation d'un énoncé de vision.

À cette fin, les membres de l'équipe doivent déterminer les convictions et les attitudes de la communauté. Les convictions s'entendent des points de vue et des perspectives en matière d'éducation, de fréquentation de l'école et d'un milieu scolaire accueillant. L'équipe pourrait aussi se pencher sur les hypothèses fondamentales concernant la gestion des comportements problématiques.

À la lumière de l'examen de ces convictions, l'équipe peut élaborer un énoncé de convictions, lequel lui sera utile pour la formulation d'un énoncé de mission.

L'énoncé de vision doit cerner l'essentiel de ce que l'équipe cherche à accomplir. Il transmet une image précise de ce que l'école peut devenir.

Formuler un énoncé de mission

Un énoncé de mission s'entend d'une description générale des valeurs et convictions de la collectivité d'une école en matière d'éducation. L'énoncé de mission constitue le fil conducteur de toutes les activités de planification qui s'y déroulent.

Établir des buts et objectifs précis/cerner les questions clés

Avec l'apport de sous-comités, l'équipe peut établir les buts et objectifs à atteindre ou les questions clés qui deviendront le centre d'intérêt de la nouvelle initiative. Une fois les buts et objectifs établis, il importe d'obtenir l'aval de la communauté et, ultérieurement, du conseil scolaire.

Élaborer un plan d'action

Un plan d'action résume les intentions de l'équipe pour réaliser ses objectifs et atteindre ses buts. Le plan d'action précise les tâches à accomplir, les critères de succès, les ressources et la formation nécessaires. Le plan d'action précise aussi le nom de la personne ou des personnes chargées de l'exécution de chaque tâche. Il prévoit aussi un échéancier à respecter.



Pour obtenir de l'information additionnelle sur le processus de planification,

consulter :
ÉDUCATION, FORMATION PROFESSIONNELLE ET JEUNESSE MANITOBA, *Vision to Action : A Resource for Educational Change* (1997).

ÉDUCATION, FORMATION PROFESSIONNELLE ET JEUNESSE MANITOBA, *La planification scolaire : Un processus continu visant à rendre l'éducation plus efficace – Un document-ressource pour guider l'élaboration et la mise en œuvre*

Communiquer et exécuter le plan d'action

Pour s'assurer que les parties intéressées s'approprient le nouveau plan d'action en matière de gestion des problèmes de comportement et qu'elles participeront à sa mise en œuvre, l'équipe de planification pourrait envisager d'élaborer une stratégie de communication à l'intention des élèves, des parents et de la collectivité.

Surveiller et évaluer l'exécution du plan d'action



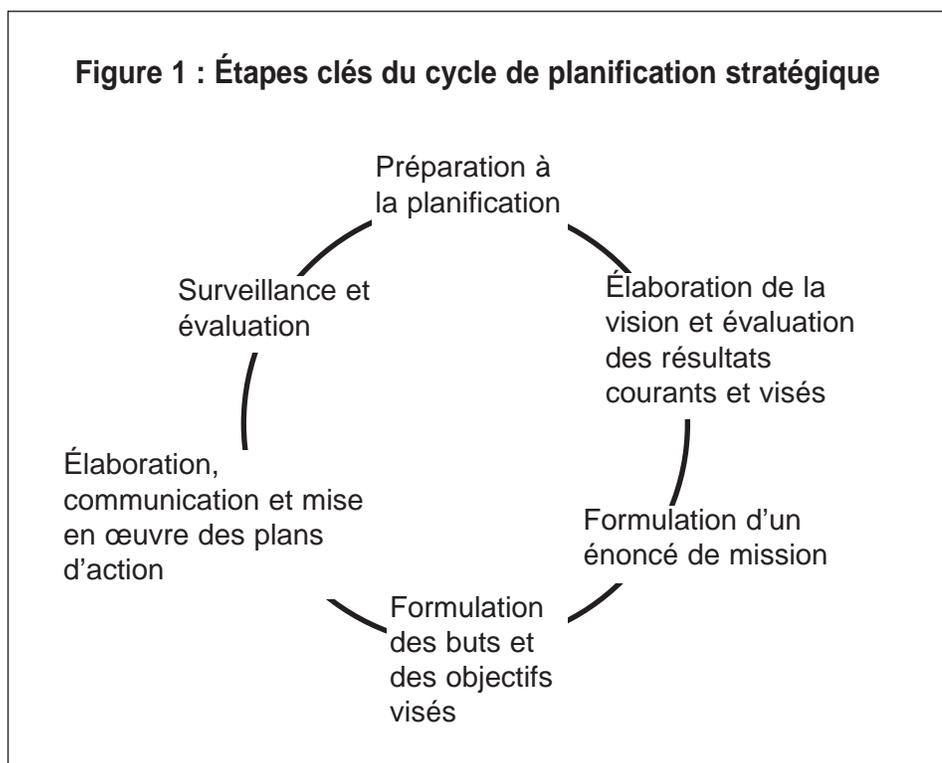
Une fois la mise en œuvre du plan d'action amorcée, l'équipe de planification doit établir dans quelle mesure on a atteint les buts et les objectifs visés. Cette évaluation exige des données quantitatives et qualitatives. Au fil de la mise en œuvre du plan d'action, l'équipe de planification devra prendre le temps d'examiner les résultats obtenus et le modifier, au besoin. Elle doit aussi mettre en place un système de contrôle et d'évaluation suivi.

Refléter et célébrer

Au fil de la mise en œuvre du plan d'action, l'équipe se doit de célébrer les succès obtenus et d'informer la communauté sur le déroulement de l'initiative.

« Plus que toute autre chose, la préparation est la clé du succès. »

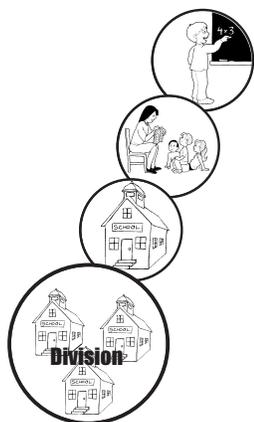
Figure 1 : Étapes clés du cycle de planification stratégique



Reproduit avec permission : *La planification scolaire : Un processus continu visant à rendre l'éducation plus efficace* – Un document-ressource pour guider l'élaboration et la mise en œuvre de Plans scolaires annuels.

Le processus de planification ne se déroulera pas toujours selon l'ordre des étapes susmentionné. L'émergence de possibilités ou de problèmes non prévus entraînera des changements. La planification, c'est comme un voyage durant lequel on doit changer de cap en cours de route.

Les quatre sous-sections suivantes abordent la question de la planification en équipe aux niveaux de la division ou du district, de l'école, de la salle de classe et de l'élève.



Planification au niveau de la division ou du district

La planification de la gestion des problèmes de comportement au niveau de la division ou du district scolaire aborde les besoins du système à ce niveau. L'équipe de planification doit regrouper des représentants provenant de la division ou du district et des représentants de l'extérieur. Les données qui seront utilisées peuvent provenir d'organismes communautaires, p. ex. le service de police, les Services à l'enfant et à la famille, les Services correctionnels communautaires et pour adolescents, et ainsi de suite. Un sondage sur les services existants dans la région mettra en lumière les services qu'il y a lieu de combler.

Résultats du processus de planification au niveau de la division

Selon le domaine de planification en question, les résultats pourraient inclure, entre autres, les éléments énumérés ci-après :

- code de conduite;
- politique, p. ex. une politique sur le recours à l'isolement;
- approches pédagogiques efficaces, p. ex. enseignement différencié, adaptations, intelligences multiples et styles d'apprentissage;
- nouveaux programmes ou services, p. ex. un programme d'intervention précoce auprès des élèves présentant des problèmes de comportement;
- manuels, protocoles ou lignes directrices, p. ex. un nouveau manuel divisionnaire sur les élèves présentant des problèmes de comportement;
- programmes de formation du personnel, p. ex. un plan divisionnaire de perfectionnement professionnel sur le soutien des comportements positifs;
- nouveaux postes avec description de tâches, p. ex. un poste de spécialiste en comportement divisionnaire.

Les sections suivantes comportent des exemples de résultats, y compris des projets et des initiatives dont la planification en équipe favorise la réalisation.

Exemples particuliers : planification au niveau de la division

a) Code de conduite divisionnaire

Il arrive souvent qu'un code de conduite soit établi au niveau divisionnaire. Il s'agit d'un énoncé qui précise, d'une part, la philosophie de la division scolaire ayant pour objet de procurer un milieu non menaçant et chaleureux pour tous les élèves et, d'autre part, l'importance d'un climat d'école positif.

L'élaboration d'un code de conduite exige l'apport de plusieurs parties intéressées, dont les enseignants, les élèves, le personnel de soutien, les parents ou tuteurs et les membres de la collectivité.

« Est-il injuste de traiter les élèves différemment? Non. Le fait de les traiter tous de la même façon témoigne d'un manque de professionnalisme. »
[traduction libre]

— Roy G. Maye (2000)

- Les codes de conduite peuvent préciser les droits et les responsabilités des élèves, du personnel et des parents relativement à l'acquisition de comportements appropriés à l'école.
- Le code de conduite doit être communiqué par écrit à toutes les familles et aux membres de la communauté. En outre, il y a lieu d'afficher ce document dans un endroit bien visible dans l'école. On peut aussi prévoir la discussion du code avec les élèves et les enseignants afin de s'assurer que tous en comprennent l'esprit et la lettre.
- Il importe d'actualiser le code de conduite et de le revoir, périodiquement, avec les parties intéressées.

La plupart des divisions scolaires possèdent déjà un code de conduits. Le matériel d'accompagnement présenté à la fin de la présente section présente celui d'une division en particulier.

b) Politique en matière de comportement

Il se pourrait que les divisions scolaires aient besoin d'établir un certain nombre de principes directeurs visant les élèves qui présentent des problèmes de comportement. Le nombre et la portée de ces principes variera selon l'expérience et les besoins des divisions scolaires. On pourrait, par exemple, élaborer des politiques sur les questions relatives :

- à l'exclusion et à l'expulsion des élèves;
- à la conduite des élèves et aux conséquences d'infractions au code de conduite;
- au traitement équitable et à la procédure d'appel;
- à la consommation de drogues et d'alcool;
- aux exigences des plans éducatifs personnalisés (PEP);
- au harcèlement.

c) Manuel et procédure d'intervention d'urgence

De temps en temps, le personnel d'une école devra être appelé à intervenir pour maîtriser des élèves en proie à une crise majeure ou affichant de sérieux problèmes de comportement. Chaque division scolaire doit se doter d'une procédure pour traiter ce type d'incident. La procédure à cette fin est habituellement consignée dans un manuel d'intervention d'urgence.

Lors de l'élaboration d'un plan d'intervention en cas d'incident critique, il y a lieu de tenir compte des questions énumérées ci-après :

- formation d'une équipe d'intervention d'urgence à l'échelle de la division et des écoles;
- rédaction d'une procédure écrite avec l'apport des partenaires communautaires appropriés précisant les modalités de traitement de cas d'urgence, y compris un signal d'alarme au niveau de l'école;
- élaboration d'une filière de rapports pour documenter les circonstances et les interventions pour traiter d'un incident critique;
- rédaction d'une procédure pour obtenir le soutien nécessaire en



Le document suivant traite spécifiquement de cette question : *Intervenir en cas d'incident critique : guide-ressource destiné aux écoles*. On peut se le procurer auprès du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique ou le consulter dans Internet à l'adresse URL suivante : www.bced.gov.bc.ca/specialed/rci/

matière de counselling des personnes affligées et de debriefing à la suite d'un incident critique stressant, de relations avec les médias et d'information aux parents et aux responsables pertinents.

Pour tout complément d'information sur la planification en matière de gestion de crise, prière de consulter la Direction générale de la santé mentale de Santé Manitoba.

d) Formation du personnel

La division scolaire doit préparer un plan de formation annuel visant à aider tout le personnel à travailler avec les élèves présentant des problèmes de comportement. Se reporter à la section 9 pour le traitement exhaustif de cette question.

e) Prestation de services et de programmes spécialisés

Il incombe à la division scolaire de déterminer les types de services et programmes spécialisés qui doivent être offerts à l'échelle de la division. Ces programmes et services sont souvent décrits et mis en lumière dans une brochure ou dans un manuel divisionnaire. Certaines divisions scolaires offrent des programmes spécialisés à l'intention des élèves qui présentent des problèmes de comportement. D'autres ont construit d'excellents sites Internet décrivant les services et programmes destinés aux élèves en difficulté.

Planification au niveau de l'école

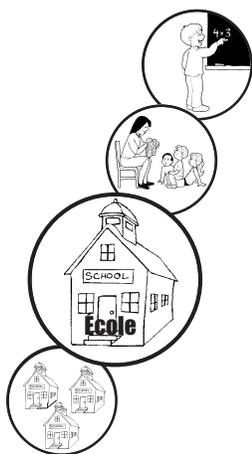
La planification au niveau de l'école mettra l'accent sur les besoins de l'école locale. Le document *La planification scolaire : Un processus continu visant à rendre l'éducation plus efficace – Un document ressource pour guider l'élaboration et la mise en œuvre des plans scolaires annuels* (Éducation et Formation professionnelle Manitoba, 1996) contient de l'information additionnelle sur la planification au niveau de l'école. À ce niveau, cependant, toutes les parties intéressées à la vie de l'école sont appelées à contribuer à la planification. L'équipe de planification doit par ailleurs adopter un processus de planification qui correspond aux problèmes ou aux questions dont il faut traiter.

Résultats du processus de planification au niveau de l'école

Une équipe de l'école pourrait s'employer à mettre en place un certain nombre d'initiatives de gestion des problèmes de comportement dont, entre autres, les initiatives énumérées ci-après :

- plan d'école d'intervention en cas de crise de comportement;
- règles de conduite ou d'un code de conduite pour l'école;
- procédure pour aborder les problèmes de comportement;
- programmes d'intervention particuliers, p ex. projets de mentorat ou d'aînés;
- stratégies d'intervention visant à empêcher certains élèves d'accumuler du retard dans leurs études;
- système de gestion positive du comportement à l'école;
- programme de formation du personnel sur les questions concernant les problèmes de comportement.

Les sections suivantes présentent des exemples de projets et d'initiatives dont la réalisation est tributaire d'un processus de planification en équipe.



Exemples particuliers : Planification au niveau de l'école

a) Élaboration d'un système de soutien à la gestion du comportement à l'école

Un grand nombre d'écoles du Manitoba ont participé à des activités de perfectionnement professionnel axées sur la mise en place d'un système de soutien à la gestion du comportement des élèves. Faisant fond sur cette formation, plusieurs écoles ont intégré les travaux de George Sugai et de Terrance Scott dans leur plan scolaire pour traiter des questions de comportement. Le soutien à la gestion du comportement représente une approche visant à améliorer la capacité des écoles de traiter ces problèmes. Il s'agit d'une approche proactive de soutien à tous les élèves. En fait, les écoles établissent une approche en matière de comportement à l'échelle de l'école laquelle correspond aux besoins cernés dans celle-ci. Les principes clés énumérés ci-après sont indispensables et sont habituellement intégrés dans un système de soutien à la gestion du comportement dans une école donnée.



Pour obtenir un complément d'information sur la discipline à l'échelle de l'école, consulter le document suivant : *Le travail efficace auprès des élèves violents et agressifs (TEEVA)* Wpg : Wevas Inc. (1998).

Caractéristiques clés d'un système efficace de soutien à la gestion du comportement

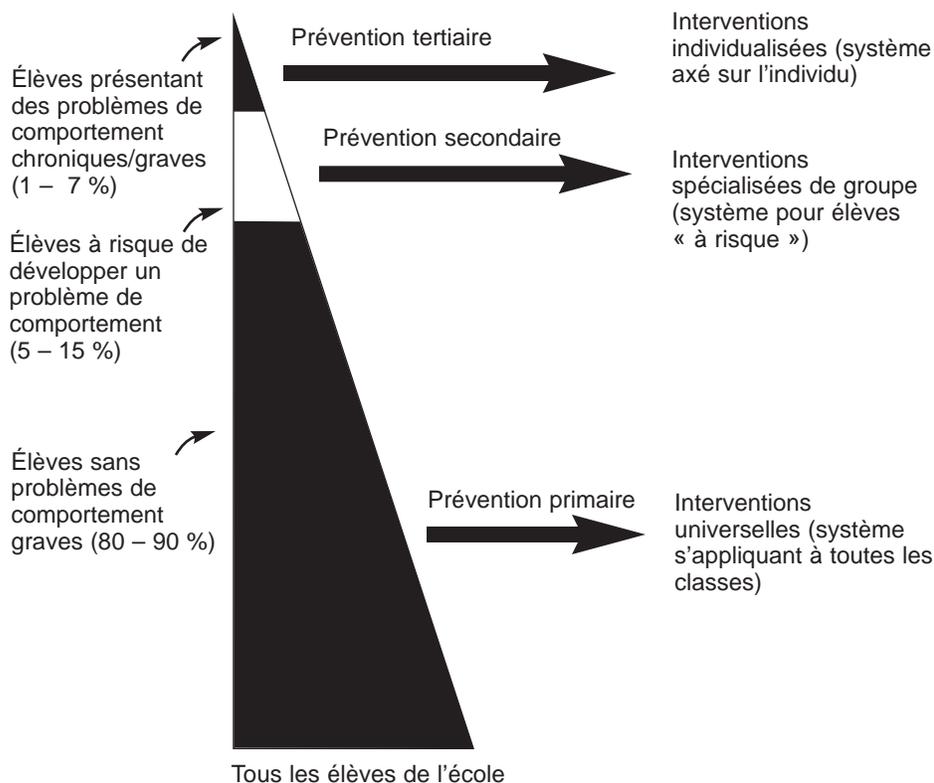
1. La procédure de soutien à la gestion du comportement à l'échelle de l'école a été établie par des équipes locales.
 2. Les écoles à succès ont bénéficié d'orientations claires et d'un soutien administratif.
 3. Les écoles ont précisé un petit nombre d'attentes en matière de comportement, lesquelles reflètent la culture de l'école.
 4. Les attentes en matière de comportement ont été précisées à tous les élèves et les comportements attendus ont été enseignés.
 5. La conformité aux attentes en matière de comportement est récompensée par l'entremise d'un système de reconnaissance continu.
 6. Les comportements dangereux et perturbateurs font l'objet de corrections. Les comportements problématiques n'ont été ni ignorés, ni récompensés.
 7. L'information sur les élèves est recueillie continuellement et résumée pour fins de prise de décision par des équipes locales.
- [traduction libre] – Horner et Sugai, ci-dessous.

Éléments clés. HORNER, Robert H., et George SUGAI. « School-Wide Behavior Support: An Emerging Initiative », *Journal of Positive Behavior Interventions* 2 (4). Droits d'auteur PRO-ED, Inc. Reproduit avec permission.

b) Un continuum d'interventions

Pour assurer le soutien à la gestion du comportement, chaque école doit prévoir un continuum d'interventions pour répondre aux besoins de tous les élèves. Trois niveaux d'intervention sont à prévoir, comme l'indique le diagramme suivant.

Continuum de soutien à la gestion du comportement



- **Interventions primaires** – Ces interventions s'appliquent à tous les élèves d'une école. Dans la salle de classe et dans certains milieux, on enseigne et on soutient le comportement désiré. Ces interventions doivent être mises en œuvre systématiquement et efficacement; elles doivent être soutenues par tout le personnel. Il y a lieu de mettre en place des interventions particulières pour certains milieux, comme dans la salle à manger, au terrain de jeu, dans les couloirs et dans les autobus.
- **Interventions de groupe spécialisées** – Ce niveau d'intervention vise les élèves à risque de développer un problème de comportement. Ces élèves sont ciblés dans le cadre de stratégies spécialisées de groupe.
- **Interventions individualisées** – Ces interventions très spécialisées sont destinées aux élèves dont le problème de comportement est chronique. Ces élèves exigeront l'élaboration de plans d'intervention individualisés.

*[traduction libre du schéma]. Diagramme tiré et traduit de *Three Groups of Students with Differing Behavioural Support Needs*. Droit d'auteur 2001, EBS Web, University of Oregon. Reproduit avec permission. Tous droits réservés.

c) Établissement de règles d'école

« La planification est un processus que l'on enclenche lorsque nous voulons obtenir un résultat plutôt acceptable au lieu d'un résultat complètement inacceptable. »

Lorsqu'une école entreprend la mise en application d'un système de soutien à la gestion du comportement à l'échelle de l'école, l'équipe de planification doit établir de trois à cinq attentes clés pour tous les secteurs de l'école. Ces attentes, ou règles de comportement, doivent être formulées dans un langage clair et positif. Les comportements attendus doivent être adoptés par le personnel de l'école et les parents des élèves.

Code de conduite école Winnipeg Beach

Les élèves et les adultes tiendront un langage poli et un comportement respectueux les uns envers les autres.

Les élèves et les adultes se déplaceront dans l'école et sur le terrain de l'école dans le calme, en sécurité et dans un esprit de collaboration.

Les élèves et les adultes respecteront les biens des autres et de l'école.

Les élèves et les adultes feront tout leur possible pour résoudre les conflits par voie de discussion.

[traduction libre] Reproduit avec la permission de l'école Winnipeg Beach, Division scolaire Evergreen n° 22.

d) Enseigner un comportement positif aux élèves

L'école qui veut réussir à réduire les problèmes de comportement doivent prendre le temps d'enseigner le comportement désiré. L'enseignement à cette fin doit viser non seulement les élèves qui présentent des problèmes de comportement, mais tous les élèves. Tout le personnel de l'école doit se préoccuper de l'approche à cette fin afin d'en assurer l'uniformité. Et il va sans dire que l'enseignement doit être minutieusement planifié et exécuté.

Un des éléments clés de l'enseignement d'un comportement positif aux élèves exige que les enseignants donnent l'exemple. Les élèves qui présentent des problèmes de comportement observent davantage le comportement des adultes que leur langage. Les enseignants doivent être très conscients des comportements qu'ils affichent dans la salle de classe. S'ils ne se conforment pas aux attentes en matière de comportement, les élèves les jugeront malhonnêtes et irrespectueux.

- Amorcer l'année scolaire en organisant des activités d'orientation d'une journée ou deux à l'intention de tous les élèves sur le comportement désiré et la compréhension des règles de conduite.
- Discuter avec les élèves des trois à cinq règles de conduite approuvées par le comité de planification de l'école et que tous les membres du personnel feront respecter. Les règles seront d'autant plus efficaces si elles précisent le comportement voulu en termes positifs.
- Les règles devraient être affichées et communiquées aux parents et à la collectivité.
- L'enseignement initial et les rappels fréquents doivent clairement expliquer les règles de conduite et donner des exemples du comportement attendu. L'intégration d'exemples multiples, de jeux de rôle et d'exercices dans divers contextes avec la participation de diverses personnes appuie cet enseignement.
- Le personnel doit systématiquement rappeler les règles de conduite aux élèves, surtout à des moments clés, p. ex. avant la récréation, les changements de classe et à la pause du déjeuner.
- Il y a lieu de reconnaître les élèves qui observent systématiquement les règles de conduite.
- Avec les élèves du secondaire, on mettra l'accent sur la responsabilité et l'appropriation des règles de conduite.
- Les leçons en salle de classe devraient être axées sur des sujets particuliers, p. ex., les injures, l'empathie, le respect, les actes de gentillesse fortuits.

e) Adoption d'une procédure de renforcement et de conséquences appropriées

Une fois que les attentes en matière de comportement ont été enseignées aux élèves, les écoles pourront prévoir des mesures de renforcement positives pour encourager ces derniers à mettre leurs aptitudes sociales en pratique.

Les conséquences positives peuvent prendre la forme d'activités spéciales, de rétroaction positive ou de récompenses concrètes. Les élèves devraient être

appelés à sélectionner les conséquences appropriées.

Un grand nombre d'équipes scolaires ont mis en place un système à l'échelle de l'école pour offrir des conséquences positives aux élèves.

Chaque fois que la chose est possible, les enseignants devraient reconnaître un comportement positif par un

commentaire à cet effet. Le remplacement de récompenses concrètes par une rétroaction positive et autres résultats naturels accroît l'efficacité de programmes d'encouragement.

Malgré les interventions de renforcement positives, les écoles devront élaborer un plan pour maîtriser les problèmes de comportement que certains élèves afficheront inévitablement. L'école doit établir les types de comportement qui pourront être réglés en classe et ceux qui devront être réglés au bureau du directeur. Certaines écoles ont même adopté un système d'intervention à trois niveaux.

La clé du succès quant au recours efficace à ces interventions tient à la cohérence et à la rigueur de leur application.

Type 3 : Actes illicites exigeant l'intervention de la police ou d'autres organismes extérieurs, p. ex. armes, drogue, etc.

Type 2 : Problèmes sérieux exigeant l'intervention de la direction, p. ex. violence, harcèlement, etc.

Type 1 : Problèmes mineurs traités par le personnel enseignant, p. ex. bavardage, travaux non terminés, etc.

f) **Élaboration d'une procédure pour la prestation de soutien individuel**

Pour répondre aux besoins des élèves dont les problèmes de comportement sont à ce point sérieux qu'ils exigent un soutien individuel spécialisé, il y a lieu de mettre en place un système élaboré minutieusement. Ces élèves exigeront un soutien formel et un plan de maîtrise du comportement personnalisé. Se reporter à la section 7 pour prendre connaissance d'un plan de maîtrise du comportement.

g) **Élaboration d'une procédure visant des milieux particuliers, comme la salle à manger, les autobus, le gymnase, le terrain de jeux (récréation) et les couloirs**

En élaborant le plan de gestion du comportement à l'échelle de l'école, il serait utile de cerner les exigences spéciales hors de la salle de classe. Divers milieux regroupent un nombre important d'élèves où la supervision l'emporte sur l'enseignement. Il faut donc porter une attention particulière aux caractéristiques du milieu physique, à l'établissement de routines, à l'enseignement des comportements appropriés dans ces milieux et à l'élaboration de stratégies de supervision active.

h) **Plans de formation du personnel enseignant**

La mise en œuvre d'un programme de gestion du comportement à l'échelle de l'école exigera certes de procurer au personnel de l'école une certaine formation

de base. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, l'équipe de planification devrait pouvoir se tourner vers un conseiller susceptible de l'assister en matière de résolution de problèmes et capable de remettre l'initiative sur la bonne voie, au besoin (se reporter à la section 9).



Pour obtenir un complément d'information sur le soutien à la gestion du comportement à l'échelle de l'école, veuillez consulter les sites Web énumérés ci-après.

- **Interventions et soutien en matière de renforcement du comportement positif**

Site parrainé par le U.S. Office of Special Education. On y trouve de l'information sur un vaste éventail de questions concernant la discipline à l'école et le renforcement des comportements positifs.
www.pbis.org/english/

- **Soutien à la gestion efficace du comportement – University of Oregon**

Ce site présente de l'information sur les travaux de George Sugai et ses collègues sur le soutien à la gestion efficace du comportement.
www.pbis.org/english/default.htm

Le lecteur trouvera des exemples de planification scolaire traitant de questions particulières, notamment de la lutte contre la malmenace à l'école, dans la section 8 et l'exemple de l'établissement d'un climat d'école positif à l'école Landmark, dans la section 3.

Planification au niveau de la salle de classe

La planification au niveau de la salle de classe est habituellement effectuée par le personnel enseignant. La planification peut englober des collègues affectés au même niveau scolaire ou des auxiliaires affectés à la salle de classe. Dans les petites écoles, la planification incombera aux enseignantes individuels. Ces derniers n'observeront pas nécessairement les 10 étapes du processus de planification, mais le résultat final devrait refléter l'application d'un processus réfléchi à partir de données existantes.

Le processus de planification doit aussi prévoir l'apport des élèves. L'enseignant ou l'enseignante peut obtenir cet apport dans le cadre de réunions de classe, de conseils ou de discussions.

Au niveau de la salle de classe, la planification s'amorce habituellement au début de l'année scolaire. Devant de nombreux nouveaux élèves, le personnel enseignant doit collaborer avec celui ou celle de l'année précédente, avec le personnel de soutien de l'école et les spécialistes pour cerner les besoins de ses élèves. Les fichiers de renseignements cumulatifs, des personnes-ressources ou des spécialistes constituent une source de données. Les parents voudront peut-être aussi rencontrer le personnel enseignant avant le début des classes pour lui



communiquer de l'information additionnelle au sujet d'un enfant. Certaines écoles reçoivent des profils des élèves qui proviennent d'écoles d'ailleurs.

À la lumière des renseignements disponibles, le personnel enseignant pourra identifier les élèves qui exigeront des interventions particulières en raison de problèmes d'apprentissage ou de comportement. Certains élèves exigeront :

- un programme scolaire adapté;
- des cours modifiés ou un programme individualisé;
- des interventions particulières de gestion du comportement.

Au début d'une nouvelle année scolaire, la préparation de le personnel enseignant pourra inclure :

- la formulation de règles de conduite au niveau de la salle de classe avec l'apport des élèves;
- la révision de routines avec les élèves;
- la participation des parents, particulièrement lorsque des problèmes se manifestent;
- l'exécution d'évaluations professionnelles, au besoin;
- la tenue de réunions de l'équipe de planification pour élaborer des PEP.

Questions liées aux spécificités de chaque sexe

Les enseignants ou enseignantes doivent aussi être conscients des questions liées aux spécificités de chaque sexe, notamment aux stades de la préadolescence et du début de l'adolescence. Les élèves ont tendance à intérioriser les émotions négatives (c.-à-d., ne pas en parler à leur pairs) ou à extérioriser leurs émotions (p. ex. la malmenance, passer à l'acte). Cette dualité de comportement coïncide souvent avec le sexe. Un grand nombre d'élèves, notamment les filles, préfèrent discuter des questions qui les préoccupent, tandis que d'autres, notamment les garçons, préfèrent des activités centrées sur l'action pour ouvrir la voie à la communication.

Les enseignants et enseignantes doivent être conscients de ces tendances, reconnaître les modèles et discuter des questions liées à la spécificité de chaque sexe influant sur le programme d'études.



Pour obtenir un complément d'information au sujet des spécificités de chaque sexe, consulter :
 POLLACK, William S. *Real Boys : Rescuing Our Sons from the Myths of Boyhood* (1999).
 PIPER, Mary. *Reviewing Ophelia : Saving the Selves of Adolescent Girls* (1995).

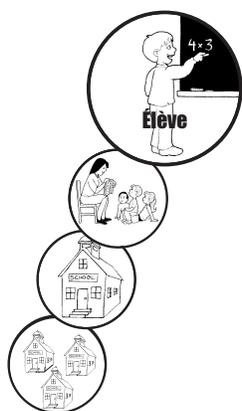
Résultats du processus de planification au niveau de la salle de classe

Au début de l'année scolaire, un titulaire de classe pourrait envisager d'entreprendre, entre autres, les activités décrites ci-après :

- déterminer les forces et les intérêts des élèves;
- déterminer les besoins des élèves sur le plan académique et sur le plan comportemental;
- établir un système de discipline positive;

- élaborer des règles de conduite pour la salle de classe avec l'apport des élèves;
- élaborer de méthodes pour l'enseignement des règles de conduite;
- élaborer des routines de classe;
- initier un contact avec les parents lorsque se manifestent des problèmes de comportement ou d'apprentissage;
- élaborer des stratégies et prévoir des interventions personnalisées auprès des élèves ayant des besoins particuliers;
- créer une ambiance de classe positive.

Les interventions auprès des élèves qui présentent des problèmes d'apprentissage ou de comportement sont décrites dans les sections 5 et 6 du présent document.



Planification en fonction des besoins particuliers d'un élève

La planification en fonction d'un élève qui présente de graves problèmes d'apprentissage ou de comportement est confiée à l'équipe des plans éducatifs personnalisés (PEP). Cette équipe se compose habituellement du titulaire de classe, des parents, de l'élève et de l'équipe de soutien de l'école. Lorsqu'il faut obtenir un soutien additionnel, l'équipe pourra inviter des spécialistes et des professionnels de la collectivité à faire partie de l'équipe. Quoiqu'il en soit, l'équipe élabore le un PEP à partir de données.

Les données concernant un élève en particulier proviennent des titulaires antérieurs, du personnel de soutien aux enseignants et aux enseignants spécialisés. Des renseignements additionnels peuvent être obtenus auprès des parents, des médecins et des cliniciens de l'école. On peut aussi recueillir des données sur le comportement de l'élève par l'entremise de techniques d'observations auxquelles l'équipe du PEP a donné son aval. Au fur et à mesure que les résultats d'évaluations, d'examen cliniques et médicaux et d'observations deviennent disponibles, ils sont communiqués aux membres de l'équipe de planification. En attendant que soient terminées toutes les évaluations, de même que l'élaboration du PEP d'un élève en particulier, l'équipe pourra mettre en place une stratégie d'intervention intérimaire.

Lorsque toutes les données pertinentes concernant un élève sont disponibles, l'équipe pourra formuler un plan éducatif personnalisé. Ce plan précisera les forces et les besoins de l'élève, de même que les interventions et les stratégies qui seront utilisées avec celui-ci. Le plan précisera aussi les auteurs des divers éléments du plan. Une fois rédigé, le PEP est distribué aux membres de l'équipe de planification. En présence de problèmes de comportement graves exigeant l'intervention de professionnels de l'extérieur, un plan de maîtrise du comportement à intervenants multiples pourrait s'imposer.

La mise en œuvre du plan est contrôlée et on y apporte des modifications, au besoin, lors de l'examen périodique de celui-ci. Un membre de l'équipe assumera la responsabilité de la gestion du cas à l'école. Cette personne veillera à coordonner les réunions de l'équipe, à procurer à chaque membres de l'équipe un exemplaire du PEP et servira de contact auprès des parents.

Résultats du processus de planification personnalisée

- Constitution d'une équipe de planification d'un PEP.
- Élaboration du PEP (interventions en matière d'apprentissage et de comportement auprès de l'élève en question).
- Exécution d'évaluations, au besoin.
- Désignation d'un gestionnaire de cas à l'école.
- Intégration de spécialistes à l'équipe, au besoin.

La section 7 du présent document traite plus en détail de la planification au niveau de l'élève.



Pour obtenir un complément d'information sur les plans éducatifs personnalisés, veuillez consulter :

ÉDUCATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE
MANITOBA. *Plan éducatif personnalisé – Guide d'élaboration et de mise en œuvre d'un PEP (de la maternelle au secondaire 4)* (1988).

La présente section a traité de la planification de la gestion du comportement aux niveaux de la division scolaire, de l'école, de la salle de classe et de l'élève.

Planifier la gestion des problèmes de comportement

Constituer une équipe de planification
Orienter le processus de planification
Recueillir et analyser des données
Formuler un énoncé de vision
Formuler un énoncé de mission
Établir des buts et des objectifs précis/cerner les questions clés
Élaborer un plan d'action
Communiquer et exécuter le plan d'action



La planification n'est qu'un début. Elle engendre l'équivalent d'une carte routière indiquant la route pour parvenir à une destination, mais comme cela se produit lors des voyages, l'équipe peut rencontrer des possibilités ou des défis non prévus en cours de route. Les plans ne mènent pas toujours au succès et il faut les modifier à l'occasion.

Section 2 Matériel d'appui

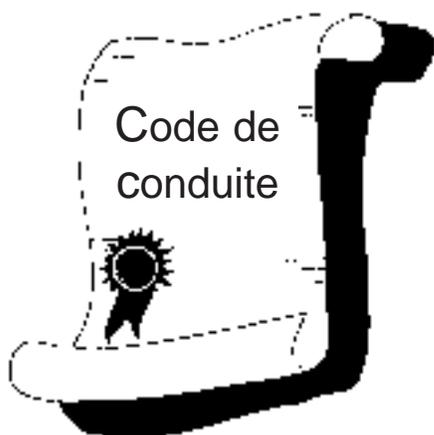
- Lignes directrices concernant les interventions disciplinaires s'appliquant à l'échelle de l'école
- Code de conduite – Division scolaire de Winnipeg n° 1

Lignes directrices générales d'interventions disciplinaires à l'échelle de l'école

Prémisse : À l'école, la discipline vise tout le monde. Elle ne constitue pas la solution pour traiter des problèmes que présentent les élèves les plus difficiles.

Éléments	Contenu
Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Processus pour formuler une vision communautaire (participation des enseignants, des parents, des élèves). • Procédure pour cerner les « indices positifs » (résultats) témoignant de l'efficacité des stratégies. • Engagement à célébrer les succès avec les élèves.
Équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Processus pour aider le personnel de l'école à comprendre le fonctionnement d'équipes (théorie et pratique). • Procédure pour sensibiliser tous les membres de l'équipe aux talents des uns et des autres. • Mécanisme(s) ou possibilités de soutien mutuel. • Engagements personnels à l'égard du travail de l'équipe.
Climat	<ul style="list-style-type: none"> • Processus pour aider la collectivité à se rendre compte des incidences de communication positive et d'encouragement et d'interactions sur le comportement. • Procédure pour mettre en lumière les efforts positifs d'élèves, du personnel et des parents. • Mécanisme d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies qui permettent de transformer l'école en un lieu où le comportement approprié engendre le succès et le sentiment d'appartenance (il est recommandé d'impliquer le personnel, les élèves et les parents à cette fin). • Engagements personnels à contribuer au succès de l'initiative.
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Processus pour aider le personnel à se familiariser avec les pratiques de gestion de classe les plus efficaces (recherche et pratique). • Procédure pour élaborer ou partager des solutions novatrices permettant de résoudre des problèmes communs. • Mécanisme ou système de mentorat. • Engagement personnel à mettre ses talents au profit des autres.
Règles (attentes)	<ul style="list-style-type: none"> • Processus pour aider le personnel à prendre conscience du développement de règles de conduite efficaces (théorie et pratique) • Procédure pour aider le personnel à déterminer les catégories de règles qui s'imposent (p. ex. celles qui exigent une réaction uniforme et celles qui admettent des réactions variables; celles qui s'appliquent à l'échelle de l'école et celles qui sont liées à un secteur ou au personnel enseignant. • Mécanisme permettant au personnel enseignant de solliciter l'apport des élèves dans l'élaboration des règles, et mécanisme pour la présentation, l'enseignement et le renforcement des règles dans divers contextes. • Engagement personnel à « appuyer la mise en œuvre » de l'initiative.

Adaptation avec la permission de WEVAS, Inc. 1995. Présentation devant l'ATEC.



Division scolaire de Winnipeg n° 1

Attentes en matière de comportement et
conséquences connexes

À l'intention des élèves, du personnel, des
parents et des tuteurs

Élèves

- Fréquentez l'école assidûment. Soyez à l'heure, apportez tout ce qu'il vous faut et vos devoirs. À la fin de la journée, quittez les lieux sans tarder.
- Agissez avec courtoisie et poliment à l'égard de tous; les actes de défi, les paroles injurieuses et la conduite agressive sont inacceptables.
- Réglez les conflits sans violence, en discutant, ou en obtenant de l'aide.
- Portez des vêtements appropriés pour aller en classe et participer aux activités.
- Respectez les biens de l'école et les biens des autres.
- Respectez ce code de conduite et tout autre code de l'école.
- Profitez du temps que vous passez à l'école : visez l'excellence dans vos études par votre participation aux activités de classe.

Membres du personnel

- Assurez la prestation des programmes et des services prescrits par la Division scolaire de Winnipeg et le ministère de l'Éducation.
- Créez un climat d'apprentissage positif.
- Évaluez les réalisations des élèves et expliquez la méthode d'évaluation retenue pour chaque cours.
- Tenez les élèves, leurs parents ou tuteurs et l'administration au courant du progrès des élèves, de leur assiduité et de leur comportement.
- Agissez avec courtoisie et poliment à l'égard de tous; les actes de défi, les paroles injurieuses et la conduite agressive sont inacceptables.
- Soyez respectueux de chaque personne, sans égard à sa race, sa religion, son sexe, son âge ou de son orientation sexuelle.
- Traitez les élèves et autres membres du personnel équitablement en tout temps.
- Respectez les renseignements confidentiels au sujet des élèves et du personnel.
- Portez les vêtements appropriés pour milieu de travail.
- Aidez les élèves à résoudre leurs conflits sans violence et exploitez le code de conduite pour promouvoir le comportement approprié.

Parents ou tuteurs

- Veillez à ce que vos enfants fréquentent l'école assidûment, qu'ils soient à l'heure et qu'ils fassent leurs devoirs.
- Assistez aux activités scolaires, appuyez l'école et restez en contact avec le personnel de l'école.
- Aidez vos enfants à développer une attitude positive à l'égard de l'école et à respecter le personnel et les biens de l'école.
- Agissez avec courtoisie et poliment à l'égard de tous; les actes de défi, les paroles injurieuses et la conduite agressive sont inacceptables.
- Soyez respectueux de chaque personne sans égard à sa race, sa religion, son sexe, son âge ou son orientation sexuelle.
- Encouragez la résolution de conflits sans violence. Découragez le recours à la violence ou à l'agression pour résoudre un problème.
- Essayez de régler les problèmes avec le titulaire de votre enfant. En cas d'échec, consultez le directeur ou la directrice d'école. Si le problème subsiste, consultez le directeur général. Si le problème ne peut être résolu à ce niveau, consultez le conseil scolaire.
- Discutez du code de conduite et de ce qu'il représente avec vos enfants.

Pourquoi un code de conduite?

La Division scolaire de Winnipeg procure un milieu d'apprentissage non menaçant et positif pour tous les élèves qui fréquentent ses écoles. La Division a établi un Code de conduite pour préciser ses attentes en matière de comportement de la part des élèves, du personnel et des parents ou tuteurs.

Les répercussions de dérogations au Code de conduite doivent être fondées sur les besoins individuels, la gravité du problème et l'inaptitude de la personne en question de comprendre et de supporter les conséquences de ses actions.

Conséquences pour les élèves

Le succès de tout système disciplinaire visant les élèves tient à la coopération entre l'école et les parents ou tuteurs.

L'école pourra communiquer avec les parents ou tuteurs par téléphone, dans le cadre d'une visite à domicile ou d'une convocation officielle à l'école pour discuter du comportement de leurs enfants et des mesures de rétablissement qui s'imposent.

La dérogation au Code de conduite peut entraîner, entre autres, les conséquences énumérées ci-après.

Un enseignant ou un administrateur s'entretient avec l'élève pour en venir à une entente concernant le comportement de l'élève.

L'école convoque une conférence avec l'élève, ses parents ou ses tuteurs, l'enseignant, l'administrateur ou des membres du personnel de soutien pour élaborer un plan visant à modifier le comportement de l'élève.

Lorsque le comportement d'un élève perturbe la classe, l'élève est réinstallé dans un endroit supervisé pour terminer son devoir ou son exercice. Pareil retrait de la classe est habituellement temporaire, mais lorsqu'un isolement prolongé est recommandé, l'école communique avec les parents ou tuteurs de l'élève.

Les privilèges, par exemple l'accès au terrain de jeux, à la cafétéria ou au programme de déjeuners, aux activités parascolaires ou au transport par autobus sont retirés.

L'élève et ses parents sont tenus de payer des dommages.

Retenues. L'école informe les parents d'élèves de l'élémentaire et du premier cycle du secondaire de toute retenue imposée à leurs enfants.

Dans certains cas, on peut conclure une entente de comportement précisant le comportement particulier exigé. L'entente conclue est ratifiée par l'école, les parents ou tuteurs et l'élève en question.

À la discrétion du directeur d'école, un élève peut être frappé d'une suspension au sein de l'établissement scolaire.

Suspension

Un élève peut être suspendu pour les motifs suivants : consommation de substances interdites (tabac, alcool, substances réglementées), agression physique, violence verbale, possession d'arme sur les lieux de l'école (une arme s'entend, sans y être limitée, d'armes à feu, d'armes à plomb, de pistolets de départ, de modèles d'armes, de couteaux, de bâtons de base-ball, de bâtons, de gaz poivré) et mauvaise conduite.

Les directeurs d'école ont l'autorité pour suspendre un élève pour une période maximale d'une semaine. Les surintendants peuvent le suspendre pendant six semaines, tandis que le conseil scolaire est autorisé à prolonger la suspension au-delà de six semaines.

En cas de suspension, l'école informe les parents immédiatement.

Le surintendant est autorisé à transférer un élève à une autre école.

Les directeurs d'école peuvent faire intervenir la police ou les Services à l'enfant et à la famille.

Renvoi

Le conseil scolaire peut renvoyer un élève de n'importe quelle école pour les motifs suivants : menace armée de blesser, agression physique, violence verbale ou agression non provoquée causant des blessures.

Conséquences pour le personnel

La conduite des employés de la Division scolaire de Winnipeg est régie par la politique de la Division, le code de conduite de leurs organisations respectives et des lois provinciales et fédérales pertinentes. Les conséquences de toute dérogation aux codes de conduites pertinents vont d'un avertissement verbal jusqu'au renvoi.

Conséquences pour les parents ou tuteur

La conduite des parents et des tuteurs dans les écoles est régie par la politique du conseil et les lois provinciales et fédérales pertinentes. Toute conduite inacceptable peut entraîner un avertissement verbal, l'interdiction d'accès à l'école ou toute autre sanction prévue par la loi.

Division scolaire de Winnipeg n° 1
1577, rue Wall Est
Winnipeg (Manitoba) R3E 2S5
Téléphone : 775-0231 Téléc. : 772-6464

