# DES ÉCOLES PROSPÈRES

Guide à l'intention des directions d'établissements scolaires de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année



# DES ÉCOLES PROSPÈRES: GUIDE À L'INTENTION DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES DE LA MATERNELLE À LA 12° ANNÉE

Promouvoir le développement émotionnel, social, civique et scolaire, un climat scolaire sain et prévenir la violence

#### Citation suggérée:

Cohen, J., Brown, P. M., & Ward-Seidel, A. R. (2022). Des écoles prospères: Guide à l'intention des directions d'établissements scolaires de la maternelle à la 12e année. Promouvoir le développement émotionnel, social, civique et scolaire, un climat scolaire sain et prévenir la violence (Traduit par C. Beaumont et J. Boissonneault). (Document original publié en 2021). www.violence-ecole.ulaval.ca et http://institucional.us.es/ioscyp/

Dans ce document toutes les images sont libres de droit <u>Pixabay</u> ou <u>Freepik</u> et publiées sous licence: <u>Creative Commons CC</u>

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
<ul> <li>Principes fondateurs d'une école prospère : amélioration prosociale durable</li> <li>Agir de manière intentionnelle</li> <li>Agir de manière stratégique</li> <li>Agir de manière fondamentalement collaborative</li> </ul>	6
<ul> <li>Mise en œuvre du processus d'amélioration continue</li> <li>Étape 1 : Préparation</li> <li>Étape 2 : Évaluation</li> <li>Étape 3 : Planification des actions</li> <li>Étape 4 : Mise en œuvre</li> <li>Étape 5 : Réévaluation</li> </ul>	12
<ul><li>Conclusion</li></ul>	44
Remerciements	45
<ul><li>Annexes</li></ul>	47

# **INTRODUCTION**

Les élèves de la maternelle à la 12° année apprennent mieux et se développent mieux lorsque les directions d'établissement promeuvent intentionnellement leur développement émotionnel, social, civique et scolaire tout en créant un climat d'apprentissage sûr et stimulant ¹. Ce guide explique qu'une école prospère est un endroit où le personnel se concentre intentionnellement, stratégiquement et en collaboration sur la promotion des relations saines par l'enseignement prosocial et le maintien d'un climat d'apprentissage positif. L'enseignement prosocial (c'est-à-dire l'éducation du caractère et l'apprentissage socioémotionnel), l'amélioration du climat scolaire et les efforts de prévention de la violence et de sécurité à l'école sont utiles à tous les élèves. Ces efforts d'amélioration continue de l'école sont particulièrement importants pour combler les lacunes et les disparités en matière de discipline qui touchent par exemple, de manière disproportionnée les élèves de couleur².

# Ce guide vise à aider les responsables de l'éducation selon trois aspects clés de l'amélioration continue :

- **1.** Fournir un cadre conceptuel et pratique que les dirigeants d'établissements scolaires peuvent utiliser dans la planification stratégique de l'amélioration des écoles et des districts scolaires.
- 2. Se concentrer sur un processus de préparation efficace qui soutient la phase suivante du processus d'amélioration de l'école.
- **3.** Présenter des ressources actuelles, fondées sur la recherche, que les chefs d'établissement peuvent utiliser pour construire des écoles sécuritaires, solidaires, équitables et efficaces. Ces ressources (outils de mesure, listes de contrôle et lignes directrices) sont incluses dans les annexes B à P du guide pour accompagner les équipes de direction dans l'élaboration de plans d'action et la mise en place de stratégies d'amélioration continue dans l'école.

Ce guide peut servir de tremplin pour le développement professionnel en mettant l'accent sur des mesures d'amélioration réalistes et pratiques que les écoles et les districts scolaires peuvent utiliser dès maintenant.

Public visé: Ce guide pratique a été rédigé pour soutenir un large éventail de responsables de l'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année (directions d'école, dirigeants des conseils scolaires et autres décideurs scolaires et communautaires, responsables de classes, professionnels en santé mentale en milieu scolaire et autres personnes qui ont un rôle à jouer pour initier des changements), afin qu'ils veillent au développement sain, au bien-être et à la réussite scolaire et personnelle des enfants.

L'objectif principal de ce guide est de soutenir le leadership des directions d'école et autres décideurs scolaires pour des changements selon une approche systémique. Le leadership des directeurs d'école est l'une des forces les plus importantes pour renforcer les climats de sécurité et de soutien dans leur école<sup>3</sup>. Cela dit, nous recommandons que les directions générales de district de même que les

directions d'établissement assument conjointement le processus d'amélioration soutenue par une équipe représentative (voir l'étape 1, p. 14).

Les améliorations durables des écoles s'inscrivent toujours dans le contexte élargi qui inclue le quartier et le soutien de la communauté. Bien que ce guide traite principalement du changement au niveau de l'école, nous reconnaissons le rôle central des dirigeants du district scolaire - et membres du conseil scolaire dans les d'amélioration systémique du milieu. Ils agissent en favorisant la sensibilisation, l'intérêt et l'engagement de la part des parties prenantes de la communauté, en élaborant une politique et en allouant des ressources qui soutiennent le développement de prosocialité à l'école, de manière continue et durable.

## À qui ce guide peut-il s'avérer utile?

- Au directeur d'école qui souhaite avoir une vision nouvelle ou actualisée de la manière d'aborder l'amélioration de la prosocialité à l'école.
- Au directeur des services de soutien aux élèves qui souhaite passer en revue les ressources et les stratégies validées, fondées sur des données probantes et s'inscrivant dans le cadre du travail avec les comités responsables du climat scolaire.
- Au directeur d'école chargé de remédier aux disparités scolaires ou disciplinaires.
- À l'enseignant leader, qui voit des possibilités d'amélioration dans son école et qui souhaite être soutenu pour prendre des décisions plus participatives.

# PRINCIPES FONDATEURS D'UNE ÉCOLE PROSPÈRE : AMÉLIORATION PROSOCIALE DURABLE

Ce guide est structuré de manière à soutenir un cycle d'amélioration continue. Un résumé des termes clés et de la façon dont ils sont utilisés dans ce guide se trouve à l'annexe A.

Trois principes fondamentaux soutiennent les efforts d'amélioration des écoles prospères qui favorisent l'épanouissement, soit agir de manière (1) intentionnelle, (2) stratégique, et (3) fondamentalement collaborative. Ces principes sont tissés tout au long du processus d'amélioration itératif.

# AGIR DE MANIÈRE INTENTIONNELLE

En tant que chef d'établissement, vous mettez en place des processus qui maintiennent un climat sûr, équitable et engageant pour l'apprentissage, des relations bienveillantes, connectées et saines, et un enseignement prosocial. Vous essayez de connaître l'ensemble des facteurs qui minent le sentiment de sécurité et de soutien chez les élèves et le personnel scolaire. Vous tentez d'aborder ces facteurs tout en vous efforçant d'optimiser l'environnement d'apprentissage scolaire et prosocial pour le personnel et les élèves.

La liste suivante d'objectifs d'amélioration représente les moyens par lesquels les chefs d'établissement peuvent agir intentionnellement pour promouvoir l'épanouissement des élèves et des adultes qui côtoient le milieu scolaire.

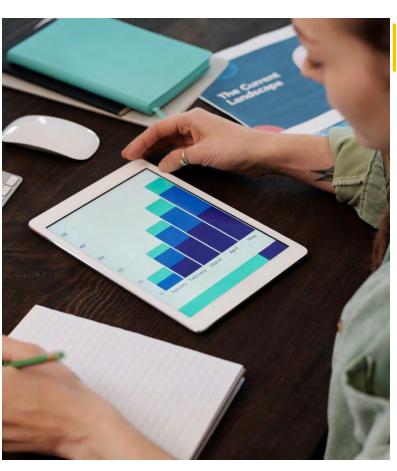
**a.** Établir et maintenir des relations saines entre toutes les parties prenantes - élèves, parents/tuteurs, personnel de l'école et membres de la communauté⁴. Soyez explicite sur cet objectif permanent en acceptant les commentaires, en prévoyant du temps pour l'écoute. Ces éléments sont essentiels pour construire une communauté forte.



- D. Prévoir un processus itératif et continu d'apprentissage et d'amélioration qui tienne compte du contexte organisationnel, culturel et social local. L'amélioration des écoles est nécessairement un processus continu qui est toujours, plus ou moins, cahoteux. Il y a toujours des défis à relever! Mais les défis et les échecs sont la base de l'apprentissage et sont nécessaires pour s'améliorer. Évitez de blâmer, d'humilier et d'ostraciser des individus ou des groupes. Ce type de comportement nuit fortement aux relations saines et aux efforts d'amélioration de l'école. Dans le cadre d'un processus itératif et continu, il est important de tirer des enseignements des échecs en plus des réussites ce qui est important, mais souvent négligé. Prévoyez d'ajuster et de réviser votre approche et de continuer à vous améliorer<sup>5</sup>.
- Veiller à ce que tous les élèves soient respectés et participent à l'apprentissage. La façon dont nous parlons aux élèves est aussi importante que ce que nous enseignons. Le programme et la vie scolaire doivent soutenir et valider intentionnellement les réalités émotionnelles et pratiques de la vie des enfants<sup>6</sup>. Veiller à ce que les élèves s'identifient comme des membres actifs de la communauté scolaire. Inviter, écouter et répondre aux opinions des élèves est une première étape essentielle qui favorise des relations respectueuses.
- Reconnaître explicitement le spectre des expériences qui empêchent les élèves et les adultes de se sentir et d'être en sécurité<sup>7</sup>. Trop souvent, les responsables scolaires se concentrent uniquement sur les brimades et oublient de reconnaître l'éventail complexe des expériences, allant des malentendus aux micro-agressions en passant par les traumatismes, qui ont un impact sur la santé et le bien-être des élèves. Si de nombreux élèves sont résilients et peuvent supporter des messages agressifs et des actes irrespectueux, pour d'autres, ces expériences nuisent à leur apprentissage et les dommages psychosociaux peuvent être graves et avoir un impact durable sur leur développement et leur capacité à faire confiance à la communauté. Prévoyez des mesures de soutien pour répondre aux crises à l'échelle de l'école et de la communauté, qui tiennent compte des dangers sociaux et émotionnels ainsi que des dangers physiques. Bien que les formes extrêmes de violence physique soient rares dans les écoles, il est important de soutenir le développement d'équipes d'évaluation et d'intervention en cas de menace afin qu'elles guident les intervenants dans le soutien aux élèves qui rencontrent des défis de santé mentale, sans réagir de manière excessive à des menaces qui ne sont pas graves.
- **Concevoir des systèmes de soutien multi-niveaux pour améliorer les efforts de promotion sociale, émotionnelle et de santé. Il importe de soutenir tous les élèves en coordonnant les efforts de prévention des risques et les stratégies qui identifient, engagent et aident les élèves qui ont le plus besoin de soutien scolaire et psychosocial<sup>8</sup>.**
- **f.** Examiner et réviser les politiques (ex. : en matière de discipline, de prévention de la violence, de climat scolaire et d'engagement des jeunes, de sécurité et de soutien, d'apprentissage socio-émotionnel (ASÉ) et d'éducation du caractère, afin de relever les défis d'équité en matière d'éducation et ainsi soutenir les efforts d'amélioration de manière durable et fondés sur la recherche<sup>9</sup>

- **g.** Créer un plan de communication en partenariat avec les dirigeants de votre district scolaire sur la manière dont votre école communiquera les objectifs et les processus d'amélioration à la communauté éducative de manière cohérente et continue. Veillez à ce que la communication soit transparente quant à la justification de tout changement de politique et au processus de prise de décision fondé sur les données, y compris celles relatives au climat scolaire ou à d'autres pratiques de mesure non académiques.
- **h.** Embaucher ou désigner des coordonnateurs pour diriger ce travail au niveau de l'école. Il est crucial d'allouer des ressources humaines et monétaires pour veiller à cette amélioration prosociale de manière continue. Si le district scolaire ne peut pas fournir un poste de coordonnateur, consacrez du temps au développement professionnel du personnel ou créez un comité fiable pour diriger les efforts d'amélioration.

Pour en apprendre davantage sur « comment agir de manière intentionnelle » voir les ressources présentées à l'annexe B



## AGIR DE MANIÈRE STRATÉGIQUE

Dans votre rôle de chef d'établissement, vous considérez les efforts passés et actuels pour décider des tâches sur lesquelles vous devez vous concentrer à court et à long terme. Ces tâches doivent soutenir chaque enfant dans sa globalité et l'ensemble de la communauté éducative. Questionnez-vous sur les raisons qui ont fait que les actions centrées sur le développement émotionnel, social et scolaire (SEAD) ont réussi ou échoué. Presque toutes les écoles sont impliquées dans une foule d'activités éducatives, de prévention des risques ou de promotion de la santé physique et mentale. Ce guide présente un large éventail d'objectifs et de stratégies systématiques pour améliorer les résultats scolaires et la qualité des relations interpersonnelles à l'école. Décidez stratégiquement quels objectifs sont les plus utiles pour votre école actuellement et comment intégrer les initiatives pour un effort cohérent.

La liste ci-dessous représente des objectifs d'amélioration formulés par le personnel scolaire. Elle s'accompagne de moyens par lesquels les chefs d'établissement peuvent soutenir les actions stratégiques pour promouvoir l'épanouissement des élèves et des adultes à l'école.

- S'engager à lutter contre les inégalités. Découvrez les problèmes qui affectent l'allocation des ressources, le traitement différentiel des groupes d'élèves (ex.: selon l'origine ethnique, le sexe, le statut d'éducation spéciale, le statut d'apprenant) et les possibilités d'apprentissage individuel. N'oubliez pas que l'équité signifie que tous les élèves obtiennent ce dont ils ont besoin, et pas nécessairement la même chose pour tous les élèves. La lutte contre l'iniquité comprend, entre autres, l'examen de nos propres préjugés implicites et l'ouverture aux conversations sensibles concernant notamment le racisme et l'oppression historique, permanente et systémique<sup>10</sup>. Les conversations sur les identités historiquement et systématiquement opprimées nécessitent de créer des conditions de confiance sociale.
- Mettre en place une équipe de planification permanente composée de membres clés du personnel afin de partager la direction et la prise de décision pour assurer le processus d'amélioration de l'école. Établir des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) qui jouent un rôle actif et continu dans le soutien aux élèves et la gestion de l'école. Les CAP favorisent l'identification et la résolution des problèmes. Elles se basent sur l'identification des besoins scolaires, sociaux et psychologiques des élèves<sup>11</sup>. Les CAP doivent être structurées de manière à permettre une communication et une prise de décision bidirectionnelle entre les enseignants, le personnel non enseignant et les administrateurs. Les CAP peuvent être des moteurs de changement et aider à ajuster les stratégies en temps réel, en fonction du contexte, à mesure que l'apprentissage et les conditions sur le terrain évoluent.
- Créer des processus réfléchis, fondés sur des données, tant sur le plan individuel que sur celui de l'organisation, pour soutenir le processus d'amélioration du climat scolaire et le développement prosocial de l'enfant dans son ensemble<sup>12</sup>. Cela signifie qu'il faut non seulement utiliser des données quantitatives de bonne qualité provenant de toutes les parties prenantes sur leurs perceptions du climat scolaire, mais aussi utiliser des données qualitatives (ex.: des entretiens ou des groupes de discussion, des recherches sur l'action participative menées par les élèves) recueillies à partir de diverses perspectives pour vérifier et améliorer les hypothèses faites à partir des résultats quantitatifs. Nous suggérons d'interpréter les données en utilisant une approche basée sur les forces et d'éviter la théorisation du déficit<sup>13</sup>.

**d.** Prévoir de revenir régulièrement sur le processus d'amélioration de l'école en tant qu'équipe de CAP afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs intermédiaires, de célébrer les succès et de passer aux étapes suivantes<sup>14</sup>.

## AGIR DE MANIÈRE FONDAMENTALEMENT COLLABORATIVE

En tant que chef de l'établissement, vous vous employez à créer des structures et des méthodes qui impliquent équitablement et significativement tous les membres de la communauté dans le leadership et la prise de décision. L'amélioration durable des écoles doit être un effort à l'échelle de la communauté. La collaboration est un sujet souvent abordé par les acteurs en éducation, mais pour lequel peu d'énergie semble s'y consacrer. Nous « fondamentalement utilisons le terme collaborative » pour souligner l'importance profonde d'engager de manière authentique les élèves, les parents/tuteurs et autant de nos collègues en éducation à être des partenaires dans le processus d'apprentissage itératif et d'amélioration de l'école. Une collaboration significative prend du temps, mais elle favorise la pérennité aux changements que vous apportez, car davantage de personnes ont intérêt à ce que vous réussissiez, et les avantages sont plus clairs pour tous.

La liste ci-dessous représente des objectifs d'amélioration formulés par le personnel scolaire. Elle s'accompagne de moyens par lesquels les chefs d'établissement peuvent soutenir les efforts de collaboration fondamentale pour promouvoir l'épanouissement des élèves et des adultes à l'école.



**a.** Cultiver des conditions de confiance sociale fondées sur : des relations bienveillantes et respectueuses, une sensibilité aux préjugés et une compétence culturelle <sup>15</sup>. Consacrer un temps récurrent au développement de la sensibilisation culturelle de l'ensemble du

- personnel. La constitution d'une équipe efficace repose sur des partenariats mutuellement bénéfiques fondés sur le respect. La méfiance entre membres du personnel n'est pas rare et sape fortement les efforts d'amélioration durable des écoles.
- **b.** Guider un processus équitable (prise de décision collective qui valorise l'apport de toutes les parties prenantes)<sup>16</sup> pour définir les valeurs fondamentales fondées sur des normes comportementales partagées et qui soutiennent le développement émotionnel, social et scolaire (SEAD). S'assurer que ce processus implique l'ensemble de la communauté scolaire.
- C. Stimuler la motivation intrinsèque des élèves, des parents, du personnel de l'école et des membres de la communauté à apprendre et à travailler ensemble pour répondre aux besoins identifiés et aux objectifs d'amélioration de l'école<sup>17</sup>. Lorsque les besoins et les objectifs identifiés sont issus de la communauté et que les plans d'action sont co-écrits et co-dirigés, l'effort favorise l'engagement et, par définition, un effort collectif. Favoriser l'engagement des élèves et des familles ainsi que du personnel de l'école dans le processus d'amélioration en parlant avec les gens plutôt que de leur parler.
- **d.** S'engager à amplifier la voix des élèves<sup>18</sup>. Fournir des plateformes pour recueillir les opinions des élèves et les écouter attentivement. Promouvoir l'engagement et le leadership des élèves dans les efforts intergénérationnels d'amélioration de l'école. Les élèves se montreront à la hauteur lorsque les possibilités de leadership sont significatives.

Pour agir de manière « fondamentalement collaborative », consultez les ressources à l'annexe D.

# MISE EN ŒUVRE SU PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Les documents et « feuilles de route » proposés dans ce guide pour l'amélioration continue des écoles reposent sur un cycle itératif et continu de résolution des problèmes. Les feuilles de route comprennent généralement des objectifs de travail ainsi qu'une série de repères qui aident à définir où nous en sommes maintenant et comment atteindre l'objectif souhaité (voir l'annexe E). Aux fins du présent guide, nous utilisons le processus d'amélioration du climat scolaire comme plan. Ce processus développé par le National School Climate Center et le National School Climate Council comprend cinq étapes d'amélioration : préparation, évaluation, planification des actions, mise en œuvre et réévaluation<sup>19</sup>. Chacune de ces étapes est caractérisée par une série de tâches et de défis qu'il est important pour vous, en tant que chef d'établissement, de prendre en compte.

Comme indiqué ci-dessus, les chefs d'établissement n'ont généralement ni le temps ni la capacité de se concentrer sur l'amélioration de tous ces objectifs en même temps. Décidez stratégiquement des objectifs et des tâches d'amélioration sur lesquels il est le plus important de vous concentrer en premier lieu lorsque vous vous engagez dans le processus d'amélioration. Le choix des tâches prioritaires peut dépendre de l'urgence, de la sensibilité au temps ou de petites victoires réalisables pour donner de l'élan au processus de changement. La décision stratégique implique l'inclusion d'une équipe diversifiée et représentative dans votre prise de décision ou la collecte de données sur les besoins actuels de votre école (détaillée dans les étapes suivantes).

## LES CINQ ÉTAPES DU PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ÉCOLE

La figure 1 présente le processus d'amélioration du climat scolaire : Étapes et tâches. Les trois premières étapes du processus d'amélioration mettent l'accent sur (1) la préparation de la prochaine phase d'amélioration de l'école, (2) l'évaluation des forces et des défis actuels, et (3) l'utilisation des données d'évaluation pour élaborer des plans d'action qui façonnent efficacement l'amélioration systémique, pédagogique et relationnelle. À l'étape 4, une série de ressources est proposée pour guider la planification de la mise en œuvre du soutien en fonction des besoins identifiés. À l'étape 5, le guide comprend des conseils et une orientation pour maintenir le processus d'amélioration sur la bonne voie en la gardant



dynamique. Comme pour les autres processus formatifs, il convient de revoir et de réviser les plans au fur et à mesure de l'évolution de votre équipe et de vos objectifs, tout comme vous le feriez pour les objectifs d'apprentissage des élèves en classe. Le plan d'action que votre équipe crée à l'étape 3 doit être considéré comme un point de référence modifiable.

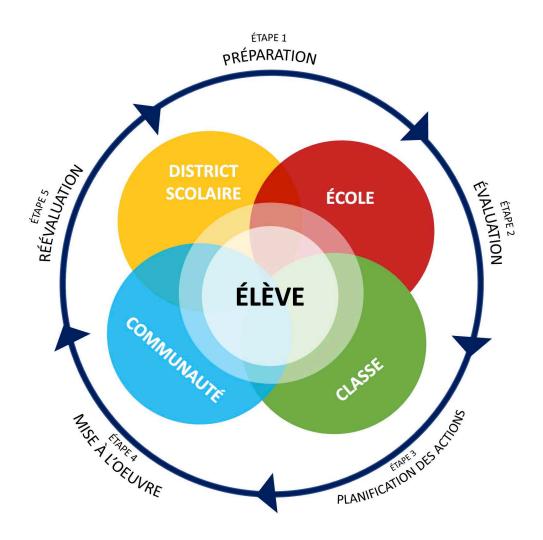
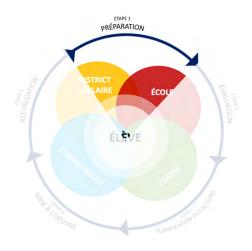


Figure 1. Le processus d'amélioration continue du climat scolaire



### **ÉTAPE 1: PRÉPARATION**

#### **Tâches**

S'il n'existe pas de conception universellement reconnue pour l'élaboration d'une « feuille de route » efficace ou une liste de tâches spécifiques à accomplir pour chaque étape, les chercheurs et les praticiens sont d'avis qu'il est toujours utile dès le départ d'évaluer l'état de mobilisation de l'équipe au changement.

### Les tâches de préparation suggérées à l'étape 1 sont les suivantes :

- **a.** Former un comité représentatif pour l'amélioration du climat scolaire et établir des règles de base en collaboration.
- **b**. Évaluer l'état de disponibilité et de mobilisation de votre équipe à s'engager dans un travail commun, significatif et durable.
- **C.** Créer des conditions de confiance sociale.
- **d**. Passer d'une position réactive à une position proactive.

## a. Former un comité représentatif pour l'amélioration du climat scolaire et établir des règles de base en collaboration

La formation d'un comité représentatif constitue le fondement des efforts d'amélioration prosociale efficaces. Bien que le leadership de la direction et de l'administration soit essentiel pour guider l'amélioration, un leadership exclusif qui ne fait pas participer les membres de l'équipeécole est voué à l'échec. L'ensemble de la communauté scolaire doit s'investir dans l'amélioration de l'enseignement prosocial et du climat favorable à l'apprentissage.

d'école comité (ex. scolaire/prosocialité) représente qui communauté scolaire contribuera à jeter les bases d'une réforme scolaire efficace et durable. L'habilitation d'une équipe collaborative qui se centre sur la qualité du climat scolaire est en mesure d'identifier les problèmes et les besoins et de participer à la prise de décision. Il s'agit d'une condition gagnante pour le succès de la planification et de la mise en œuvre des objectifs d'amélioration.

Un comité représentatif signifie que des personnes ayant des expériences et des rôles différents sont présentes dans l'équipe, et qu'elles disposent de multiples moyens de contribuer de manière significative. Par exemple, les différentes origines raciales et VOS ethniaues de élèves sont-elles représentées dans l'équipe chargée du climat scolaire? Comme le climat scolaire englobe, entre autres tous les aspects de la structure organisationnelle de l'établissement, votre équipe comprend-elle une personne qui peut servir de liaison entre chaque département ? Par exemple les membres potentiels d'un comité incluent : le personnel de la cantine, du service de garde, le personnel de bureau, le personnel des programmes parascolaires, les parents, les élèves, le personnel de soutien et le personnel d'enseignement de différentes disciplines ou niveaux scolaires. Tous les membres de l'équipe ont-ils de véritables occasions de contribuer? Pour favoriser ces découragez occasions. les adhésions symboliques et envisagez d'utiliser des formats de réunion moins intimidants que le style typique des salles de conseil.

Les connaissances issues de la recherche sur l'impact du climat scolaire et les avantages du développement social, émotionnel et scolaire (SEAD)<sup>20</sup> peuvent aider à guider la planification de l'amélioration de l'école ainsi qu'à susciter

la motivation pour poursuivre les efforts d'amélioration de la prosociabilité à l'école. Les dirigeants des écoles et des districts scolaires qui travaillent en s'appuyant sur les recherches sont mieux équipés pour soutenir le développement des élèves, l'apprentissage et l'amélioration durable des écoles. Cependant, dans le cas de l'amélioration des écoles, le leadership prosociale participatif est aussi important que les informations de base. Il est important de comprendre les valeurs et les objectifs de la communauté scolaire dans le contexte de son histoire et des défis actuels, ainsi que d'être informé par la recherche sur des programmes ou des stratégies spécifiques.

Le leadership de l'équipe chargée du climat scolaire doit être une responsabilité partagée. La nomination d'un coordonnateur du climat scolaire ou de l'approche socioémotionnelle (ASÉ) dans l'école, qui a de l'expérience dans la direction d'un groupe, qui a du temps à consacrer aux tâches qui lui sont assignées, qui a le soutien de la communauté et qui bénéficie du soutien de l'administration et des membres de l'équipe, peut extrêmement utile pour maintenir processus d'amélioration sur la bonne voie. La relation entre le chef d'établissement et le coordinateur de l'équipe est clairement importante pour la réussite et sert également de modèle pour la manière dont la confiance s'établit et dont les décisions sont prises.

# b. Évaluation de la disponibilité et de la mobilisation du personnel

L'une des mesures les plus utiles que vous puissiez prendre en tant que chef d'établissement est d'évaluer l'état de disponibilité/mobilisation ou la capacité de votre école à entreprendre une initiative de changement de grande envergure. Toutes les écoles sont plus ou moins prêtes à innover en s'engageant dans un processus d'amélioration significatif. Les écoles, comme les personnes, présentent toujours un ensemble de forces (ex.: motivation, expertise organisationnelle, ressources), de défis et de faiblesses.

Pour entamer le processus d'amélioration, les écoles ont besoin d'équipes de direction qui sont habilitées à travailler en collaboration dans l'intérêt de tous les membres de la communauté scolaire.

- Ces chefs d'établissement s'efforcent de susciter la motivation intrinsèque du personnel scolaire, des élèves et des parents à apprendre et à travailler ensemble.
- Ils renforcent la capacité organisationnelle qui soutiendra les efforts d'amélioration durables et utiles de manière continue.
- Ils soutiennent les efforts d'amélioration spécifiques sur lesquels la communauté décide de se concentrer.



À l'annexe F, vous trouverez Le Guide d'évaluation de l'état de préparation des écoles prospères: comprendre les forces et les défis. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation que vous et les membres de votre équipe de direction pouvez utiliser. Ce guide est conçu pour aider votre équipe de direction à reconnaître et à tirer parti des forces actuelles de votre organisation et à relever les défis<sup>21</sup>. Après avoir répondu en ligne à ce questionnaire de 20 questions (en anglais seulement), vous recevrez vos résultats sous la forme d'un simple rapport.

Un autre aspect de la disponibilité qui n'est pas abordé dans l'évaluation de l'état de la disponibilité consiste à s'assurer que votre équipe dispose des ressources adéquates pour soutenir le processus. Naturellement, il est toujours important pour les chefs d'établissement de considérer les ressources financières et humaines qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le plan et d'examiner comment les obtenir et les utiliser. Les ressources n'étant pas toujours faciles à obtenir au début du processus d'amélioration, il est important de reconnaître les besoins en ressources sans pour autant se laisser enfermer dans des contraintes trop tôt dans le processus de planification. Par exemple, si les problèmes de discipline sont au centre de l'attention, il faut envisager une variété d'options avec des demandes de ressources très différentes : la justice réparatrice, les interventions et soutiens positifs en matière de comportement à l'échelle de l'école (PBIS)<sup>22</sup>, ou l'éducation du caractère visant à renforcer une culture scolaire prosociale sont autant

d'approches fondées sur des preuves qui peuvent réduire les incidents disciplinaires.

### c. Créer des conditions de confiance sociale

En tant que chef d'établissement, l'une des questions les plus importantes à prendre en compte est celle de la confiance sociale. La confiance sociale existe lorsque les gens croient que les autres remplissent leur rôle de manière responsable, solidaire et compétente. Lorsque les directions d'établissement reconnaissent que les relations entre adultes sont caractérisées par le blâme et la honte, il faut agir, sinon les efforts d'amélioration de l'école seront affaiblis<sup>23</sup>. Une culture de méfiance entre adultes sabote la capacité d'apprendre et de travailler ensemble. Lorsque vous vous préparez à la prochaine phase d'amélioration de l'école et que vous réalisez que la méfiance et le blâme façonnent la façon dont votre communauté scolaire apprend, enseigne et travaille ensemble, il devient essentiel de vous concentrer sur votre propre constitution d'équipe.

Si vous souhaitez en connaître davantage sur les conditions du développement professionnel favorisant la confiance sociale, voir l'annexe G, qui comprend un guide pour les accompagnateurs et des protocoles conçus pour soutenir l'apprentissage individuel et collectif.

#### Les tâches essentielles de préparation à cette étape sont les suivantes :

- **1.** Réfléchir à la manière dont la confiance ou le manque de confiance façonne la capacité d'apprendre, d'enseigner et de travailler avec les autres pour améliorer le climat de votre école.
- 2. Réfléchir à la situation de votre communauté scolaire en ce qui concerne la culture du blâme par opposition à un cadre sans faute qui soutient la responsabilité en mettant l'accent sur l'apprentissage et le travail en commun pour améliorer le climat scolaire.
- **3.** Élaborer des plans préliminaires susceptibles de promouvoir la confiance, un cadre « sans faute » et des efforts d'équipe efficaces (note : passer d'une culture de blâme et d'humiliation à une culture plus confiante et collaborative est une tâche sur laquelle certaines écoles se concentrent à l'étape de la préparation. D'autres écoles se penchent toutefois sur cette tâche après l'étape 2, l'évaluation, lorsque les enquêtes sur le climat scolaire révèlent souvent qu'il s'agit d'un défi important qui doit être relevé).

Voir l'annexe G pour en savoir davantage sur des stratégies pour créer un climat collégial de confiance et de résolution de problème collaborative.

# d. Passer d'une attitude réactive à une attitude proactive<sup>24</sup>

Il est important d'examiner honnêtement et ouvertement dans quelle mesure l'école s'est concentrée sur un processus réactif plutôt que proactif pour soutenir le changement tant individuel que systémique. Les responsables d'école et de classe ont trop souvent l'impression de devoir continuellement éteindre des feux, pour ainsi dire, sur le plan individuel et organisationnel, ce qui leur laisse trop peu de temps pour réfléchir et agir de manière proactive. En fait, de plus en plus de recherches soulignent l'importance des interventions universelles - axées à la fois sur l'élève et sur l'ensemble de l'école - comme base optimale pour l'apprentissage et les efforts de prévention des risques et de promotion de la santé<sup>25</sup>. Un aspect important souvent ignoré par les équipes scolaires consiste à célébrer les succès de l'école pour souligner et appuyer les efforts productifs de chacun au lieu de se centrer sur les échecs. Célébrer les points forts existants et les petites victoires en cours de route est primordial pour maintenir le moral.

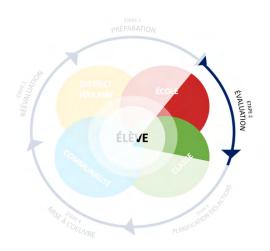
Voir l'annexe H : Passer d'une approche réactive à une approche proactive conçue pour aider le personnel scolaire à formuler des objectifs de manière proactive.



### **ÉTAPE 2: L'ÉVALUATION**

#### **Tâches**

Les chefs d'établissement comme vous décident de s'engager dans un processus d'amélioration concerté pour de nombreuses raisons. Les forces qui motivent et influencent le besoin de changement proviennent de sources externes (ex.: les lois et règlements de l'État, les directives du district scolaire, l'évolution de la démographie des élèves) et de sources internes (ex.: l'examen des incidents disciplinaires, les besoins de développement professionnel identifiés par le personnel). Dans tous les cas, l'évaluation s'avère toujours un aspect organisationnel incontournable pour constater les efforts d'amélioration des responsables de classe, d'école et de district scolaire.



Historiquement, l'évaluation de la maternelle à la 12e année s'est concentrée sur les aspects académiques (ex. : résultats en lecture, en mathématiques et en sciences) et le comportement (ex. : les taux de suspension et d'expulsion). Aux États-Unis, la loi Every Student Succeeds Act (ESSA) oblige désormais les écoles à évaluer également des aspects non académiques de l'apprentissage ou de la vie scolaire. Les écoles peuvent le faire de différentes manières, notamment en mesurant les taux d'absentéisme (ex. : combien d'élèves ont été absents de l'école pendant plus de 15 jours, selon le ministère de l'Éducation) et en menant des enquêtes sur le climat scolaire. Des initiatives semblables sont aussi présentes notamment au Canada et en France. Aujourd'hui, on constate dans le monde entier un intérêt croissant pour les outils d'évaluation et les lignes directrices qui reconnaissent l'apprentissage social, émotionnel, civique et académique, tant au niveau individuel que des systèmes <sup>26</sup>.

Il est important d'utiliser un instrument d'évaluation du climat scolaire valide et fiable pour mesurer les perceptions des élèves, du personnel et des parents sur les dimensions du climat scolaire telles que la sécurité physique et émotionnelle, la qualité des relations interpersonnelles et professionnelles, l'adéquation des soutiens sociaux et le respect de tous les membres de la communauté scolaire. Il est de plus en plus courant que les États/provinces disposent de leurs propres

outils d'évaluation du climat recommandés ou obligatoires et de ressources de soutien. L'examen de la mise en œuvre de ces audits est aussi important à considérer. Il peut être tentant de développer votre propre enquête, mais la formulation d'une enquête est à la fois une science et un art, et ce terrain a été bien labouré par les experts. Quelques instruments de mesure pertinents sont proposés à l'annexe I de ce guide.

Afin d'être intentionnels, stratégiques et collaboratifs dans votre processus d'évaluation (étape 2) nous suggérons les tâches suivantes :

- **a.** Réaliser un audit des données.
- **b.** Réaliser un audit du programme (s'il y a lieu).
- C. Déterminer quelles autres sources d'information, perspectives et méthodes de communication vous devez prendre en compte pour mettre en contexte une planification éclairée.

### a. Réaliser un audit des données

Un audit des données peut vous aider, vous et votre équipe, à passer en revue les informations qui sont actuellement utilisées pour soutenir l'amélioration prosociale de l'école. Le moment idéal pour effectuer cette évaluation simultanément avec une enquête annuelle sur le climat est avant que la planification stratégique (Étape 3) ne commence vraiment.

Quelques précisions peuvent être utiles lors de la réalisation de l'audit (pour plus d'information, consultez l'annexe J) :

- Commencer par une perspective large et inclure à la fois des données normalisées et quantitatives (ex.: les résultats des tests académiques, les infractions disciplinaires) et des données qualitatives (ex.: les enquêtes informelles, les commentaires descriptifs des évaluations du développement professionnel, la publicité sur les médias sociaux).
- Initier une discussion sur l'objectif et l'utilité des données. Inclure les données formatives qui peuvent être utiles pour examiner l'efficacité du programme ainsi que les données sommatives qui sont généralement utilisées à des fins de responsabilisation.
- Répondre aux questions qui sont posées. Les audits de données soulèvent souvent de nouveaux problèmes ou des questions qui peuvent nécessiter des informations supplémentaires pour investiguer plus profondément ce que les données indiquent. Par exemple, si les données sur le climat scolaire révèlent que les élèves de 7° année rapportent se sentir moins en sécurité émotionnelle que les élèves de 6° ou de 8° année, existe-t-il des preuves claires expliquant pourquoi c'est le cas, ou seulement des commentaires provenant du personnel ? Quelles sources d'information supplémentaires, telles que des groupes de discussion composés d'élèves de 7° année, seraient utiles avant de planifier une stratégie pour résoudre ce problème ? Serait-il utile de former les élèves à devenir des chercheurs en action participative pour en savoir plus sur ces résultats ?

## b. Réalisation d'un audit de données ou de programmes

Les chefs d'établissement et les équipes qui visent l'amélioration de leur école utilisent un audit pour revoir les programmes et les initiatives qui sont actuellement en place. Les programmes d'études, les programmes de développement social, émotionnel et scolaire, et les initiatives mises en œuvre dans une école à un moment donné sont le reflet d'une histoire complexe de choix effectués sur la base de décisions locales. des politiques fédérales, provinciales ou de l'État. Si les choix de programmes ont été faits avec soin, ils ont été choisis sur la base de théories et de recherches pédagogiques solides qui ont été traduites, présentées et promues comme étant à la pointe du progrès. De plus,

les dirigeants locaux lancent souvent des initiatives basées sur leur analyse de ce qui est nécessaire pour répondre aux défis et spécifiques opportunités communautés. La révision des programmes devrait être utilisée de concert avec l'audit des données avant que l'équipe scolaire s'engage dans les étapes de planification et d'étude des efforts de changement. Si un examen des programmes n'a pas eu lieu depuis plusieurs années, il est recommandé d'informer l'ensemble du corps professoral du processus et de demander aux membres de l'équipe d'amélioration de faire part de leurs questions, problèmes ou suggestions.

Voici quelques étapes à garder à l'esprit lors de l'audit du programme. Un modèle complet pour guider un processus d'audit est disponible à l'annexe K.

- Commencer par avoir une discussion ouverte sur les programmes et initiatives actuels de l'école afin de mener une réflexion générale sur ceux-ci pour documenter votre examen.
- Identifier les programmes et initiatives actuels qui sont en place et utilisés par une partie ou la totalité du personnel enseignant ou de soutien ou qui sont conçus comme des stratégies d'engagement communautaire. Il est probable que vous deviez établir des catégories de programmes pour organiser la liste.
- Inclure les programmes qui sont inscrits dans les documents de l'école, mais qui ne sont peut-être pas utilisés aussi fidèlement que prévu, et les programmes ou procédures qui sont devenus une partie intégrante de la culture de l'école, mais qui n'ont peut-être pas été révisés depuis des années, comme le code de conduite des élèves ou la politique de retard.
- Être prêt à faire face à des surprises. Ce processus est généralement révélateur. Inévitablement, les membres de l'équipe de planification découvrent que des efforts sont déployés à d'autres niveaux scolaires sans qu'ils en soient conscients, que la mise en œuvre de programmes censée être une pratique standard est inégale ou que quelque chose qui fonctionne bien dans certaines classes n'a pas été largement partagé.
- Utiliser le processus d'audit des programmes comme une occasion de réunir les responsables des différents secteurs ou comités de l'école. Trop souvent, les écoles mènent

- une série d'efforts éducatifs, de prévention des risques ou de promotion de la santé qui se chevauchent et ne sont pas bien coordonnés. Réfléchissez à la manière de coordonner et de renforcer les efforts des uns et des autres en faisant ce qui suit :
- Réaliser à quel point vos objectifs peuvent se chevaucher. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez reconnaître et renforcer les efforts de chacun (ex.: « Je comprends que vous apprenez et mettez en pratique des idées similaires dans la classe de santé... »).
- Développer un vocabulaire avec lequel vous êtes tous d'accord (ex. : décider de la façon dont vous utiliserez des termes comme intimidation, agression et taquinerie pour décrire des comportements spécifiques). N'oubliez pas que les élèves ont tendance à copier le langage utilisé par les adultes. Les mots que nous utilisons façonnent littéralement la pensée et la façon dont nous pensons façonne notre comportement!

# c. Déterminer les informations ou ressources supplémentaires nécessaires

Les audits de données et de programmes sont conçus pour soulever de nouvelles questions sur les forces et les défis de votre école et pour suggérer des objectifs d'amélioration à court et moyen terme. Par exemple, si les élèves qui passent d'un niveau scolaire à l'autre (ex. : du primaire au secondaire ou du secondaire aux classes supérieures) ne réussissent pas aussi bien que prévu sur le plan scolaire ou social, que faut-il comprendre de plus pour élaborer une structure ou des programmes de soutien efficaces ?

Parfois, les informations critiques proviennent de sources inattendues. Par exemple, l'un d'entre nous se souvient d'un directeur d'école secondaire qui ne pouvait pas expliquer pourquoi les élèves d'une école primaire source s'adaptaient tellement plus facilement et accédaient à des rôles de leadership à un taux plus élevé que les élèves d'une autre école source. Cette première école disposait d'un solide programme de développement du caractère, ce qui n'était pas le cas des autres. Il a compris, lorsque les nouveaux élèves de 6e

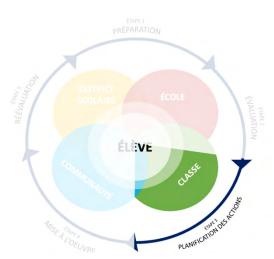
année ont commencé à demander où se trouvaient les possibilités d'apprentissage par le service communautaire.

Il faut tenir compte du fait que les parents et les communautés doivent être inclus dans les données et le processus d'analyse des données. Les communautés historiquement marginalisées sont souvent sous-représentées dans les données, sans compter qu'elles ne sont pas invitées à participer à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats. Les informations recueillies lors des enquêtes et des audits des écoles doivent être ventilées par sous-groupes afin de voir comment les différentes populations de votre école peuvent vivre celle-ci différemment ou de manière similaire. Cela dit. les membres de la famille et de la communauté de ces différentes populations de votre école doivent être présents pour discuter des tendances émergentes ou des problèmes affectant la santé socio-émotionnelle ou physique. Les systèmes d'inégalité aux États-Unis sont historiques et toujours présents, comme en

témoignent les écarts scolaires et disciplinaires qui persistent aujourd'hui pour les élèves de couleur, et qui ne peuvent être expliqués par le statut économique ou les différences de comportement perçues<sup>27</sup>. Les pratiques innovantes et efficaces pour soutenir tous les élèves peuvent provenir d'une résolution de

problèmes collaborative, ouverte d'esprit et basée sur les données, au sein d'une équipe diversifiée et représentative. L'utilisation d'approches éducatives tenant compte des traumatismes en est un exemple récent important.

### **ÉTAPE 3: PLANIFICATION**



#### **Tâches**

Idéalement, le plan d'action pour l'amélioration de l'école est fondé sur les données. En d'autres termes, les objectifs et les stratégies d'amélioration systémique, pédagogique et relationnelle de l'école découlent des forces, des faiblesses et, surtout, des défis révélés par le processus d'évaluation scolaire, comportementale et prosociale. Historiquement, les efforts d'amélioration ont eu tendance à se concentrer sur deux sphères : les études et les comportements problématiques. Les écoles

prospères sont fondées sur la compréhension du fait que la santé individuelle (c'est-à-dire la santé mentale, la santé physique et les compétences sociales, émotionnelles et civiques) et la santé organisationnelle (c'est-à-dire le fait de se sentir en sécurité, soutenu, engagé et, au moins une partie du temps, joyeux) constituent ensemble le fondement essentiel de l'apprentissage et des efforts efficaces de prévention des risques.

#### En résumé, la création de votre plan d'action pour l'amélioration de l'école visera à :

- Comprendre les résultats des mesures : les indicateurs scolaires, les données comportementales et les données du climat scolaire.
- Fixer des objectifs : se concentrer stratégiquement sur les objectifs d'amélioration de l'école, de l'enseignement et des relations, et fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).
- Planifier les actions sous la forme d'un plan réalisable. Ce processus consistant à impliquer le comité qui travaille pour l'amélioration continue de l'école.



# a. Comprendre les résultats des mesures

Le plan d'action commence par la compréhension des résultats de l'audit des données et du programme. Que révèlent les résultats des mesures (examinés lors de l'audit des données) concernant les forces, les points de vulnérabilité et les défis de l'école sur les plans relationnels et éducatifs? Dans quelle mesure les programmes et stratégies actuels répondent-ils aux besoins des élèves, des parents et du personnel (examinés lors de l'audit des programmes)? Parfois, les tendances des données révèlent que pratiquement tous les élèves, les parents et le personnel de l'école sont d'accord sur un aspect donné de l'apprentissage des élèves ou de la vie scolaire. Par exemple, il existe un consensus troublant dans de nombreuses écoles sur le fait que le manque de respect généralisé pour la diversité n'est pas suffisamment pris en compte.

Il existe souvent des modèles de résultats divergents : les élèves, les parents et le personnel scolaire ne sont pas d'accord, ou nous constatons des différences significatives au sein du corps étudiant. Des résultats de l'enquête sur le climat scolaire, par exemple, révèlent presque toujours le résultat discordant suivant : les adultes (parents et personnel scolaire) ont tendance à déclarer qu'ils pensent que leurs enfants/les élèves se sentent en sécurité dans leur école. Mais, d'un autre côté, de nombreux élèves déclarent généralement qu'ils ne se sentent pas du tout en sécurité! Cela s'explique presque toujours par le fait que les élèves sont conscients des comportements répandus d'intimidation et de manque de respect que les adultes ne connaissent pas ou ne prennent pas très au sérieux. Des résultats discordants apparaissent souvent lorsque les tendances des données des élèves sont désagrégées. Les données désagrégées sont des informations qui ont été ventilées par sous-catégories détaillées, par exemple, par groupes marginalisés, ethnicité, langue maternelle sexe, ОU niveau d'éducation. Les données désagrégées peuvent révéler des disparités et des inégalités qui ne sont pas visibles dans les données agrégées, c'est-à-dire qui ne sont pas visibles lorsqu'on examine les données à l'échelle de l'école. L'étape suivante consiste comprendre et à synthétiser les résultats des enquêtes sur les résultats scolaires, le comportement et le climat scolaire. Vous trouverez à l'annexe L quelques ressources qui aident les chefs d'établissement à comprendre comment synthétiser ces données.

Des questions essentielles peuvent être utilisées pour guider cet apprentissage et ce travail d'équipe sur la base des données issues des audits de programmes et de données :

- Qu'est-ce qui ressort de l'ensemble de ces données ? Quelles sont les forces du milieu ? Qu'en est-il des défis et des points de vulnérabilité du milieu ?
- Qu'est-ce qui est le plus surprenant concernant les forces académiques ainsi que les défis et les difficultés par niveau scolaire ? Par sexe ? Par groupe ethnique ? L'éducation spécialisée par rapport à l'éducation régulière ? La langue des apprenants ? Des autres groupes d'élèves marginalisés ?
- Après avoir ventilé les résultats des enquêtes sur les résultats scolaires, le comportement et le climat scolaire, analysez quels groupes d'élèves ont des taux plus élevés de réussite scolaire/de suspensions disciplinaires, ou des perceptions différentes du climat scolaire par rapport à d'autres groupes d'élèves? Considérez que certains groupes d'élèves bénéficient de plus de soutien ou d'opportunités dans votre école et que d'autres groupes d'élèves peuvent avoir besoin de plus de soutien.
- Quelles sont les tendances des enquêtes sur le climat scolaire en ce qui concerne le sentiment de sécurité physique et sociale/émotionnelle des élèves? Le sentiment d'être soutenu et engagé (ou non)?
- Dans quelle mesure les résultats des enquêtes sur le climat scolaire (points forts et défis) vous aident-ils, vous et votre équipe, à comprendre les enjeux scolaires et comportementaux?
- Comment les programmes et procédures actuels répondent-ils, soutiennent-ils ou s'opposent-ils aux résultats des données ?

C'est là que l'audit de programme devient une partie intégrante du processus de planification. Par exemple, si votre équipe PBIS signale des problèmes de discipline à la récréation qui se répercutent en classe, les enseignants bénéficient-ils de stratégies d'apprentissage socio-émotionnel pour résoudre le problème ? Qui examine et synthétise les résultats des évaluations pour guider les orientations général. éducatives En d'établissement sont chargés d'examiner et d'utiliser des mesures de tendances pour comprendre les forces et les défis actuels, puis d'élaborer des plans d'action.

La première étape permettant un examen plus approfondi de ces tendances consiste à mettre

sur pied un comité-école qui se réunira régulièrement pour faire progresser les étapes de planification, comme indiqué à l'étape 1. Dans le contexte de l'apprentissage en ligne et à distance/hybride rendu nécessaire pendant la pandémie de COVID-19, les éducateurs ont fait preuve d'innovation quant à la façon dont les groupes peuvent se réunir et avoir des réunions productives. Envisagez les réunions d'équipe les plus productives pour votre équipe, qu'elles soient synchrones (en personne ou virtuelles) ou asynchrones (plateforme en ligne pour collaborer à des tâches, contrôles ponctuels de l'avancement des travaux par courriel/google docs) ou probablement une combinaison des deux. Soyez créatif dans ce qui fonctionne le

équipe. Les mieux pour votre d'établissement ont également la possibilité de faire participer les élèves et les parents en tant que co-apprenants à la compréhension de ces tendances issues des évaluations. Cela représente le puissant avantage d'inciter les jeunes et leurs parents à devenir non seulement des co-apprenants, mais aussi des co-leaders dans les efforts intergénérationnels d'amélioration des écoles. Comme indiqué cidessus. Il s'agit de l'une des mesures les plus

efficaces que vous puissiez prendre en tant que chef d'établissement pour impliquer tous les acteurs clés et stimuler l'effort d'amélioration durable à l'échelle de l'école et de la communauté. Les efforts intergénérationnels d'amélioration des écoles prennent certainement plus de temps! Mais, d'après notre expérience, ils constituent généralement une base essentielle pour un engagement beaucoup plus important et un changement durable.

# Vous pouvez inciter les élèves à devenir co-apprenants et co-leaders de deux manières:

- 1. En partenariat avec les parents, le personnel éducatif ou les deux, les élèves peuvent littéralement examiner les résultats de l'enquête sur le climat scolaire et débattre (dans le meilleur sens du terme!) pour répondre aux questions mentionnées ci-dessus.
- **2.** Les élèves peuvent mener une recherche-action participative (connue dans la littérature scientifique sous le nom de YPAR) pour approfondir certaines des questions susmentionnées. La recherche-action participative est menée par les participants, ce qui signifie que les élèves élaborent des questions de recherche et y répondent.

Par exemple: Lorsque les responsables scolaires apprennent que les élèves (contrairement aux adultes) déclarent se sentir très peu en sécurité à l'école sur le plan social et émotionnel, ils peuvent systématiquement interroger les élèves sur les raisons de cette situation. Faites en sorte d'être stratégiques et attentifs en interrogeant des élèves ayant des antécédents et des points de vue différents. Ils peuvent également apprendre quand, le cas échéant, les élèves et les adultes de l'établissement scolaire agissent en tant que « témoins responsables » (c'est-à-dire des personnes qui sont socialement responsables lorsqu'elles voient quelqu'un d'autre souffrir ou être blessé) ou en tant que « témoins passifs » (c'est-à-dire ceux qui n'interviennent pas)<sup>28</sup>.

D'après notre expérience, lorsque les élèves prennent l'initiative de ce type d'apprentissage et font ensuite part de ce qu'ils ont appris à la communauté scolaire, tout le monde écoute! Comprendre les résultats et les tendances révélées par les évaluations, examiner les programmes et les stratégies actuels de l'école et déterminer s'ils répondent de manière adéquate aux besoins actuels permet d'informer et de valider le processus de planification de votre école.

### b. Identification des objectifs

Traditionnellement, les responsables de l'éducation se concentrent sur des objectifs pour améliorer l'enseignement. En fait, l'enseignement et l'apprentissage sont toujours autant sociaux et émotionnels que scolaires. Quels que soient nos objectifs d'amélioration, ils déterminent notre comportement : ce que nous faisons concrètement et ce que nous mesurons. L'encadré A présente quelques suggestions d'objectifs d'amélioration des comportements

prosociaux à proposer aux écoles tels qu'élaborés par le National School Climate Council (2015)<sup>29</sup> et qui se situent ici dans le « camp » de la prosocialité (ex.: l'ASÉ/apprentissage socioémotionnel, climat scolaire ou encore le développement de certains « traits de caractère » tel que la confiance, le respect, la responsabilité, l'équité, la bienveillance et la citoyenneté).

#### **Identification d'objectifs SMART**

Planifiez vos actions de manière organisée, sur la base d'objectifs précis, d'étapes claires, de l'engagement de chacun et d'un calendrier réaliste (voir l'annexe O pour des exemples de modèles de plans d'action). Travaillez avec votre équipe pour identifier la ou les deux objectifs

prioritaires que votre équipe aimerait atteindre. Élaborez ce qu'on appelle des objectifs SMART, soit Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Examinez ensuite chaque objectif et reliez-les à la mission de votre école et de votre climat scolaire.

Vérifiez si chaque objectif répond bien aux critères des objectifs SMART suivants:

**S**pécifique

Mesurable

Atteignable

Réaliste

Temporellement défini

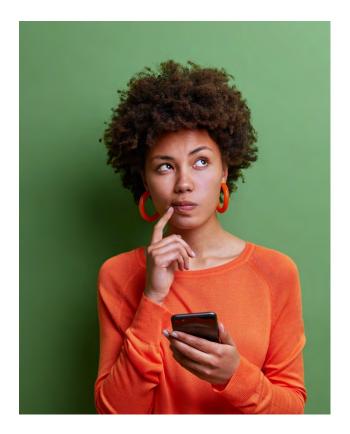
Lorsque vous considérez l'état de préparation de votre école - ses forces, ses faiblesses et ses défis - quels sont, parmi les objectifs scolaires, pédagogiques ou relationnels décrits dans l'encadré A, ceux sur lesquels il est le plus logique de se concentrer dans votre processus de planification des actions pour:

- Reconnaître, honorer et célébrer les forces de votre communauté scolaire?
- S'attaquer aux points faibles ou aux défis?

(Voir l'annexe M pour plus de détails sur les critères d'un objectif SMART)

L'annexe **Objectifs** N prosociaux d'amélioration des écoles : Supporting Thriving Schools - est une fiche de travail conçue pour vous aider, vous et votre équipe, à objectifs d'amélioration considérer les prosociale de votre école. Le terme prosocial englobe les aspects systémiques, pédagogiques et relationnels de la vie scolaire qui fournissent un environnement éducatif favorisant le développement sain de l'enfant dans son ensemble. Cette fiche de travail peut vous aider à guider et à façonner votre processus de planification stratégique afin qu'il inclue les caractéristiques prosociales essentielles au fonctionnement de l'école et au développement des élèves qui sont parfois ignorées ou sousreprésentées dans la planification scolaire.

La fiche de travail vous donne l'occasion d'examiner et de réfléchir sur ce que vous faites déjà et ce que vous prévoyez de faire. Certains des objectifs décrits relèvent de la responsabilité de la direction du conseil scolaire (ex. : l'examen et la réforme des politiques; l'élaboration de codes de conduite ou de règlements scolaires; la compréhension et l'élaboration de thèmes, de visions communes et de valeurs à l'échelle du conseil scolaire), tandis que d'autres relèvent davantage du bâtiment. Dans ce dernier cas (ex.: aider les enseignants à être des modèles adéquats et des apprenants permanents sur le plan social, émotionnel et scolaire), le soutien explicite du district scolaire accordé aux chefs d'établissement et au personnel est important (ex.: temps, soutien financier, encouragements).



Soyez transparent quant à vos objectifs : Pourquoi ces objectifs ont-ils été choisis ? Comment ces objectifs ont-ils été élaborés ? Par qui ? Quelles sont les stratégies d'amélioration que vous proposez pour atteindre ces objectifs (voir l'étape 4) ? Quels sont les systèmes de mesure qui soutiennent les systèmes d'apprentissage et d'amélioration continus et itératifs (voir l'étape 5) ?

#### Encadré A

# Objectifs prosociaux d'amélioration des écoles : Soutenir les écoles de manière durable pour l'épanouissement des élèves

#### Au niveau de l'école :

- **1.** Examiner et réviser les procédures et le soutien scolaires ainsi que la politique du district scolaire (ex.: ASÉ, climat scolaire, discipline, prévention de l'intimidation/de la violence, programme scolaire) : soutenir les politiques fondées sur la recherche.
- 2. Développer une vision commune des valeurs de l'école que vous voulez qui soit la vôtre : comprendre que les valeurs communes sont comme une stratégie d'engagement et de développement d'un ou de plusieurs objectifs communs.
- 3. Soutenir le développement du leadership: s'engager à offrir des possibilités d'apprentissage aux adultes et aux élèves amélioration intergénérationnelle de l'école qui sont essentielles à la création d'une culture d'apprentissage, d'engagement, de résolution de problèmes et de croissance organisationnelle.
- **4.** Inclure les élèves et les parents ainsi que le personnel scolaire dans la co-rédaction des codes de vie et des règlements scolaires qui favorisent l'apprentissage et le soutien plutôt que la punition.
- 5. Utiliser des systèmes de mesure comme indicateurs de réussite qui reconnaissent les aspects sociaux, émotionnels, civiques et scolaires de l'apprentissage des élèves et de la vie au sein de l'établissement.
- **6.** Offrir des occasions d'apprentissage structurées (ex. CAP) au personnel scolaire et à tous les adultes de la communauté.
- 7. Faire de l'éducation prosociale, de la responsabilité sociale et de l'équité des objectifs et des pratiques valorisées.

#### Sur le plan de l'enseignement :

- 1. Être un modèle utile ou un exemple vivant dans les interactions avec les élèves, les collègues et la famille.
- 2. Développer et promouvoir la gestion de classe et les procédures du code de vie de même que des pratiques qui favorisent l'apprentissage plutôt que la punition.
- 3. Adopter et soutenir des stratégies pédagogiques fondées sur des données probantes qui favorisent le développement social, émotionnel et scolaire (apprentissage coopératif, résolution de conflits, discussions sur les dilemmes moraux, pratiques réparatrices, études ethniques, etc.).
- **4.** Intégrer un programme prosocial, fondé sur des données probantes (ex. : Facing History/Ourselves ; Second Steps) qui reflète et valide les réalités émotionnelles et pratiques de la vie des enfants en utilisant un modèle de développement de l'élève fondé sur l'étayage.
- **5.** Miser sur des approches favorisant l'intégration des apprentissages socioémotionnels dans les autres disciplines du curriculum.

#### Sur le plan relationnel:

- **1.** Donner la priorité aux relations solidaires et responsables (élève-élève, élève-enseignant, collègue-collègue, école-familles) par le biais de structures planifiées et soutenues telles que les conseils d'élèves, les jeux coopératifs et les repas partagés.
- 2. Soutenir les partenariats entre famille-personnel enseignant-conseillers scolaires : se soutenir mutuellement et reconnaître et soutenir les élèves dont les besoins ne sont pas pleinement comblés par l'école.
- **3.** S'assurer qu'il existe des attentes claires sur le fait que les individus et les groupes ne seront pas dénigrés ou discriminés.

### c. Le plan d'action

Il n'existe pas de structure idéale pour élaborer un plan d'action pour une école prospère. Le but premier du plan d'action est d'être un outil utile et itératif pour guider le personnel de l'école dans la mise en œuvre d'initiatives, d'activités et de pratiques convenues et de fournir une base pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des buts et objectifs fixés dans le plan. Disposer d'un plan d'action clair et complet qui contient les informations essentielles dans un seul document permet d'éviter la fragmentation des efforts au fil du

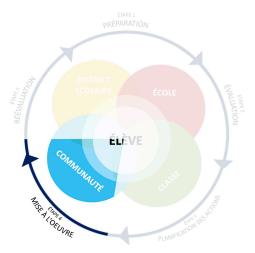
temps et contribue à garantir l'efficacité et l'efficience des efforts d'amélioration d'une école. Pour décider du format à utiliser, gardez à l'esprit les exigences de l'État ou de votre district scolaire qui peuvent dicter des informations que vous êtes tenu de respecter (voir l'annexe O pour des exemples de modèles de plans d'action).

Un plan d'action bien conçu facilite également la mise à jour des informations et le suivi des activités de mise en œuvre, en particulier si vous utilisez un modèle numérique<sup>30</sup>.

#### Lorsque vous élaborez votre plan d'action, soyez clair sur les points suivants :

- Quelles sont les stratégies d'amélioration pédagogiques, systémiques et relationnelles que vous allez utiliser pour atteindre les objectifs de votre plan d'action ?
- Comment ces efforts d'amélioration s'appuient-ils sur les succès et les défis passés ?
- Comment et quand allez-vous évaluer le processus et l'impact de ces efforts d'amélioration ? Certaines écoles procèdent à une évaluation annuelle, d'autres s'efforcent de l'évaluer plus fréquemment. Quels sont les délais réalistes pour atteindre vos objectifs ? Bien que la plupart des écoles évaluent les efforts du programme annuellement, certains objectifs peuvent être évalués encore plus rapidement et d'autres impliquent nécessairement un délai plus long.
- Comment voulez-vous utiliser les évaluations intermittentes pour promouvoir une communauté d'apprentissage authentique ? (N'oubliez pas que si vous acceptez la notion selon laquelle les écoles, comme les personnes, auront des problèmes et des forces, il est très important de vous considérer comme des apprenants permanents).

Voir l'annexe O pour consulter trois exemples de modèles de plans d'action.



### **ÉTAPE 4 : MISE EN OEUVRE**

#### Tâches:

Au cours de l'étape 4, vous commencerez à mettre en œuvre des plans d'action qui s'alignent avec les objectifs préalablement établis aux étapes 1 à 3, un processus qui est cohérent avec la littérature scientifique <sup>31</sup>.

# a. Mettre en œuvre le plan d'action : vérifier vos principes de base? Principes fondamentaux ?

Lorsque vous commencez à mettre en œuvre votre plan d'action, il est essentiel de faire appel à l'équipe d'amélioration de l'école pour vérifier régulièrement les progrès réalisés et d'adresser des problèmes spécifiques liés au calendrier, à l'allocation des ressources et des responsabilités. Utiliser principes les fondamentaux décrits la page (intentionnel, stratégique, et fondamentalement collaboratif) peut servir à guider les efforts de votre équipe pour renforcer, surveiller et réfléchir à votre mise en œuvre. N'oubliez pas que le processus d'amélioration de l'école n'est pas linéaire ni aussi simple que de suivre un chemin joliment Votre éauipe responsable pavé. l'amélioration de l'école occupera un rôle crucial pour naviguer dans ce cycle sinueux.

principes guident les prospères. Le tableau 1 résume certaines questions essentielles que nous vous invitons, vous et votre équipe à utiliser pour réfléchir à ces principes fondamentaux au fur et à mesure que le plan d'action passe par les phases de mise en œuvre. Une partie de la réflexion sur chaque objectif d'amélioration consiste à poser la question suivante, « Comment le savons-nous? » S'il est difficile d'y répondre, ou si les différents membres de l'équipe ont des points de vue différents, il se peut que vous ayez besoin d'informations ou de données supplémentaires afin d'arriver à trouver ce qui manque ou qui pourrait être amélioré. Pour obtenir ces informations. envisagez d'organiser des groupes de discussion ou d'inviter des gens ayant d'autres points de vue.

**Tableau 1**. Les principes d'une école prospère dans la mise en œuvre du plan d'action

	Objectifs
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Relations saines	<ul> <li>Dans quelle mesure le suivi de votre mise en œuvre permet d'évaluer l'impact des nouvelles initiatives ou programmes sur le personnel et les élèves?</li> <li>Concernant leurs perceptions du climat scolaire?</li> <li>Concernant leur lien avec la communauté scolaire?</li> <li>En ce qui a trait au stress et à l'anxiété vécus?</li> <li>Concernant leurs sentiments d'efficacité et d'utilité?</li> </ul>
	Dans quelle mesure avez-vous préparé l'école, la communauté professionnelle et les ressources en santé mentale à gérer les répercussions potentielles du changement sur le personnel et les élèves vulnérables ?
	Avez-vous identifié et soutenu les membres du personnel et les élèves qui peuvent modéliser les comportements prosociaux de résilience, de coopération, de compassion et de persévérance face au changement?
Processus itératif et continu	Les raisons des changements proposés ont-elles été expliquées au personnel et aux élèves les plus touchés par ces changements ?
	Avez-vous identifié et engagé des ressources adéquates pour soutenir les changements proposés ?  Y a-t-il des points identifiés dans le processus de mise en œuvre où les réactions des membres de la communauté impactée sont sollicitées et accueillies ?

	Objectifs
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Tous les élèves sont respectés et engagés dans leur apprentissage	<ul> <li>Existe-t-il des possibilités adaptées à l'âge des élèves d'être informés sur l'objectif et le lancement de nouveaux programmes et activités ?</li> <li>Dans quelle mesure existe-t-il des possibilités adaptées à l'âge des élèves de s'impliquer et de diriger l'élaboration de méthodes informelles et formelles pour vérifier « comment vont les choses » dans le processus de mise en œuvre ?</li> </ul>
	Dans quelle mesure le service communautaire et l'apprentissage par celui-ci permettent aux élèves d'exceller, tant sur le plan scolaire et non scolaire tout en contribuant au bien-être de l'école?
Se sentir en sécurité et l'être	Y a-t-il des valeurs fondamentales établies qui soulignent la dignité de tous les membres de la communauté scolaire, soutenues par des stratégies et pratiques spécifiques et universelles ?
	Existe-t-il des politiques, stratégies et pratiques bien comprises et soutenues pour identifier et soutenir les membres de l'école qui ne se sentent pas en sécurité ou qui ont été victimes de violences ?
	Existe-t-il des pratiques et des événements communs qui témoignent du soutien au bien-être de tous les membres de l'école ?
Système de soutien par les pairs	Assurez-vous un développement régulier du personnel au fur et à mesure de la mise en œuvre du système de soutien par les pairs et suivez-vous son efficacité et ses tendances ?
	Avez-vous identifié des services de soutien à l'école et dans la communauté qui peuvent répondre aux besoins spécifiques des élèves?
	Les programmes de prévention et les stratégies d'intervention sélectionnées sont-ils fondés sur des preuves et évitent-ils de renforcer les inégalités et de causer des traumatismes ?

	Objectifs
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Révision de la politique	Existe-t-il un processus pour surveiller l'effet de la mise en œuvre de nouveaux programmes et activités sur les politiques et procédures existantes?
	Dans quelle mesure les nouveaux programmes et activités interfèrent-ils avec les politiques et procédures existantes ou nécessitent-ils des ajustements ?
	Les politiques et pratiques de sécurité à l'école à l'échelle du district scolaire sont-elles fondées sur la prévention en matière de santé publique et sur un modèle de soutien à plusieurs niveaux (système de soutien par les pairs) ?
	Dans quelle mesure les pratiques disciplinaires sont-elles axées sur l'apprentissage plutôt que sur la punition ?
Plan de communication	Existe-t-il plusieurs méthodes pour atteindre les principaux groupes clés de la communauté scolaire (personnel enseignant et non enseignant, parents, familles, élèves) ?
	Existe-t-il un processus contrôlé pour la mise à jour des informations sur plateformes numériques ?
	Existe-t-il de nombreuses possibilités d'inviter la communauté scolaire à participer aux événements parrainés par l'école?
	Les méthodes de communication sont-elles sensibles et adaptées à la diversité culturelle, linguistique et ethnique de la population de l'école ?
Coordonnateurs	Y a-t-il un membre du personnel de l'école désigné pour travailler avec le directeur de l'école et l'aider à gérer le processus pour une école prospère ?
	Les tâches de planification et de mise en œuvre permettent-elles un leadership partagé et tirent-elles profit des compétences et des talents du personnel de l'école et des autres membres de la communauté, y compris les élèves ?
	Existe-t-il un processus permettant de reconnaître et de célébrer le travail des directions d'écoles qui vise l'épanouissement des élèves et ce, à différents niveaux de l'organisation scolaire ?

	Stratégies
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Favoriser l'équité et l'inclusion	Lors de la mise en œuvre de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes, y at-il une sensibilité et des procédures pour évaluer tout impact différentiel sur les diverses identités des élèves (ex.: les sous-groupes selon l'ethnie, le sexe, l'orientation sexuelle ou les élèves ayant des besoins spéciaux)?
	Y a-t-il des problèmes de diversité ou d'équité parmi le personnel enseignant et non enseignant qui pourraient avoir un impact sur leur capacité à participer aux plans de mise en œuvre ?
	Comment l'école développe-t-elle et soutient-elle un personnel enseignant diversifié? Considérez les implications d'un personnel diversifié et des positions de pouvoir dans votre école ; un corps enseignant diversifié comprend la diversité au sein de l'équipe de direction et du corps professoral d'enseignement et non pas seulement au sein du personnel de soutien.
	Les caractéristiques des nouvelles initiatives ou des nouveaux programmes ont- elles des conséquences involontaires pour les élèves, le personnel et les familles qui pourraient être touchés par les changements ?
Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)	Les équipes de planification de l'école (climat de l'école, PBIS, niveau scolaire) bénéficient-elles d'un soutien adéquat (ex.: temps régulier dédié pour se réunir) de la part de l'administration de l'école pour réaliser efficacement leurs buts et objectifs ?
	Existe-t-il une structure claire pour la rétroaction et la prise de décision dans les deux sens entre les équipes, les administrateurs et le personnel de soutien ?
	Les équipes disposent-elles de protocoles, de structures et d'occasions de prendre soin de leurs membres, de réfléchir à l'adversité et de célébrer leurs réussites ?

	Stratégies
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Processus fondé sur les données	Les méthodes et les structures de suivi de l'avancement de la mise en œuvre et les communications transparentes sont-elles adéquates ?
	Y a-t-il des points identifiés dans le processus de mise en œuvre où sont envisagés l'examen des données formatives et d'autres mesures de la fidélité aux programmes fondés sur des preuves?
	Dans quelle mesure êtes-vous prêt à envisager la nécessité de mesures supplémentaires pour relever les défis de la mise en œuvre sur la base d'informations informelles ou anecdotiques ?
	Dans quelle mesure avez-vous accès et utilisez-vous les données actuelles du district scolaire, de l'État et du pays concernant l'expérience d'autres personnes dans la mise en œuvre de programmes et d'activités similaires ?
Évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs	Dans quelle mesure les plans d'action adoptés reflètent, soutiennent et aident-ils à articuler les valeurs éthiques et de performance de l'école?
intermédiaires; célébrer les succès et poursuivre	Y a-t-il des moments dans le processus de mise en œuvre où les parents, les tuteurs et les autres membres de la communauté sont informés des changements apportés et invités à faire des commentaires, réagir et apporter leur soutien ?
	L'équipe de direction de l'école a-t-elle passé en revue les assemblées, réunions et rassemblements communautaires comme autant d'occasions de faire le point sur les progrès des initiatives nouvelles ou importantes ?

	Collaboration fondamentale					
Objectifs d'amélioration						
Confiance sociale	Dans quelle mesure êtes-vous réellement à l'écoute des idées, des suggestions et des problèmes du personnel de l'école concernant la mise en œuvre de nouvelles initiatives, programmes, politiques et procédures?					
	Dans quelle mesure les familles, les élèves et le personnel disposentils de multiples moyens pour exprimer l'attention qu'ils portent les uns aux autres socialement, émotionnellement? Comment répondent-ils aux besoins émergents et chroniques, notamment en cas d'ajustement des pratiques éducatives ou de crises communautaires?					
	Dans quelle mesure la communauté scolaire dispose-t-elle de rituels et de routines structurés pour faire preuve de respect mutuel et soutenir le droit de tous les membres à des interactions respectueuses?					
Processus juste	Qui doit être consulté pour ajuster les valeurs éthiques et de performance qui guident l'élaboration des objectifs communs?					
	Quel processus peut être utilisé pour garantir un accès adéquat à la discussion et à la prise de décision ?					
	Comment ferez-vous connaître et célébrerez-vous les valeurs choisies comme base pour établir ou améliorer une culture scolaire prosociale?					

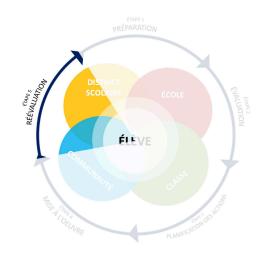
	Collaboration fondamentale
Objectifs d'amélioration	Réflexions et questionnements
Motivation intrinsèque	Avez-vous fourni des structures et des processus pour le personnel responsable de la mise en œuvre de nouveaux programmes et activités pour apprendre les uns des autres ?
	Dans quelle mesure les plans de mise en œuvre prévoient-ils des occasions de reconnaître la contribution des individus et de célébrer les efforts bien intentionnés et les succès partagés ?
	Offrez-vous des possibilités de prise de décision partagée et de renouvellement des CAP par la participation de divers représentants de la communauté scolaire ?
	Dans quelle mesure l'école engage-t-elle les élèves, les parents, et les collègues de l'école en tant que co-apprenants et co-dirigeants des efforts d'amélioration ?
	Dans quelle mesure l'école fait-elle appel à la motivation et à la connaissance des parents et de la communauté pour mettre en place le processus d'amélioration basé sur la contribution de la communauté?
Place des élèves	Existe-t-il des possibilités pour les élèves de travailler ensemble sur des projets ou des problèmes liés à la mise en œuvre de nouveaux programmes et de nouvelles activités ?
	Les élèves disposent-ils de plusieurs moyens pour travailler entre les niveaux scolaires afin d'aider d'autres élèves sur une base régulière et de fournir un sentiment de communauté, en particulier lorsque de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes sont mis en œuvre ?
	Existe-t-il un processus formel pour identifier et développer les élèves leaders en devenir, en encourageant les élèves introvertis ou réticents à expérimenter des rôles de leader et renforçant l'importance des petits actes de contribution au bien-être de la communauté scolaire ?

Idéalement, ce processus de mise en œuvre et d'évaluation est transparent, et vous, en tant que chef de l'établissement, vous faites appel à certains élèves et parents, ainsi qu'au personnel en dehors de l'équipe « d'amélioration de l'école », pour suivre et guider ces efforts.

## **ÉTAPE 5: RÉÉVALUATION**

#### Tâches:

Développer des plans explicites et transparents pour examiner, suivre, tirer des enseignements et ajuster les objectifs d'amélioration à court et moyen terme est le fondement d'un processus itératif et continu d'amélioration de l'école. Vous et votre équipe de direction bénéficierez de la révision périodique du plan d'action pour le climat scolaire au fur et à mesure de sa mise en œuvre. Examinez et réfléchissez chaque année sur les objectifs consensuels qui motivent le plan d'action, de la même manière que vous réalisez un examen du budget et prenez les décisions nécessaires sur la base d'une série d'informations et de jugements.



Les chefs d'établissements scolaires disposent de trois moyens importants pour effectuer l'étape 5 de réévaluation :

- **a.** Examen des points de référence
- **b.** Examen de la fidélité
- **C.** Examen des objectifs et ajustements du plan

### a. Examen des points de référence

Le plan d'action qui guide la mise en œuvre de votre travail d'amélioration du climat scolaire comporte une variété d'informations et de points de données pour faciliter un examen de référence.

Voici des exemples de ce qu'il faut surveiller, avec les implications potentielles pour des ajustements à court et moyen terme :

Les délais pour des activités spécifiques sont-ils respectés ? Si ce n'est pas le cas, quelle en est la cause ? Est-ce que des ajustements doivent-être faits dans le calendrier ou dans les activités détaillées décrites ?

- Les personnes chargées de diriger ou de mettre en œuvre les activités sont-elles en mesure de les mener à bien ou de réaliser les progrès attendus ? Si ce n'est pas le cas, quelle en est la cause et faut-il désigner d'autres personnes pour les aider, effectuer un changement de personnel ou reconsidérer l'activité ?
- Les résultats attendus sont-ils atteints au niveau prévu (ex.: les renvois au bureau de la direction pour des



incidents disciplinaires en classe sont réduits de 10 % à mi-parcours) ? Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les causes probables et est-il nécessaire de réexaminer les mesures qui devaient permettre d'atteindre les résultats escomptés ?

Dans le cas d'un nouveau programme, diverses causes peuvent être à l'origine de l'incapacité à répondre aux repères. Si un certain nombre de points de repère ne sont pas atteints, il est peutêtre temps de revoir la stratégie d'action ou les hypothèses qui ont guidé votre choix de programme, ou de demander des informations d'évaluation supplémentaires aux personnes impliquées dans la mise en œuvre pour déterminer comment votre plan d'action doit être modifié.

#### b. Examen de fidélité

Une hypothèse courante dans les efforts de réforme de l'éducation est qu'une fois que les écoles ont reçu une nouvelle ressource, un nouveau curriculum ou un nouveau programme, leur personnel scolaire les mettront en œuvre comme prévu. L'inadéquation du développement professionnel et l'absence de rétroaction continue sur les progrès de la mise en œuvre sont des causes fréquentes d'échec de ces initiatives dans les écoles à travers le monde. Le personnel scolaire est encouragé et motivé à adopter des programmes fondés sur des preuves (données probantes). Cependant, si la fidélité du modèle de programme est insuffisante, il est peu probable que les résultats souhaités soient atteints. Il en résulte une perte de temps précieux et une diminution des attitudes positives à l'égard du changement et de l'intervention. Voici quelques stratégies pour promouvoir l'importance des évaluations de fidélité <sup>32</sup>:

- Demander aux membres du personnel scolaire chargés de mettre en œuvre les plans d'action et les initiatives du programme ce dont ils ont besoin pour réussir. Nous n'attendrions pas d'un chirurgien généraliste qu'il se lance dans la chirurgie du cerveau sans formation supplémentaire, ni d'un enseignant expérimenté dans l'enseignement des mathématiques en 5e année qu'il se lance dans l'algèbre en 8e année, ou d'un conseiller d'orientation à se lancer dans des activités de pleine conscience sans avoir au préalable suivi une formation professionnelle substantielle.
- Le personnel de l'école supervise la mise en œuvre effective en examinant les plans de cours, en observant les classes et en utilisant des listes de contrôle de la mise en œuvre. Assurez-vous que ces méthodes soient réfléchies, comprises par les responsables chargés de la mise en œuvre et considérées comme une source d'amélioration du programme ou de l'initiative, et non comme un mécanisme de supervision destiné à une discipline administrative. Ne laissez pas le suivi de la mise en œuvre devenir un fardeau ni une surveillance.

- Évaluer la fidélité du modèle de programme. Votre école met-elle en œuvre les nouveaux programmes comme prévu par le concepteur du programme?
- Utiliser les CAP ou des groupes de collègues indépendants pour approfondir les questions qui se posent au fur et à mesure de la mise en œuvre. Cela permet de jeter les bases d'une collaboration, d'établir un diagnostic précis en cas de problème et de corriger efficacement le tir. Il s'agit d'un élément clé pour s'assurer que la culture professionnelle de l'école soutient les nouvelles initiatives et que les personnes en difficulté reçoivent l'aide dont elles ont besoin. Cette approche augmente également la probabilité d'obtenir de bons résultats en matière de mise en œuvre et révèle le besoin d'adaptations légitimes du programme (ex.: liés aux considérations linguistiques ou ethniques). Si vous envisagez apporter des changements importants au contenu ou à l'enchaînement des programmes, consultez les concepteurs programmes pour discuter des effets potentiels sur les résultats de celui-ci. Réfléchissez aux conséquences imprévues dans votre école ou pour différents sousgroupes d'élèves.

### c. Examen des objectifs et ajustement du plan

Les objectifs qui motivent le plan d'action et les efforts d'amélioration de l'école doivent être revus chaque année dans le cadre de la réflexion sur les succès et les défis nécessaires à la création d'un nouveau plan ou à la révision du plan existant. Ce processus de réflexion fait partie intégrante de la

création d'une école qui vise l'épanouissement de ses élèves. Comme point de départ de ce processus, les principes directeurs de ce type d'école sont l'intentionnalité, la stratégie et les pratiques fondamentalement collaboratives comme indiqué aux pages 5 à 12 de ce guide.

#### Vous pouvez vous demander:

- De quelle manière avons-nous été à la hauteur de l'engagement que ce cadre prosocial exige?
- Comment avons-nous modélisé les valeurs d'équité, de respect et de dignité nécessaires à la confiance sociale, et où pourrions-nous améliorer nos objectifs sociaux, pédagogiques ou relationnels?
- Devons-nous reformuler, remodeler ou redéfinir les priorités des objectifs qui guident notre planification afin de mieux refléter ce que nous voulons que notre école soit ?
- Quelles sont les données formelles ou informelles que nous utilisons pour porter un jugement sur nos progrès et de nos programmes ?
- Existe-t-il des ressources humaines ou budgétaires supplémentaires qui sont nécessaires pour atteindre nos objectifs fixés avec plus de succès ?

#### À retenir:

- L'équipe chargée du climat scolaire peut servir comme groupe de discussion initial pour examiner et apporter des ajustements au plan d'action sur la base des données de référence et de fidélité. Élargir la conversation pour inclure la communauté, le personnel et les groupes d'élèves au moment opportun peut rapporter des bénéfices en termes de meilleure compréhension, de réponse plus positive aux changements nécessaires, et potentiellement de nouvelles idées ou des solutions créatives aux problèmes en suspens.
- Le processus d'amélioration des écoles peut être compliqué et désordonné, avec de nombreux facteurs différents influençant le processus d'amélioration. Le suivi de ce processus révélera les défis, les problèmes nouveaux et imprévus, les succès et les opportunités. Une suggestion majeure qui découle de la science de la mise en œuvre est d'ajuster vos objectifs d'amélioration en fonction des succès et défis à court, moyen et long terme.

Le tableau 2 présente un aperçu du processus d'amélioration du climat scolaire, incluant les étapes, les tâches et les ressources correspondantes dans les annexes. À noter qu'aucune annexe supplémentaire n'est incluse pour soutenir l'étape 5. Des liens de ressources utiles sont plutôt fournis dans les annexes B, C et D.

Voir l'annexe P pour un aperçu des étapes de l'amélioration du climat scolaire.

Tableau 2. Étapes, tâches et ressources de l'amélioration du climat scolaire

		Étape 1 : Tâches de préparation
a.	Formation d'une équipe représentative chargée du climat scolaire	« Formation d'une équipe centrale de planification » dans le Manuel de référence pour l'amélioration du climat scolaire (voir annexe B).
	Évaluer la disponibilité	The Thriving Schools Readiness Assessment: Understanding Strengths and Challenges ©, Second Edition (voir annexe F)
c.	Créer les conditions pour l'émergence et le maintien de la confiance sociale	Comprendre les conditions de la confiance sociale (voir annexe G)
d.	Passer d'une posture réactive à proactive	Passer d'une posture réactive à proactive (voir annexe H)
		Étape 2 : Tâches d'évaluation
	Réaliser un audit de données	Modèle de vérification des données des écoles prospères (voir annexe J)
	Réaliser un audit de programmes	Modèle de vérification du programme « Thriving Schools » (voir annexe K)
c.	Déterminer les informations ou ressources additionnelles nécessaires	Compendium : Plan d'action pour l'amélioration des écoles et des districts scolaires et ressources connexes (voir annexe E)
	<u>.</u>	Étape 3 : Tâches du plan d'action
a.	Comprendre les résultats des mesures	Ressources pour synthétiser les données académiques, comportementales et sur le climat scolaire (voir annexe L)
b.	Établir des objectifs	Objectifs prosociaux d'amélioration de l'école : soutenir l'école prospère (annexe N) et Objectifs SMART (voir annexe M)
	Planifier les actions Liste complète des tâches	Modèles de plan d'action (voir annexe O) Schéma des tâches incluses dans chaque étape de l'amélioration de l'école (voir annexe P)
		Étape 4 : Tâches de mise en œuvre
	Ressources volontaires	Ressources qui aident les chefs d'établissement à agir de manière intentionnelle et volontaire (voir annexe B)
	Ressources stratégiques Ressources collaboratives fondamentales	Ressources qui aident les chefs d'établissement à être stratégiques (voir annexe C) Ressources qui aident les chefs d'établissement à être fondamentalement collaboratifs (voir annexe D)
	Tondamentates	Étape 5 : Tâches de réévaluation
	Analyse comparative des points stratégiques Examen de fidélité	Un bref article de l'ASCD expose les grandes lignes du « bénéfice des repères » pour évaluer l'apprentissage basé sur les compétences. Le National Implementation Research Network's <u>Active Implementation Hub</u> fournit des ressources permettant à votre équipe d'examiner comment votre plan d'action
c.	Révision des objectifs et ajustements du plan	ou la ressource d'intervention sélectionnée a été mise en œuvre dans votre école avec respect et qualité. Les ressources sur le processus d'ajustement des plans d'action existants sont rares, mais consultez cette bonne ressource de Charlotte Danielson sur la sagesse d'un solide plan d'action (Danielson, 2020) <sup>33</sup> .

#### CONCLUSION

Dans le monde entier, la promotion de l'apprentissage social, émotionnel, civique et scolaire des enfants et des adolescents suscite un intérêt croissant en plus des sentiments de sécurité, d'être soutenus et engagés vécus par les élèves. Les chefs d'établissement ont exprimé un grand intérêt pour comprendre comment, de manière pratique, actualiser ces efforts à l'échelle de l'école, de l'enseignement et des relations interpersonnelles dans leur établissement.

Ce guide a pour but d'aider les directions d'école, les dirigeants des conseils scolaires autres décideurs scolaires communautaires à comprendre que les lignes directrices fondées sur la recherche soutiennent de façon réaliste le processus itératif et continu de l'évaluation des écoles. Nous avons détaillé les connaissances et fourni des informations, des lignes directrices, des outils, des pistes de réflexion et des listes de contrôle qui aideront votre école et votre district scolaire à réfléchir à la question « Où sommes-nous aujourd'hui ? » et «Comment atteindre nos objectifs d'amélioration de l'école?»



Tous les efforts d'amélioration - individuels et organisationnels - sont des efforts qui s'inscrivent dans le long terme. Bien que des guides comme celui-ci puissent donner l'impression que le processus d'amélioration est linéaire (cyclique dans ce cas) et parfait, nous reconnaissons que le progrès vient avec des défis et des revers. Les écoles prospères qui visent l'épanouissement de leurs élèves dépendent des chefs d'établissement, comme vous, qui élaborent des objectifs d'amélioration, des stratégies et des systèmes de mesure qui favorisent l'apprentissage collaboratif, itératif et continu face à des défis difficiles et à des opportunités imparfaites.

#### REMERCIEMENTS

Nous sommes reconnaissants envers les nombreuses personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce guide. Comme presque tous les efforts importants dans la vie, la création de ce guide a été un travail d'équipe. L'idée de ce guide est née de conversations entre Jonathan Cohen et Maureen Costello (directrice, aujourd'hui à la retraite, du programme Teaching Tolerance du Southern Poverty Law Center). Maureen Costello et Adrienne van der Valk (qui ont toutes deux codirigé Teaching Tolerance) ont fourni des des commentaires et suggestions inestimables pour les premières phases de ce guide.

Nous sommes également redevables à notre extraordinaire équipe de conseillers qui ont apporté une contribution importante à ce guide: Ron Astor, (Stein-Wood Professor In School Behavioral Health, University of

Southern California); Rami Benbenishty, (Emeritus Professor, School of Social Work at Bar Ilan University, Israel); Marvin W. Berkowitz, (Sanford N. McDonnell Endowed Professor of Character Education, and Co-Director of the Center for Character and Citizenship at the University of Missouri-St. Louis); Gretchen Brion-Meisels, (Harvard Graduate School of Education); David Hutchinson (President, Pennsylvania School Board Association); Eric S. Gordon, (Chief Executive Officer/Superintendent, Cleveland Metropolitan School District, Cleveland, Ohio); Anne Gregory, (Professor, Graduate School of Applied and Professional University); Dana Psychology, Rutgers Hamilton, (School Social Worker, Newark



Public Schools); Cindy Johanon, (Executive Director, Edutopia); Jacqueline Jodi, (Emeritus Director, the National Commission Social Emotional and Academic Development, Aspen Institute): Terry Pickeral, (formerly, Education Commission of the States, and Cascade Consulting); Sheril Morgan, (Director, Schools of Character, Character.org); William J. Stencil, (Educator-Interim Executive Director, Humanware/SEL Department, Cleveland Metropolitan School District, Ohio); Cynthia Wright, (U.S. Department of Education) et Amrit Thapa, (Graduate School of Education, University of Pennsylvania).

Nous sommes également reconnaissants envers Ross Wiener (vice-président et directeur du programme Éducation et Société) et aux membres de l'atelier de l'Aspen Institute sur le développement affectif et académique par l'équité qui s'est déroulé en juillet 2018. En particulier, les collègues suivants ont travaillé avec Jonathan Cohen pour réviser et remodeler notre compréhension de l'ensemble final de recommandations au niveau du district : Tommy Chang (ancien superintendant des écoles publiques de Boston); Donald Fennoy (Superintendant, School District of Palm

Beach County, Floride); Devin Fletcher (responsable de l'apprentissage et des talents, Tulsa Public Schools, Oklahoma); Eric Moore (responsable de l'innovation et de la recherche, Minneapolis Public Schools, Minnesota); Amy Rome (Présidente, Dirigeante du personnel enseignant, Chicago, Illinois); Sonia Stewart (Responsable exécutif du développement organisationnel, Metro Nashville Public Schools, Tennessee).

Jonathan Cohen, Philip M. Brown et Allison Rae Ward-Seidel [Juin 2021]

## **LISTE D'ANNEXES**

- Annexe A Résumé des termes clés et la manière dont ils sont utilisés dans ce guide pratique.
- Annexe B Ressources pour aider les chefs d'établissement à agir de manière intentionnelle
- Annexe C Ressources pour aider les chefs d'établissement à agir de manière stratégique
- Annexe D Ressources pour aider les chefs d'établissement à agir de manière fondamentalement collaborative
- Annexe E Recueil d'activités prosociales pour l'amélioration des écoles/des districts scolaires et ressources connexes
- Annexe F Évaluation de l'état de disponibilité des écoles prospères : comprendre les points forts et les défis (deuxième édition) (Thriving Schools Readiness Assessment: Understanding Strengths and Challenges)
- Annexe G Comprendre les conditions de la confiance sociale
- **Annexe** H Passer d'une approche réactive à une approche proactive
- Annexe I Modèle d'audit de données
- Annexe J Évaluation du climat scolaire
- Annexe K Modèle d'audit de programme
- Annexe L Ressources pour synthétiser les données scolaires, comportementales et celles liées au climat scolaire
- **Annexe M** Les objectifs SMART
- Annexe N Les objectifs d'amélioration de l'école prosociale : feuille de route des écoles prospères
- Annexe O Modèles de plans d'action
- Annexe P Aperçu des tâches incluses dans chaque étape du cycle d'amélioration continue du climat scolaire

#### **ANNEXE A**

## Résumé des termes clés et de la manière dont ils sont utilisés dans ce guide pratique

- Intimidation: Actes intentionnels, répétés et blessants qu'une personne ou un groupe ayant plus de pouvoir inflige à une autre personne ou à un autre groupe.
- Éducation du caractère : Enseignement et apprentissage qui favorisent le développement d'une boussole morale ainsi que d'un ensemble d'autres compétences sociales et émotionnelles.
- Compétence culturelle : Avoir conscience de sa propre identité culturelle et de son point de vue sur la différence et la capacité d'apprendre et de s'appuyer sur les diverses normes culturelles et communautaires des élèves et de leurs familles. La compétence culturelle est la capacité de comprendre les différences au sein d'un groupe qui rendent chaque élève unique, tout en célébrant les variations entre les groupes qui font de notre pays une mosaïque. Cette compréhension informe et élargit les pratiques d'enseignement dans la salle de classe d'un enseignant culturellement compétent (NEA, 2017).
- Enseignement adapté à la culture : une pédagogie qui traverse les disciplines et les cultures pour faire participer les apprenants tout en respectant leur intégrité culturelle. Elle tient compte du mélange dynamique, ou intersectionnalité de la race, de l'ethnicité, de la classe, du sexe, de la région, de la religion et de la famille qui

- contribuent à l'identité culturelle de chaque élève.
- Processus efficace et durable d'amélioration du climat scolaire: Un processus intentionnel, stratégique, itératif et fondamentalement collaboratif incluant le personnel scolaire, les élèves et parents/tuteurs qui apprennent et travaillent à la création de climats d'apprentissage qui favorisent la réussite scolaire et personnelle.
- Équité: Dans un contexte éducatif, l'équité signifie que chaque élève reçoit ce dont il a besoin pour développer pleinement son potentiel scolaire et social. L'équité comprend l'accès aux opportunités et au soutien. Les résultats scolaires et comportementaux ne peuvent être prédits sur la base d'informations démographiques (c'est-à-dire que la réussite scolaire n'est pas liée à l'ethnie, à l'orientation sexuelle ou à d'autres facteurs).
- intergénérationnels d'amélioration des écoles : Les efforts d'amélioration des écoles qui alimentent intentionnellement la motivation intrinsèque des élèves et des adultes (parents/tuteurs, personnel de l'école et même membres/leaders de la communauté) à s'engager en tant que co-apprenants et co-leaders dans le processus continu d'amélioration de l'école.

- Cadre du système de soutien à plusieurs niveaux (MTSS): Un cadre systémique d'amélioration continue dans lequel la résolution de problèmes et la prise de décisions sont pratiquées dans tous les objectifs et processus d'amélioration universels, à risque et ciblés.
- Enseignement prosocial : L'enseignement et l'apprentissage qui sont conçus pour promouvoir le développement social, émotionnel, civique et scolaire.
- Amélioration prosociale des écoles : Amélioration intentionnelle de l'école, de l'enseignement et des relations qui sont conçus pour promouvoir l'apprentissage social, émotionnel, civique et scolaire, ainsi que des climats optimaux pour l'apprentissage et la sécurité.
- Pratiques réparatrices (PR) : Fondées sur les traditions indigènes/autochtones, les PR sont des outils, des stratégies et des idéologies qui favorisent la construction et la réparation de la communauté, de stratégies et d'idéologies qui favorisent le développement et la réparation dans la communauté lorsqu'un préjudice est causé. Dans les écoles, les PR favorisent les liens avec la communauté scolaire, soutiennent l'apprentissage et intègrent des processus équitables et la voix de l'élève. Les PR sont souvent adoptés comme une approche de la résolution des conflits et de la prise en charge des préjudices qui s'éloigne de la discipline

- punitive et excluante pour se rapprocher de la responsabilité collective.
- Climat scolaire: Qualité et caractère de la vie scolaire qui est façonnée par les schémas de croyances des élèves, des éducateurs et des parents, des attentes, des normes, des pratiques d'enseignement et d'apprentissage, du leadership et de l'environnement.
- Apprentissage socio-émotionnel (ASÉ) : Le processus d'enseignement et d'apprentissage sur le plan social, émotionnel, civique et scolaire.
- Développement social, émotionnel et scolaire (Social emotional academic development/SEAD) : Le processus d'enseignement direct des compétences, des connaissances et des aptitudes sociales, affectives, civiques et scolaires. Le SEAD implique la pratique de ces compétences tout en étant engagé dans l'apprentissage scolaire interactions avec les autres. En outre, les enseignants et les parents favorisent le SEAD par leur comportement (être un modèle vivant). leurs pratiques disciplinaires, un éventail de pratiques pédagogiques, et par le biais de l'ASÉ et caractère aui favorisent compétences sociales, émotionnelles, civiques et scolaires.
- La voix des élèves : Fournir des structures et des opportunités pour consulter et informer les élèves, leur demander leur avis et leur proposer des rôles de leadership.

#### **ANNEXE B**

# Ressources pour aider les chefs d'établissement agir de manière intentionnelle

Les ressources suivantes sont organisées en différents domaines d'intérêt associés aux principes d'amélioration des écoles. Les enseignants, les parents et d'autres personnes sont toujours train « d'enseigner » des leçons sociales. émotionnelles, civiques et académiques, intentionnellement ou non! Un certain nombre de ces ressources pourraient s'inscrire dans plus d'un domaine d'intérêt et aideront à guider l'amélioration de votre école dans plusieurs domaines. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les outils qui

existent pour promouvoir ces aspects des écoles prosociales. Cependant, nous avons sélectionné quelques outils exemplaires sur le terrain, avec l'aide de plusieurs contributeurs mentionnés ci-dessus. La plupart de ces ressources sont gratuites et accessibles au public. Reconnaissant également que le même style de soutien ou de ressource ne pourrait pas répondre aux besoins de toutes les écoles, nous avons fourni plusieurs options et de nombreux indicateurs pour soutenir l'amélioration de manière intentionnelle dans les écoles.



#### Indicateurs

#### Ressources (anglais seulement)

#### a. Intentionnel

- Construire et maintenir des relations saines entre toutes les parties prenantes les élèves, parents, tuteurs, l'école, le personnel scolaire et la communauté.
- Être explicite sur cet objectif permanent pour construire une communauté en acceptant les commentaires, en prévoyant du temps pour écouter les élèves.
- Circle Forward: Building a Restorative Community by Carolyn Boys-Watson and Kay Pranis How-to Guide to Relationship Mapping from Making Caring Common<sup>22</sup>
- Search Institute's Relationships First guide and study findings
- Reference Manual on Making School Climate Improvements
- National School Climate Standards (developed by the National School Climate Council)
- Character.org
- <u>Infoaboutkids.org</u>

#### b. Intentionnel

- Structurer la planification itérative et continue du processus d'apprentissage et d'amélioration, en étant sensible aux besoins locaux organisationnels et démographiques.
- Proposer des réponses adaptées aux conditions sociales.
- Action Steps for School Climate Improvement by the National School Climate Center
- AIR SEL Coaching Toolkit by Nick Yoder & Deb Gurke (2017)<sup>34</sup>

#### C. Intentionnel

- S'assurer que tous les élèves sont respectés et engagés dans leurs apprentissages, tous interreliés, mais nécessitant une attention particulière.
- S'assurer que les élèves s'identifient comme des membres de la communauté scolaire.
- Veiller à ce que les élèves se sentent respectés; les écouter et les accueillir dans leurs différences (consulter les données désagrégées des enquêtes sur le climat scolaire).

- Social Justice Standards (Teaching Tolerance)
- <u>Understood.org</u>
- The Alliance for Resource Equity a créé des guides d'action
  - o Pour les directions d'établissements (https://edtru.st/SchoolLeaders
  - o Pour les responsables de districts scolaires (https://edtru.st/DistrictLeaders
  - o Pour les responsables et défenseurs de la communauté <a href="https://edtru.st/">https://edtru.st/</a>
- CommunityLeaders
- Addressing Barriers to Learning: In the Classroom and
- Schoolwide by Adelman and Taylor (2017)<sup>35</sup>

## Student Mental Health Implementation Guide from California

#### d. Intentionnel

Reconnaître explicitement le large spectre d'expériences qui empêchent les élèves et les adultes de se sentir et d'être en sécurité.

#### **Indicateurs**

#### **e.** Intentionnel

Concevoir des systèmes de soutien intentionnels à plusieurs niveaux pour renforcer les efforts de promotion sociale, émotionnelle et de santé qui soutiennent tous les élèves; coordonner les efforts de prévention des risques et les stratégies qui identifient, ciblent et aident les élèves qui ont le plus besoin de soutien scolaire et psychosocial.

#### f. Intentionnel

Examiner et réviser les politiques (ex.: en matière de discipline, de prévention de la violence, d'éducation physique et morale, de sécurité et de soutien, de climat scolaire, d'engagement des élèves) pour relever les défis structurels et soutenir les efforts utiles et durables d'amélioration des écoles.

#### g. Intentionnel

Créer un plan de communication en partenariat avec les dirigeants du district scolaire sur la manière dont les objectifs et les processus d'amélioration seront communiqués à la communauté scolaire de manière cohérente et continue. Il est important que la communication soit transparente quant à la raison d'être de tout changement de politique et du processus de prise de décision, y compris les données provenant du climat scolaire ou d'autres pratiques de mesure non académiques.

#### h. Intentionnel

Embaucher ou désigner des coordonnateurs pour diriger ce travail au niveau de l'école. Il est crucial d'allouer des ressources, telles que du temps et de l'argent et de déterminer les rôles de chacun. Si le district scolaire ne peut pas fournir un poste de coordonnateurs, les chefs d'établissement peuvent consacrer du temps au développement professionnel du personnel ou créer un comité pour diriger les efforts d'amélioration.

#### **Ressources (anglais seulement)**

- Edutopia resources and video library, for example: <u>Developing a Multi-Tiered System of Supports.</u>
- The Discipline Revolution Project
- Responding to Hate and Bias at School (TT)
- <u>Dating Matters: Strategies to Promote Healthy Teen</u>
  <u>Relationships</u> by National Center for Injury Prevention
  and Control Division of Violence Prevention
- Five Ways to Support Students Affected by Trauma by Lea Waters & Tom Brunzell (2018)<sup>35</sup>
- Good Science Center at UC Berkeley
- National School Climate Standards: Helpful strategies, measurement options, and supporting research. Non publié. Pour obtenir des copies, veuillez écrire à Jonathan Cohen at <u>ic273@tc.columbia.edu</u>.
- SEL for ALL
- SEL Resource Library
- The Learning Policy Institute
- Attendance Playbook: Smart Strategies for Reducing Chronic Absence in the Covid Era by Phyllis Jordan (2020)<sup>37</sup>
- CASEL Communication plan related resources
- National Center on Safe Supportive Learning Environments communication plan related resources
- Community School Partnerships Case Study from the Aspen Institute
- Reference Manual on Making School Climate Improvements by Yoder & al. (2017)<sup>38</sup>
- <u>Dignity in Schools: Toolkit on Organizing to Combat</u> the School-to-Prison Pipeline

#### **ANNEXE C**

# Ressources pour aider les directions d'établissement à agir de manière stratégique

Les ressources suivantes sont organisées en fonction de différents domaines d'intervention dans le cadre du principe d'amélioration stratégique des écoles. Les leaders scolaires doivent toujours penser et agir de manière stratégique. Le nombre de nouvelles initiatives sur lesquelles les d'établissement directions communautés peuvent se concentrer à un moment donné est limité. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de tous les documents aui existent pour promouvoir stratégiquement les écoles prosociales.

Cependant, nous avons sélectionné quelques outils exemplaires sur le terrain avec l'aide de plusieurs contributeurs mentionnés dans la section Remerciements de ce guide. La plupart des ressources ci-dessous sont gratuites et accessibles au public. Reconnaissant également que le même style de soutien ou de ressource ne pourrait pas répondre aux besoins de toutes les écoles, nous avons proposé plusieurs options pour de nombreux indicateurs d'amélioration stratégique des écoles.

#### **Indicateurs**

#### **a.** Stratégique

S'engager à aborder les questions d'équité et de diversité culturelle dans la mesure où elles affectent l'allocation des ressources, le traitement des groupes d'élèves et les possibilités d'apprentissage individuel.

#### Ressources (anglais seulement)

- School discipline data indicators: A guide for districts and schools by Vicki Nishioka & al. (2017)<sup>38</sup>
- <u>Districts Advancing Racial Equity (DARE) Tool</u> by Hyler & al. (2020)<sup>40</sup>
- Racial Equity Analysis Plan
- The Liberatory Design Mindsets
- Pursuing Social and Emotional Development
  Through a Racial Equity Lens: A Call to Action by
  the Aspen Institute
- Addressing the Root Causes of Disparities in School Discipline An Educator's Action Planning Guide By Osher & al. (2015)<sup>41</sup>.
- CASEL equity-related resources

Indicateurs	Ressources (anglais seulement)
b. Stratégique	Equitable Learning and Development
Mettre en place des communautés d'apprentissage professionnel (CAP) qui sont des équipes de planification permanentes composées de membres clés du personnel afin de partager le leadership et la prise de décision tout au long du processus d'amélioration de l'école.	Developing a Professional Learning System for Adults in Service of Student Learning by the Aspen Institute
C. Stratégique	School Climate Data Interpretation Resources by Yoder & al.
Créer des processus réfléchis et fondés sur des données, tant au	(2017) <sup>38</sup>
niveau individuel que systémique, pour soutenir le développement prosocial de l'élève dans son ensemble.	Coming Back to Climate: How Principals Can Use School Climate  Data To Lead Improvement by the Aspen Institute
crisemble.	The What Works Clearinghouse (WWC)
Planifier de revenir régulièrement sur le processus d'amélioration de l'école en tant qu'équipe de la communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) afin d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs intermédiaires, de célébrer les réussites et de passer aux étapes suivantes.	<ul> <li>Are You Ready to Assess Social and Emotional Learning? From the American Institutes for Research</li> <li>District and School Improvement Center from the American Institutes for Research</li> <li>Resources, videos, and tools from the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching</li> <li>School Climate Survey Compendium from National Center on Safe and Supportive Learning Environments</li> <li>RAND Education and Assessment Finder: Measuring social, emotional, and academic competencies from RAND Corporation</li> </ul>
	Improving School Improvement by Howard Adelman and Linda Taylor (2018) <sup>42</sup>

#### **ANNEXE D**

Ressources pour aider les directions d'établissement à agir de manière fondamentalement collaborative

Les ressources suivantes sont organisées en fonction des différents domaines d'intervention du principe de collaboration pour l'amélioration des écoles. Faire participer le plus grand nombre possible de membres de la communauté scolaire pour qu'ils deviennent des co-apprenants et des co-leaders est l'un des fondements essentiels des efforts durables d'amélioration des écoles. Nous avons sélectionné quelques outils exemplaires sur le terrain avec l'aide de

plusieurs contributeurs mentionnés dans la section des remerciements de ce guide. La plupart des ressources ci-dessous sont gratuites et accessibles au public. Reconnaissant également que le même style de soutien ou de ressource ne peut pas répondre aux besoins de toutes les écoles, nous avons proposé plusieurs options pour de nombreux indicateurs d'amélioration collaborative des écoles.

#### **Indicateurs**

#### a. Fondamentalement collaboratif

- Créer des conditions de confiance sociale fondées sur des relations bienveillantes et respectueuses, une sensibilité aux préjugés et une compétence culturelle.
- Consacrer du temps au développement de la sensibilisation culturelle de l'ensemble du personnel. Un travail d'équipe efficace repose sur des partenariats mutuellement bénéfiques fondés sur le respect. La méfiance entre les membres du personnel n'est pas rare et sape fortement les efforts d'amélioration de l'école.

#### **D.** Fondamentalement collaboratif

Guider un processus équitable (prise de décision collective qui valorise l'apport de toutes les parties prenantes) impliquant l'ensemble de la communauté scolaire pour définir les valeurs fondamentales qui fournissent la base des normes partagées autour du comportement et soutiennent les objectifs SEAD.

#### C. Fondamentalement collaboratif

Susciter la motivation intrinsèque des élèves, des parents, du personnel scolaire et des membres de la communauté à apprendre et à travailler ensemble pour répondre à leurs besoins identifiés

#### d. Fondamentalement collaboratif

Susciter l'engagement des élèves dans les efforts intergénérationnels d'amélioration des écoles.

#### **Ressources (anglais seulement)**

- Restorative Practices Guide and Toolkit
- Implementing restorative practices in schools

- Integrating Social, Emotional, and Academic Development by the Aspen Institute (2018)
- Principals of the Restorative School & Practices of a Restorative
- Community Schools Playbook by Learning Policy Institute
- Academic Parent-Teacher Team
- The Roadmap to Educating for American Democracy
- Meaningful Student Involvement Guide Soundout
  - All of Who I am: Perspectives from Young People About Social, Emotional, and Cognitive Learning by Elizabeth Pufall Jones & al. (2020)<sup>43</sup>

#### **ANNEXE E**

Recueils d'activités prosociales pour l'amélioration des écoles/districts scolaires et ressources connexes (anglais seulement)

American Institutes for Research National Center on Safe Supportive Learning Environments:

- Guides and training products
- Creating Safe, Equitable, Engaging <u>Schools: A Comprehensive, Evidence-Based Approach To Supporting Students</u> (Osher, Moroney & Williamson, 2018)<sup>44</sup>

#### Aspen Institute

National Commission on Social Emotional and Academic Development

#### Character.org

The Character Exchange est un réseau d'enseignants, de personnel de soutien scolaire, d'administrateurs et de parents qui travaillent ensemble pour apporter des changements positifs aux écoles et aux communautés en se basant sur les 11 principes d'une éducation efficace du caractère.

#### Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL)

CASEL est une organisation non partisane qui a développé une foule de ressources pour soutenir les responsables qui s'intéressent aux politiques, à la pratique et à la recherche.

- Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators. ASCD (Elias & al., 1997)<sup>45</sup>
- District Guides
- Program Guides for elementary as well as middle and high schools

#### Council of Chief State School Officers (CCSSO)

La CCSSO est une organisation non partisane, à l'échelle nationale et à but non lucratif, regroupant des fonctionnaires qui dirigent les départements de l'enseignement élémentaire et secondaire de différents États et districts des États-Unis.

Meaningful Local Engagement Under ESSA: A Handbook for LEA and School Leaders (2017).

#### **Education Trust**

Education Trust est un organisme national à but non lucratif qui intervient auprès des élèves de couleur, issus de familles à faibles revenus.

The School Climate Improvement Process

#### EducationCounsel and CCSSO

Education Counsel est un cabinet de conseil en éducation qui combine une expérience significative en matière de politiques, de stratégies, de droit et de plaidoyer afin d'apporter des améliorations au système éducatif américain. Ils développent et font avancer des idées fondées sur des preuves aux niveaux local, de l'État et national afin de renforcer les systèmes éducatifs et de promouvoir des opportunités élargies et de meilleurs résultats pour tous les élèves afin de combler les écarts et d'améliorer considérablement les résultats scolaires de tous les enfants, de la petite enfance à l'enseignement postsecondaire.

Measuring School Climate and Social and Emotional Development: A Navigation Guide for States and Districts. Holahan & Batey (2019)<sup>46</sup>

#### Hanover Research

Best Practices for School Improvement Planning (2014)

#### National School Climate Center (NSCC)

Le NSCC est un organisme éducatif à but non lucratif qui aide les écoles, les districts et les États à mesurer et à améliorer le climat d'apprentissage dans les écoles afin d'aider les élèves à réaliser leur plein potentiel en tant qu'individus et membres engagés de la société.

The School Climate Implementation Road Map: Promoting Democratically Informed School Communities and the Continuous Process of School Climate Improvement. Center for Social and Emotional Education. Cohen & Pickeral (2009)<sup>47</sup>

#### National School Climate Council

Le National School Climate Council est un groupe américain non partisan composé de responsables locaux, étatiques et nationaux de l'éducation et de la santé mentale qui a élaboré une série de déclarations de consensus fondées sur la recherche concernant les politiques et les pratiques prosociales (ex.: SEL, éducation du caractère et climat scolaire).

National School Climate Standards: Benchmarks to Promote Effective Teaching and Learning and Comprehensive School Improvement (2007)

#### State Departments of Education (DOE)

New Jersey Department of Education and Rutgers University. <u>School Climate Strategy</u> <u>Resource Guide</u> (2018).

#### **RESSOURCES CONNEXES**

#### **CASEL**

The <u>SEL Assessment Guide</u> provides several resources for leaders and implementation teams in PreK-12th grade settings who are making decisions about selecting and using measures of student SEL.

#### National Center on Safe Supportive Learning Environments (NCSSLE)

Compendium of school climate surveys

#### **RAND Corporation**

The <u>RAND Education Assessment Finder</u> is a web-based tool that provides information about assessments of K-12 students' interpersonal, intrapersonal, and higher-order cognitive competencies.

#### Substance Abuse and Mental Health Services Administration

Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Youth Engagement Guidance: Strategies, Tools, and Tips for Supportive and Meaningful Youth Engagement in Federal Government-Sponsored Meetings and Events (HHS Publication No. SMA 16-4985). (2016).

#### **ANNEXE F**

Évaluation de l'état de préparation des écoles prospères: Comprendre les forces et les défis © (2e édition)<sup>1</sup>

#### Introduction

L'évaluation de l'état de préparation de l'école aide les directions d'établissements scolaires de la maternelle à la 12e année et/ou les équipes de direction à examiner les forces, les besoins et les défis actuels de manière à promouvoir des efforts efficaces et durables d'amélioration des écoles. Les indicateurs d'évaluation sont axés sur les principes du développement social, émotionnel et scolaire (SEAD) des élèves et sur la planification fondée sur l'équité. Le SEAD englobe le développement du caractère et des compétences sociales et émotionnelles.

Toutes les écoles, comme toutes les personnes, présentent un éventail de forces, de défis et de besoins. Cet outil doit être utilisé par les directions d'établissement et une équipe de planification scolaire pour examiner les aspects clés du travail d'éducation prosociale. L'utilisation des connaissances générées par la réflexion sur l'évaluation aidera les écoles à se concentrer intentionnellement, stratégiquement et en collaboration sur les objectifs d'amélioration actuels et nouveaux.

Cette évaluation de l'état de préparation suppose que les directions d'établissement conviennent, au moins sur le plan philosophique, que les écoles devraient :

- Soutenir l'enseignement et l'apprentissage universel social, émotionnel et civique ainsi que l'enseignement et l'apprentissage académique;
- Travailler systématiquement pour s'assurer que tous les élèves se sentent et sont en sécurité, soutenus et engagés;
- Travailler pour soutenir des relations saines et « connectées » dans toute l'école ;
- Travailler intentionnellement à coordonner les efforts universels d'amélioration prosociale avec un système à plusieurs niveaux de soutien aux élèves.

Cette évaluation de l'état de préparation est conçue pour que les directeurs d'école la complètent, en consultation avec l'équipe de planification. Considérez-la comme un modèle à utiliser en fonction du stade des efforts prosociaux de votre école.

L'échelle de réponses suivantes devrait être utilisée pour réfléchir et répondre à chaque item :

- 1. Pas du tout satisfait
- 2. Pas très satisfait
- 3. Satisfait

- **4.** Très satisfait
- 5. Extrêmement satisfait

Citation suggérée: Cohen, J., Brown, P.M., & Skrzypiec, G. (2019). Thriving Schools Readiness Assessment: Understanding Strengths and Challenges (second edition) [Unpublished document].

Pour plus d'informations : jc273@tc.columbia.edu

Évaluation de l'état de préparation en ligne : <u>https://tinyurl.com/thrivingschoolsreadiness</u>

<sup>1</sup> Remerciements: Nous sommes reconnaissants envers Allison Ward-Seidel qui a été et reste une partenaire précieuse dans la réflexion sur une série de directives et d'informations relatives aux écoles prospères.

1. Intentionnel : Sur la valeur des chefs d'établissement qui mettent très intentionnellement en marche un processus à l'échelle de l'école qui favorise un climat sûr, favorable, équitable et engageant pour l'enseignement et l'apprentissage SEAD, ainsi que des relations bienveillantes, connectées et saines.

#### Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des éléments suivants dans votre école?

- 1-i : Une vision ou des valeurs communes pour le SEAD que la communauté soutient. (voir la définition du SEAD dans l'introduction de cette section).
- 1-ii: Alignement de la vision/des valeurs du SEAD sur les pratiques scolaires.
- 1-iii: Enseignement et apprentissage SEAD à l'échelle de l'école.
- 1-iv : Efforts pratiques conçus pour aider tous les élèves à se sentir en sécurité.
- 1-v: Efforts pratiques conçus pour aider tous les élèves à se sentir engagés à l'école.
- 1-vi : Tous les élèves se sentent connectés à au moins un adulte responsable à l'école.
- 1-vii : Participation au développement professionnel SEAD des membres du personnel scolaire.
- 1-viii : Pratique disciplinaire basée sur l'apprentissage plutôt que sur la punition.
- 1-ix : Des moyens de célébrer la diversité.
- 1-x: Un processus continu d'amélioration de l'école: Systémique, pédagogique et / ou relationnel.
- 2. Stratégique: Les directions d'établissements scolaires considèrent les efforts passés et actuels d'amélioration de l'école et décident des tâches sur lesquelles se concentrer maintenant au développement SEAD chez les élèves.

## Dans quelle mesure êtes-vous satisfait que les directions d'établissements scolaires pensent et agissent de manière stratégique pour :

- 2-i : Utiliser les résultats des mesures académiques et non académiques pour informer la planification de l'amélioration.
- 2-ii : Examiner l'efficacité des efforts d'amélioration actuels de l'école en matière de SEAD.
- 2-iii : Classer par ordre de priorité les objectifs d'amélioration de l'école en fonction des données et des examens des programmes.
- 2-iv : Répondre aux besoins des groupes d'élèves marginalisés.
- 2-v : Utiliser des pratiques d'embauche pour soutenir la compétence et l'engagement du personnel envers le SEAD.
- **3.** Collaboratif : Axé sur la motivation des élèves, des parents, du personnel scolaire et des membres de la communauté à être des co-apprenants et des co-dirigeants confiants du processus d'amélioration du SEAD.

## Dans quelle mesure êtes-vous satisfait que les directions d'établissements scolaires démontrent leur investissement dans le leadership collaboratif en :

- 3-i: Favorisant les relations de confiance entre les membres du personnel scolaire.
- 3-ii : Engageant les élèves à être des co-leaders dans le processus d'amélioration du SEAD.
- 3-iii: Engageant les parents/tuteurs à être des co-leaders dans le processus d'amélioration du SEAD.
- 3-iv : Engageant le personnel scolaire à être co-leader dans le processus d'amélioration du SEAD.
- 3-v : S'assurant qu'une équipe de direction scolaire représentative est en place.

#### **ANNEXE G**

# Comprendre les conditions de la confiance sociale

La collaboration favorise grandement l'amélioration des écoles. Il est essentiel que les membres du personnel scolaire soient capables d'élaborer en collaboration des objectifs d'amélioration, et de contribuer à les réaliser ensemble. Idéalement, les élèves et les parents ainsi que le personnel de l'école doivent travailler ensemble pour démontrer des efforts intergénérationnels d'amélioration de l'école. Malheureusement, les difficultés relationnelles nuisent trop souvent aux efforts faits dans ce contexte.

Les ressources ci-dessous sont conçues pour vous aider, vous et votre école, à promouvoir la confiance sociale et la capacité à collaborer. Ce qui suit est un plan détaillé pour mener une ou plusieurs sessions de développement professionnel (DP). Il peut être adopté ou adapté au développement professionnel en petits ou grands groupes. Bien qu'il soit rédigé à l'intention de la personne qui agira en tant qu'animateur de DP, il peut également être utilisé par tous les membres d'un petit groupe d'étude ou par une seule personne qui participe à l'autoapprentissage.



#### Introduction par l'animateur

La confiance sociale existe lorsque nous crovons que les autres remplissent leur rôle de manière responsable, solidaire et Lorsque compétente. les directions d'établissement reconnaissent que le blâme et l'humiliation caractérisent les relations entre membres du personnel, il faut s'en préoccuper. Une « culture de la méfiance chez le personnel scolaire » nuit à notre capacité d'apprendre et de travailler ensemble. En fait, elle fragilisera tous les efforts d'amélioration des écoles.

Il est terriblement important que les directeurs d'école comprennent et abordent la façon dont la confiance - ou le manque de confiance - caractérise et façonne les relations entre membres du personnel. Les ressources présentées ici sont conçues pour soutenir la confiance relationnelle et les capacités de résolution de problèmes en collaboration. Les équipes et les individus envisageront des stratégies individuelles et organisationnelles qui soutiennent la confiance, l'imputabilité et la responsabilité des élèves.

En fonction de vos objectifs, le matériel présenté ici peut être utilisé pour atteindre les objectifs d'apprentissage suivants :

- Les participants en sauront plus sur la manière dont la vulnérabilité et la confiance, ou leur absence façonnent leur expérience.
- Les participants apprécieront ce que vous et vos collègues avez (ou n'avez pas) fait pour soutenir des relations de travail fondées sur la confiance et la collaboration.
- Les participants sauront comment déterminer dans quelle mesure une culture du blâme ou une culture du sans-faute colore la vie dans votre école.
- Les participants connaîtront une série d'étapes qui peuvent être introduites à l'école dès la rentrée.
- Les participants seront en mesure de parler de la façon dont le niveau de confiance que vous ressentez dans votre communauté scolaire influence votre expérience.
- Les participants seront en mesure de développer un plan préliminaire pour leur école qui a le potentiel de (i) soulever ces questions de manière utile et (ii) de faire passer la communauté d'une culture du blâme à un cadre sans faute.

#### Proposition séance 1: Explorer le pouvoir du blâme et de la honte

#### En équipe de deux, discuter des situations suivantes :

- 1. Une fois où l'on vous a reproché quelque chose dont vous n'étiez clairement pas responsable?
- 2. Une fois où vous avez vécu un moment de honte.
- **3.** Qu'est-ce qui est clair et non clair pour vous sur les raisons pour lesquelles vous/nous tombons dans le blâme ?
- **4.** Qu'est-ce qui est utile et/ou inutile dans le blâme?

#### Partager avec l'ensemble du groupe, puis réfléchir à ces deux questions :

- **1.** Quelle est la personne ou quel est le groupe avec lequel nous avons ressenti le plus de confiance en dehors de l'école ? (sans citer de noms) ?
- 2. Pourquoi ce niveau de confiance est-il plus élevé avec cette personne et/ou ce groupe?

# Le pouvoir de développer un cadre de travail « sans faute » : Une base pour l'apprentissage aux niveaux individuel, de l'école et de la communauté

#### Mise en contexte:

James Comer, MD du Yale Child Study Center (l'un des « pères » du climat scolaire actuel et des efforts de réforme de l'éducation prosociale) a suggéré qu'un cadre de travail « sans faute » implique que les membres du personnel décident (i) de ne pas tomber dans le blâme et la honte et, au contraire (ii) de reconnaître les réussites et aussi les erreurs/problèmes des autres d'une manière appréciative. Lorsque le personnel scolaire décide d'adopter un cadre de travail sans faute, cela ne nie en rien le fait qu'il y aura parfois des conséquences négatives si quelqu'un commet une erreur majeure ou une série d'erreurs.

#### En équipes de deux, discuter des situations suivantes :

- **1.** Où suis-je en tant que personne en ce qui concerne ma tendance à blâmer ou à adopter un cadre de travail sans faute ?
- **2.** En quoi un cadre de travail « sans faute » a-t-il du sens (ou non) pour vous ? Par exemple, James Comer suggère que nous pouvons prendre des responsabilités et rendre des comptes tout en évitant de tomber dans une culture du blâme. Êtes-vous d'accord et/ou non d'accord ? Pourquoi?
- **3.** Où suis-je en tant que personne en ce qui concerne mon inclination à blâmer ou à assumer un cadre sans faute? Pendant cinq minutes, réfléchissez et prenez des notes sur ce qui vous semble clair ou non, à propos de cette question essentielle. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ici.

Proposition séance 2 : Où en sommes-nous maintenant ? Individuellement et en tant que communauté d'enseignants et d'apprenants ?

En équipe ou en binôme, examiner et discuter la rubrique du Protocole A, ci-dessous, Établir un cadre sans faute et promouvoir une culture de la confiance, tout en réfléchissant aux deux questions suivantes :

- 1. Où suis-je sur ce spectre de 0 à 4?
- 2. Où se situent nos enseignants en tant que groupe?

#### **PROTOCOLE A**

Établir un cadre sans faute et promouvoir une culture de la confiance : Où en sommes-nous ? En tant qu'individus et en tant que membres du personnel scolaire dans notre école ?

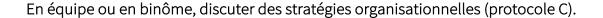
Rien n'est encore mis en place (0) Tout à fait en désaccord (1) Plutôt en désaccord (2) Plutôt d'accord (3) Tout à fait d'accord (4)

- Le personnel de direction se concentre sur et/ou crée des plans pour promouvoir une culture collaborative, flexible et « sans blâme » dans laquelle les professionnels de l'école peuvent travailler et apprendre.
- Les relations entre adultes sont colorées et façonnées par le blâme et la méfiance.
- L'école s'engage dans le processus d'amélioration du climat scolaire avec des relations adultes divisées.
- Les professionnels de l'éducation sont ouverts à l'idée que les autres professionnels ont de bonnes intentions et que pratiquement tout le monde a quelque chose de valable à apporter.
- Le personnel de direction prend des décisions importantes en partant du principe que toutes les perspectives des parties prenantes méritent d'être entendues avec un esprit ouvert.
- Le personnel de direction tient compte à la fois de l'intention et de l'impact de leur communication verbale et non verbale lors de leurs interactions avec les autres.
- L'équipe fonctionne à partir d'une position d'apprentissage qui repose sur l'idée que les membres de la communauté ont de bonnes intentions et que chaque membre de de la communauté a un rôle à joueur.
- Les dirigeants de l'école ont développé des normes communes et une culture alignée sur la vision commune de l'équipe. Le personnel des services de soutien aux élèves ainsi que les enseignants sont inclus et valorisés dans l'élaboration de ces normes.
- Le personnel de direction a commencé à parler explicitement de l'importance de la confiance et d'un cadre « sans faute » par opposition à une culture du « blâme ».
- Développer et cultiver une culture de la confiance est un objectif explicite et valorisé.
- Des discussions approfondies ont eu lieu sur l'importance d'adopter un cadre « sans faute » pour soutenir une communauté d'apprentissage authentique dans notre école.
- Les responsables de l'éducation, les parents/tuteurs et les élèves ont soutenu cette idée et se sont engagés à l'appliquer.
- La direction de l'école est déterminée à maintenir et à soutenir un engagement envers sa vision, ses valeurs fondamentales et ses normes partagées.
- La direction de l'école encourage la responsabilité mutuelle et dédramatise le blâme dans l'ensemble de la communauté scolaire.

Proposition séances 3 et 4 : Stratégies individuelles et organisationnelles qui soutiennent une culture scolaire sans faute (non-blâmante).

En équipe ou en binôme, discuter des stratégies individuelles (protocole B).

- Qu'est-ce qui est le plus utile dans ces suggestions ? Qu'est-ce qui est le moins utile et pourquoi ?
- Et surtout, quelles idées ajouteriez-vous à cette liste?
- Quels obstacles pourraient empêcher d'actualiser ces suggestions?



- Qu'est-ce qui est le plus utile dans ces suggestions ? Qu'est-ce qui est le moins utile et pourquoi ?
- Et surtout, quelles idées ajouteriez-vous à cette liste?
- Quels obstacles pourraient empêcher d'actualiser ces suggestions?

Discussion de groupe : qu'avez-vous appris ? Qu'avez-vous développé ? Quels ont été les défis ? À quoi vous engagez-vous ?



#### **PROTOCOLE B**

Des stratégies qui favorisent une résolution des problèmes plus confiante et collaborative : au niveau individuel

Lorsque vous travaillez et discutez avec des collègues dans les écoles, tenez compte des idées suivantes:

- **1.** S'engager personnellement à poser des questions ouvertes et honnêtes et à être un apprenant, qui participe à la résolution collaborative des problèmes, qui apprend des réussites et des erreurs passés et qui se concentre sur les tâches: éduquer les élèves et promouvoir leur sain développement.
- 2. Orienter vos conversations sur les problèmes, pas sur les individus.
- **3.** Utiliser les « cercles » de pratique réparatrice pour parler des « normes » ou des « attentes élevées » des élèves et du personnel (comportementales, scolaires et professionnelles).
- **4.** S'il s'agit d'une question dont nous savons qu'elle sera très « sensible » et/ou conflictuelle, envisager de demander une aide extérieure : un médiateur impartial.
- 5. Réfléchir à « l'équilibre » entre vos commentaires positifs et négatifs : Les gens se souviennent des « mauvaises nouvelles » et des « commentaires négatifs » beaucoup plus que des nouvelles ou des commentaires positifs. Par exemple, des chercheurs de l'Institut Gottman ont découvert que chez les couples qui prévoient se marier le fait de s'adresser moins de cinq commentaires positifs pour chaque commentaire négatif permet de prédire un mariage qui ne durera pas longtemps. Bien qu'un mariage soit évidemment une relation très différente d'une relation de travail, le même principe s'applique : il est bienveillant et sage de faire attention à l'équilibre entre les commentaires positifs et négatifs que nous faisons aux autres. Pour chaque commentaire négatif, formulez de 4 à 5 commentaires positifs.
- **6.** Soyez un apprenant permanent : Posez la question : « Où en sommes-nous ? »
- **7.** Soyez un exemple vivant ; mettez en pratique ce que vous préconisez.
- **8.** Activité d'apprentissage PLC : Poser les 3 questions suivantes:
  - a. « Qui suis-je?»
  - **b.** « Où est-ce que je m'en vais ? »
  - **c.** « Que dois-je faire pour y arriver ? »
- **9.** Activité d'apprentissage PLC : Considérer les « 10 choses que nous pouvons faire pour contribuer à la paix interne, interpersonnelle et organisationnelle » suivantes (ceci a été pris du Centre pour la communication non violente : <a href="https://www.cnvc.org">www.cnvc.org</a>)
  - **a.** Passer un peu de temps chaque jour à réfléchir tranquillement à la manière dont nous aimerions nous comporter avec nous-mêmes et avec les autres.
  - **b.** Ne pas oublier que tous les êtres humains ont les mêmes besoins.

- **c.** Vérifier nos intentions pour voir si nous sommes aussi intéressés par la satisfaction des besoins des autres que par les nôtres.
- **d.** Lorsqu'on demande à quelqu'un de faire quelque chose, il faut d'abord vérifier si l'on fait une demande ou une exigence.
- **e.** Au lieu de dire ce que nous ne voulons pas que quelqu'un fasse, dire ce que nous voulons que cette personne fasse.
- **f.** Au lieu de dire ce que nous voulons que quelqu'un SOIT, dire quelle action nous aimerions que la personne prenne et qui, nous l'espérons, l'aidera à être ainsi.
- **g.** Avant d'approuver ou de désapprouver l'opinion d'une personne, essayer de se mettre à l'écoute de ce qu'elle ressent et de ce dont elle a besoin.
- **h.** Au lieu de dire « Non », identifier ce qui nous empêche de dire « Oui ».
- i. Si nous nous sentons contrariés, réfléchissons à notre besoin non comblé, et à ce que nous pourrions faire pour le satisfaire, au lieu de penser à ce qui ne va pas chez les autres ou chez nous.
- **j.** Au lieu de féliciter quelqu'un qui a fait quelque chose que nous aimons, exprimons notre gratitude en disant à la personne quel besoin ils ont satisfait par cette action.
- **10.** Considérer les quatre étapes essentielles de la communication non violente ou "communication de compassion » (<a href="www.cnvc.org/node/180">www.cnvc.org/node/180</a>) : observation, sentiment, besoin et demande. En d'autres termes (i) qu'est-ce que j'observe ? (ii) comment est-ce que je me sens ? (iii) de quoi ai-je besoin ? Il s'agit d'un cadre de communication simple, mais très puissant, qui ne blâme pas et favorise la compréhension, les liens et la résolution collaborative des problèmes.

#### **PROTOCOLE C**

Stratégies pour une résolution de problèmes plus confiante et collaborative : au niveau de l'école et de la communauté

- 1. S'engager au niveau de l'établissement à être des apprenants adultes et des professionnels qui se concentrent sur la tâche de soutenir la capacité des élèves à apprendre et à se développer de manière saine. Un moyen efficace d'y parvenir est 3. d'utiliser l'énoncé de mission de votre école comme axe d'organisation. Nous suggérons qu'il est toujours utile de revoir périodiquement la mission de votre école et de s'assurer qu'elle résume bien ce que votre communauté scolaire souhaite le plus pour vos élèves/enfants. De nombreuses écoles insèrent littéralement leur mission 4 dans la documentation imprimée. De cette manière, les écoles s'efforcent d'ancrer toutes les conversations, l'enseignement, l'apprentissage et les projets dans leur énoncé de mission. Étant donné que pratiquement tous les énoncés de mission sont fondamentalement ancrés dans des objectifs sociaux, émotionnels, éthiques et civiques (ex.: être un apprenant tout au long de la vie, être un membre responsable et attentionné de la communauté, être capable de travailler avec les autres, etc.).
- 2. L'efficacité des protocoles : Un protocole consiste en des directives précises pour améliorer la collaboration. Ce type de structure permet d'avoir des conversations très ciblées et productives. Envisagez d'utiliser des protocoles pour favoriser un processus de groupe significatif et collaboratif. The National School Reform faculty (https:// nsrfharmony.org) dispose d'une gamme de protocoles conçus à cette fin. Notre nouveau guide de mise en œuvre

- du climat scolaire est également rempli de protocoles et de « guides de travail » conçus pour aider les communautés scolaires à naviguer dans le processus d'amélioration du climat scolaire.
- **3.** Un leadership partagé : Confier les réunions du personnel au personnel :
  - **a.** Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas de pouvoir, mais de créer une vision commune;
  - **b.** Confiance;
  - **c.** Partage des responsabilités et des pouvoirs.
- Des relations de confiance basées sur des « amitiés critiques » (critical friends). Il existe un nombre restreint, mais croissant de cadres de référence qui proposent de soutenir l'apprentissage des adultes en considérant ces éducateurs en tant « qu'enseignants et apprenants » et en créant des environnements de confiance ouverts à des discussions franches, faites de confrontations respectueuses. Partant du travail de réforme scolaire d'Annenberg, la National School Reform Faculty (www.nsrfharmony.org/index.html) soutient et approfondit ce travail aujourd'hui. Parker Palmer et le Center for Courage and Renewal (www.couragerenewal.org/) constituent une autre ressource pour type d'apprentissage chez les adultes de l'école.
- **5.** Soyez ouverts sur les défis que représente l'établissement de relations de confiance et de collaboration ! Il est facile de dire « faire confiance aux autres », mais pour de nombreuses raisons, il est souvent difficile de le

mettre en pratique. Il est utile d'être explicite sur le fait que c'est un objectif et - plus ou moins - un défi inhérent! C'est le cas.

**6.** La pratique, la pratique et encore la pratique : Tout comme nous savons que

la pratique favorise l'apprentissage essentiel des élèves, il en va de même pour les apprenants adultes et les enseignants. S'entraîner à être ouvert et collaboratif dans l'accomplissement de la tâche est utile!

Proposition séance 5 : Une attitude appréciative et l'enquête appréciative : Un cadre qui favorise la confiance et la résolution collaborative des problèmes

L'enquête appréciative est un cadre et un ensemble de compétences qui peuvent aider à créer une culture de soutien, sans blâme (voir <a href="https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/">https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/</a>

Considérez les moments où nous savons que nous serons vulnérables à une attitude de blâme et entraînez-vous à rester connecté à une attitude et à des questions appréciatives.

Le jeu de rôle suivant permet de tester et de discuter de ces limites et des possibilités d'approfondir notre capacité à fonctionner sur un mode appréciatif plutôt que réactif.

- Mettre au point un jeu de rôle où une personne du groupe joue le rôle du directeur d'établissement, ou d'une autre figure « d'autorité » et où les autres membres du groupe se voient attribuer des rôles différents. Décrire une situation où un ou plusieurs membres du groupe sont blâmés pour un comportement ou un événement qui était quelque peu ambigu. Jouer la scène. Puis, revenir et montrer l'appréciation comment et/ou l'enquête appréciative, c'est-à- dire le fait de poser des questions vraiment ouvertes et directes permet de soutenir
- les élèves dans l'apprentissage/la découverte.
- Discussion de groupe : Qu'avez-vous appris ? Qu'avez-vous développé ? Quels ont été les défis ?
- Cette activité peut également être menée sous la forme d'un « jeu de rôle avec entrée en scène ». En d'autres termes, certains participants jouent un rôle « jusqu'à un certain point » ; un autre membre du groupe peut ensuite faire son entrée et continuer à assumer le rôle de la personne qui jouait la scène. Cette dernière se poursuit à partir de ce point.

#### Lectures suggérées :

- Wachtel, T. (2013). Defining restorative. International Institute for Restorative Practices.
- Bryk, A.S., & Schneider, B. (2004). Trust in schools: A core resource for improvement. Russell Sage Foundation.

#### **ANNEXE H**

# Passer d'une approche réactive à une approche proactive

#### Introduction

Trop souvent, les membres du personnel scolaire déclarent qu'ils ne cessent « d'éteindre des feux » ou de réagir à des problèmes individuels et/ou organisationnels. Et il y a - plus ou moins - toujours des problèmes auxquels ils doivent s'attaquer.

Lorsque les responsables de l'éducation décident de passer d'une position réactive à une position plus proactive, cela peut s'avérer très utile, car les attentes, les investissements en temps, en personnel et en ressources sont réorientés de manière significative. Nous sommes reconnaissants envers Jo Ann



Freiberg (anciennement au Connecticut State Department of Education, et maintenant chez School Climate Consultants, LLC) et au superintendant Pat Ciccone (Westbrook School District, Connecticut) qui ont développé ces idées il y a plusieurs années.

#### Une position réactive

Les membres du personnel scolaire peuvent et doivent parfois réagir de plusieurs façons à des problèmes individuels d'élèves ou d'organisation.

Voici quelques exemples de la façon dont ils réagissent parfois aux comportements individuels et problématiques des élèves :

- Interventions de niveau II et III (interventions individuelles ciblées)
- Médiation par les pairs
- Suspensions
- Retraits des récréations

Il existe également des pratiques et des interventions à l'échelle de l'école qui représentent des réponses réactives à des questions et des problèmes omniprésents :

- Interventions de niveau I (interventions universelles)
- Pratiques réparatrices
- Formations adressées aux parents d'élèves
- Équipes de soutien aux élèves
- Programmes alternatifs à la suspension scolaire

#### Une attitude proactive

En plus de réagir aux problèmes, les membres du personnel peuvent aussi décider de se concentrer intentionnellement sur la promotion de la santé et de l'apprentissage - sur le plan individuel et organisationnel - ou adopter une attitude proactive, ou plus préventive. Voici par exemple comment ils peuvent promouvoir intentionnellement une attitude proactive axée sur le développement individuel et organisationnel :

#### Promouvoir le développement et la santé des individus :

- Programmes d'apprentissage socioémotionnel (ASÉ) et d'éducation du caractère
- Approches développementales
- Programmes de développement de compétences pour la vie (Live skills programs)
- Éducation expérientielle par l'aventure
- Promotion de la santé mentale

#### Promouvoir le développement et la santé des organisations :

- Leadership partagé entre les pairs
- Contrats sociaux (codes de conduite basés sur des principes de développement plutôt que sur la punition)
- Participation de la famille et efforts significatifs de partenariat entre l'école et la communauté

- Modélisation du personnel scolaire: Être un modèle de comportement
- Approche disciplinaire axée sur l'apprentissage
- Politique du district scolaire qui soutient les efforts d'amélioration du climat scolaire
- Communautés d'apprentissage professionnel/ communautés d'amélioration des réseaux

Passer d'une attitude réactive à une attitude proactive est un effort d'amélioration qui peut distinguer positivement le climat d'apprentissage de votre école. Voici une série d'étapes d'action potentielles et de questions essentielles que les directions d'établissement peuvent intégrer dans le plan d'action pour l'amélioration de l'école.

Une priorité ? Devez-vous envisager que l'engagement et le soutien de tous les éducateurs, de tout le personnel scolaire et des élèves est une priorité pour faire passer l'équilibre des efforts et des ressources d'une position réactive à une position proactive ?

Des stratégies ? En pratique, comment pouvez-vous soutenir au mieux les conversations qui permettent collègues et peut-être aux élèves de réfléchir aux questions suivantes : Dans quelle mesure est-ce que je réagis/nous réagissons généralement aux problèmes et/ou nous concentrons-nous sur la promotion de l'apprentissage et de la santé des individus et des organisations? De quelle manière réagissons-nous habituellement aux problèmes individuels et/ou organisationnels? De quelle manière agissons-nous et/ou pourrions-nous nous concentrer de manière plus proactive sur la promotion de la santé et la réponse aux besoins de l'ensemble de notre population étudiante et de notre personnel ? Réflexion faite, que pensez-vous de l'équilibre actuel entre, d'une part, la réaction aux problèmes et, d'autre part, le travail proactif pour promouvoir l'apprentissage et la santé des individus et/ou des organisations ? Est-ce l'équilibre que nous souhaitons et auquel nous aspirons ? Et. dans la mesure où nous voulons modifier l'équilibre actuel, quels types de résultats visons-nous?

Les résultats : Les résultats décrivent l'impact mesurable des plans de votre école pour favoriser un climat d'apprentissage encore plus sécuritaire, plus favorable, plus engageant et plus sain qui favorisent la réussite scolaire et personnelle. Si vous décidez de vous concentrer sur le passage d'une position réactive à une position proactive dans votre plan d'action pour l'amélioration de l'école, pour chaque priorité, envisagez de saisir des résultats et une date prévue pour atteindre chaque résultat. Par exemple, «augmenter le pourcentage d'élèves qui déclarent « Je suis en sécurité dans mon école » dans notre enquête annuelle sur le climat scolaire de 61% à 80% d'ici juillet ».

Communication et collaboration : Si vous décidez de vous concentrer sur cette comment les directions d'établissement peuvent-elles et vontelles communiquer aux collègues, aux élèves tuteurs. аих membres/responsables de la communauté que nous voulons et que nous devons nous aider mutuellement à se concentrer de manière proactive? Comment pouvez-vous inciter les élèves à être des co-leaders significatifs de cet effort?

#### **ANNEXE I**

#### Modèle d'audit des données

Le modèle d'audit des données est conçu pour que les directions d'établissement et les équipes du climat scolaire examinent quelles données sont actuellement utilisées pour soutenir l'amélioration prosociale de l'école. Cette liste de contrôle est conçue pour être utilisée en conjonction avec le modèle d'audit de programme lorsqu'une équipe scolaire s'engage dans les étapes de planification et d'étude des efforts de changement.

#### Recommandations

- Lors d'une réunion de l'équipe chargée du climat scolaire, identifier les sources actuelles de données qui alimentent la planification et la prise de décision au niveau du district scolaire, de l'école et de l'élève.
- Commencer par une perspective large qui inclut à la fois les données normalisées et quantitatives (par exemple, les résultats des tests académiques, infractions les disciplinaires) et les données qualitatives (par exemple, enquêtes informelles. les commentaires descriptifs des évaluations développement du

- professionnel, la publicité sur les médias sociaux).
- Utiliser ce format ou un format similaire de votre propre conception pour examiner et discuter des ensembles de données actuels de l'école, en utilisant les questions directrices ci-dessous pour enquêter et informer sur votre processus.
- Utiliser ce processus d'audit pour mettre en place et informer sur votre planification stratégique, comme un examen pour analyser l'efficacité des programmes et processus actuels.

BASES DE	DOMAINE DE	QUI COLLECTE ET	COMMENT LES	LES			
DONNÉES &	MESURE	UTILISE LES	INFORMATIONS	IMPLICATIONS OU			
SOURCES	(académique,	DONNÉES ?	SONT-ELLES	LES PROBLÈMES			
	discipline, santé,		ACTUELLEMENT	IDENTIFIÉS LORS			
	ASÉ, climat)		UTILISÉES ?	DE VOTRE AUDIT			
Au niveau du district scolaire							
Au niveau de l'école							
Au niveau de l'élève							

#### Questions directrices pour mener l'audit

- 1. Quel est l'historique de l'utilisation de ces données ? Les données sont-elles obligatoires/conformes ou développées pour d'autres raisons ? Depuis combien de temps sont-elles utilisées ? Les données sont-elles sécurisées et destinées à des parties prenantes restreintes ou accessibles au public ?
- **2.** Dans quelle mesure les données ontelles été utiles dans le passé ? Par qui et à quelles fins ?
- **3.** Les questions et le format des données sont-ils fondés sur des principes de recherche et de mesure solides ? ex. : si vous utilisez une enquête sur le climat scolaire, s'agit-il d'un instrument valide et fiable ou d'un instrument développé localement) ?
- **4.** Le processus de collecte, l'interprétation et la diffusion des

- données sont-ils gérés de manière efficace et efficiente ? Les utilisateurs finaux bénéficient-ils d'un soutien suffisant ?
- **5.** Le cas échéant, les parties prenantes ont-elles la possibilité de participer à une évaluation de l'utilité et de l'importance des données, et de répondre aux questions qui peuvent surgir à la suite de la collecte des données et des rapports ?
- **6.** Y a-t-il des problèmes concernant l'impact des données sur l'équité de l'allocation des ressources au niveau des systèmes ou sur l'accès aux programmes et services éducatifs ? Le système de données permet-il une désagrégation adéquate des données par sous-groupes ?

### Questions directrices pour la planification des actions

- **1.** Quelles sont les questions clés auxquelles vous aimeriez que vos données vous aident à répondre ?
- 2. L'ensemble de données existant permet-il de bien comprendre le climat et la culture de votre école, ainsi que les données formatives et sommatives concernant le développement scolaire des élèves ?
- **3.** Quelles sont les lacunes de vos connaissances et de votre compréhension de votre école, de vos parties prenantes et de vos objectifs d'amélioration continue qui pourraient faire une différence dans

- votre planification et votre prise de décision?
- **4.** Quelles données pourraient être nécessaires pour permettre une prise de décision plus éclairée, plus ciblée et fondée sur des preuves ? Y a- t-il des étapes simples que vous pourriez suivre pour fournir des données qualitatives supplémentaires afin de compléter les résultats quantitatifs ?
- **5.** Quelles compétences supplémentaires, quel développement professionnel ou quelle formation permettraient d'améliorer la collecte et l'utilisation efficaces des données ?

**6.** Comment les données et votre interprétation peuvent-elles guider la formulation des buts, objectifs et activités systémiques, intentionnels et relationnels pour votre processus de planification stratégique ?

## **ANNEXE J**

## Évaluation du climat scolaire

Il existe un nombre croissant d'instruments d'évaluation du climat scolaire fiables et valides.

Le National Center on Safe and Supportive Learning Environments est un site Web du ministère américain de l'éducation développé par l'American Institutes for Research qui fournit plusieurs ressources spécifiques consacrées au climat scolaire (ex. <a href="https://safesupportivelearning.ed.gov/topic-research/school-climate-measurement">https://safesupportivelearning.ed.gov/topic-research/school-climate-measurement</a>). Il offre notamment ces ressources (en anglais seulement):

- Une série de ressources d'orientation sur la mesure du climat scolaire.
- The Ed School Climate Surveys un ensemble d'enquêtes et de ressources de soutien pour les élèves du secondaire (ex.: collèges et lycées) et le personnel
- enseignant, le personnel non enseignant et les parents/tuteurs.
- School Climate Survey Compendium une liste d'enquêtes sur le climat des écoles des réseaux publics et privés et des informations sur ces enquêtes.

Le choix d'un instrument d'évaluation du climat scolaire doit être fait de manière réfléchie et en concertation avec les administrateurs du district scolaire et le comité responsable du climat scolaire. Un nombre croissant de pays disposent d'évaluations du climat scolaire qu'ils ont eux-mêmes développées et qui sont soit recommandées, soit obligatoires.

Si vous n'êtes pas obligé d'utiliser un instrument en particulier, voici quelques éléments clés à prendre en compte pour choisir l'instrument qui convient à votre école:

#### 1. Qui voulez-vous sonder?

L'ensemble le plus solide de données sur le climat à des fins de planification provient des enquêtes menées auprès des élèves, du personnel de l'école et des parents. Cela permet d'examiner les écarts de perception entre les différents segments de la communauté scolaire et de poser des questions ciblées qui peuvent mettre en lumière les problèmes et les besoins à explorer et à planifier.

#### 2. Ouels niveaux scolaires voulez-vous sonder?

Par exemple, l'enquête du ministère de l'Éducation des États-Unis ne peut être utilisée qu'avec les écoles secondaires (ex.: collèges et lycées). D'autres

instruments se concentrent sur le niveau élémentaire, ou comprennent des enquêtes sur les écoles élémentaires et secondaires.

#### 3. Quels sont les domaines que vous souhaitez étudier?

Les diverses enquêtes sont souvent organisées autour de différentes définitions du climat scolaire. Par exemple, le modèle de climat scolaire du ministère américain de l'Éducation comporte trois grands domaines de climat scolaire, à savoir la sécurité (sécurité physique, sécurité socioaffective, consommation de substances), l'engagement des élèves (participation scolaire, relations, respect de la diversité) et l'environnement scolaire (environnement physique, environnement

scolaire, environnement disciplinaire, bien-être).

L'enquête du National School Climate Center mesure la sécurité physique et émotionnelle, l'enseignement et l'apprentissage, les relations interpersonnelles, les médias sociaux, l'environnement institutionnel, ainsi que deux dimensions distinctes pour le personnel scolaire sur le leadership et la qualité des relations professionnelles.

# **4.** De quel type de soutien avez-vous besoin pour la mise en œuvre de l'enquête et l'interprétation des données ?

Les différentes enquêtes offrent divers niveaux de soutien administratif et fournissent différents niveaux d'analyse des données et de production de rapports. Les types de données susceptibles de soulever des préoccupations qui méritent d'être prises en compte lors de la planification du programme sont abordés dans la partie principale de ce guide. Par exemple, il est important que vous puissiez désagréger les données au niveau des sous-groupes

par niveau scolaire, sexe, âge et ethnicité, car c'est souvent là que les perceptions du climat par les différents élèves révèlent problèmes ou des disparités importantes. La qualité des rapports qui sont générés peut être importante pour partager les données et leurs implications tous les membres communauté scolaire et préparer le terrain pour fournir le contexte nécessaire à la présentation de votre plan d'action.

## **ANNEXE K**

## Modèle d'audit de programme

Le modèle d'audit de programme est concu pour que les directions d'établissement leurs comités et d'amélioration du climat scolaire examinent les programmes et les initiatives actuellement en place et utilisés pour soutenir le développement émotionnel, social et scolaire (SEAD). Ce modèle est conçu pour être utilisé conjointement avec le modèle d'audit des données lorsque l'équipe scolaire s'engage dans les étapes d'étude et de planification des efforts de changement.

Les programmes d'études et les initiatives (P/I) utilisés dans une école à un moment donné sont le reflet d'une histoire complexe de choix effectués sur la base de décisions politiques fédérales et étatiques,

ainsi que de théories et de recherches pédagogiques qui ont été traduites, présentées et promues comme étant à la pointe de la technologie. De plus, les dirigeants locaux lancent souvent des initiatives basées sur leur analyse de ce qui est nécessaire pour répondre aux défis et opportunités spécifiques de leurs communautés.

Ce modèle peut aider les directions d'établissement et leurs « comités d'amélioration du climat scolaire » à inventorier et à réfléchir aux programmes ayant un impact sur les processus pédagogiques et relationnels qui forment les structures essentielles de la culture et du climat scolaire.

#### Recommandations

- Profitez d'une réunion de l'équipe-école pour identifier les programmes et initiatives actuels qui sont en place et utilisés par une partie ou la totalité du personnel enseignant ou de soutien ou qui sont conçus comme des stratégies d'engagement communautaire.
- Utilisez ce format ou un format similaire de votre propre conception pour
- examiner et discuter des programmes et initiatives actuels de l'école, en utilisant les questions directrices du tableau ci-dessous pour réfléchir à l'état des programmes et initiatives actuels et informer sur votre examen.
- Utilisez ce processus d'audit du programme pour aider à développer le plan stratégique de l'école, en tandem avec un audit des données.

NOM DU PROGRAMME OU DE L'INITIATIVE (P/I)	HISTOIRE DU P/I	BUT ET OBJECTIFS _ DU P/I	STRATÉGIES ACTUELLES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE DU P/I	ÉVALUATION DU P/I

## Questions directrices pour réviser le P/I:

- 1. Qui a lancé le P/I ? Quelle est sa source ? Depuis combien de temps est-il en place Existe-t-il une mémoire institutionnelle concernant le contexte 2. Y a-t-il des questions concernant l'étayage du P/I qu'il est utile de rappeler?
- 2. Le P/I est-il fondé sur des recherches établies qui sont relativement actuelles ? Quelle est la qualité des faits preuves recueillies dans contexte scolaire?
- 3. Comment les membres du comité 3. Y a-t-il des P/I similaires ou contradictoires décrivent-ils l'objectif du P/I ? Dans quelle mesure les membres du comité pensentils qu'il est actuellement utile?
- 4. Dans q uelle mesure l e P /I e st-il actuellement mis e n œuvre ? L es ressources nécessaires à sa réussite sontelles di sponibles et ut ilisées efficacement?
- 5. Comment le P/I est-il évalué ? À quand remonte la dernière évaluation de son utilité et de son efficacité ? Le cas échéant, existe-t-il des possibilités pour les parties prenantes de participer à une 5. Les évaluation du P/I?
- 6. Existe-t-il des problèmes concernant l'accès au P/I ou son impact sur l'allocation égale des ressources pour tous les élèves et le personnel?

## Questions directrices pour la planification des actions du P/I:

- 1. Les ressources utilisées pour mettre en œuvre et maintenir le P/I sont-elles proportionnelles à son impact?
- de l'enseignement et des compétences qui doivent être abordées pour que le P/I soit complet sur le plan du développement (en particulier si des compétences socioémotionnelles complexes sont impliquées)?
- à différents niveaux scolaires ou pour répondre aux besoins spécifiques des élèves? Sont-ils coordonnés et planifiés ou laissés aux décisions individuelles des enseignants?
- 4. Le développement professionnel proposé et suivi est-il suffisant pour soutenir la mise en œuvre efficace du P/I ? Les nouveaux employés sont-ils orientés ou formés aux P/I sélectionnés ? Des sessions de rappel sont-elles nécessaires pour maintenir un haut niveau de mise en œuvre ?
  - d'apprentissage communautés professionnelles sont-elles impliquées et responsables du suivi et de la résolution des pratiques et des problèmes de mise en œuvre, ainsi que de la création de structures de soutien au P/I et de pratiques innovantes?

**6.** Existe-t-il des systèmes adéquats pour garantir la participation des élèves, des

parents et des enseignants à l'examen des défis et des réussites du P/I?

## **ANNEXE L**

# Ressources pour synthétiser les données comportementales, académiques et celles liées au climat scolaire

Comprendre les résultats et d'engager les tendances, examiner les programmes et les stratégies actuels de l'école et déterminer s'ils répondent de manière adéquate aux besoins actuels permet d'informer et de valider le processus de planification de votre école.

Nous reconnaissons et recommandons les ressources suivantes pour comprendre et synthétiser les résultats des enquêtes sur les aspects académiques, le comportement et le climat scolaire.

- School Climate Data Interpretation Resources from the National Center on Safe Supportive Learning Environments
- School discipline data indicators: A guide for districts and schools from the U.S. Department of Education
- CASEL's District Resource Center
- CASEL's Measuring SEL Assessment Guide



## **ANNEXE M**

## Les objectifs SMART

## **SPÉCIFIQUES:**

Les objectifs sont simples et mettent l'accent sur ce que vous voulez obtenir. Les objectifs spécifiques vous aident à concentrer vos efforts et à définir clairement ce que vous allez faire. Le spécifique est le quoi, le pourquoi et le comment de l'objectif SMART.

Qu'allez-vous faire ? Utilisez des mots d'action tels que diriger, organiser, coordonner, mener, développer, planifier, construire, etc. Pourquoi est-il important de le faire en ce moment ? Que voulez-vous accomplir en fin de compte ? Comment allez-vous vous y prendre ? (Par...)

Assurez-vous que les objectifs que vous fixez sont très spécifiques, clairs et faciles à atteindre. Au lieu de vous fixer un objectif de sécurité ou de civilité, fixez un objectif spécifique. Par exemple, pour augmenter le nombre d'élèves qui se sentent en sécurité à l'école de 10% d'ici le 30 juin, comme déterminé par l'enquête « ABCD » auprès des élèves.

### **MESURABLES:**

Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer. Au sens le plus large, l'ensemble de l'énoncé de l'objectif est une mesure pour le plan ; si l'objectif est atteint, l'objectif est un succès. Cependant, il existe généralement plusieurs mesures à court terme ou petites mesures qui peuvent être intégrées à l'objectif.

Choisir un objectif dont les progrès sont mesurables, afin que vous puissiez voir le changement se produire. Comment savoir si l'objectif est atteint ? Soyez précis! « Notre école développera une politique de prévention de l'intimidation conforme au modèle de l'Association internationale pour la prévention de l'intimidation et la fera approuver par le

conseil d'administration d'ici le 30 juin » Indiquez l'objectif spécifique à mesurer « Nous voulons être une école plus sûre d'ici juin » n'est pas aussi mesurable.

Établir des critères concrets pour mesurer les progrès accomplis vers la réalisation de chaque objectif que vous vous êtes fixé. Quelle est votre situation actuelle ? Comment le succès sera-t-il mesuré ? Lorsque vous connaissez votre situation actuelle et que vous mesurez vos progrès, vous restez sur la bonne voie, vous atteignez vos dates cibles et vous ressentez l'exaltation de la réussite qui vous incite à poursuivre les efforts nécessaires pour atteindre vos objectifs.

#### **ATTEIGNABLES:**

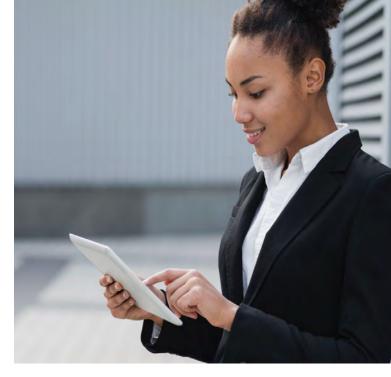
Lorsque vous identifiez les objectifs qui sont les plus importants pour votre école, vous commencez à trouver des moyens de les réaliser. Vous développez des attitudes, des capacités, des compétences et des processus pour les atteindre. Vous commencez à voir des possibilités, jusque-là négligées, de rapprocher votre école de la réalisation de vos objectifs.

Les objectifs qui sont trop loin de votre portée sont difficiles à atteindre. Bien que vous puissiez commencer avec les meilleures intentions, le fait de savoir que c'est trop peut vous empêcher, vous ou les autres, de donner le meilleur de vous-même.

Un objectif doit vous pousser à vous dépasser légèrement pour que vous vous sentiez capable de l'atteindre. Il nécessite un engagement réel de votre part, de votre

## **RÉALISTES:**

Ce n'est pas un synonyme de « facile ». Réaliste, dans ce cas, signifie faisable. Cela signifie que la courbe d'apprentissage n'est pas une pente verticale, les compétences que nécessaires pour effectuer le travail sont disponibles et que l'objectif s'inscrit dans la mission générale de votre école. Un objectif réaliste peut pousser les compétences



équipe et de votre école. Par exemple, si vous cherchez à éliminer tous les incidents violents et perturbateurs dans votre école au cours de la prochaine année scolaire, il est probable que vous échouerez. En revanche, si vous vous fixez comme objectif de réduire de 10 % les incidents d'intimidation entre élèves d'ici le 30 juin, vous pourrez atteindre cet objectif. Le sentiment de réussite vous aidera, vous et votre équipe, à rester motivés.

connaissances des personnes qui y travaillent, mais il ne doit pas les briser.

Concevoir un plan ou un moyen d'y parvenir qui rende l'objectif réaliste. L'objectif doit être réaliste par rapport à votre communauté scolaire et aux données dont vous disposez actuellement. Un objectif tel que « chaque élève du secondaire participant au programme parascolaire de l'école »

n'est pas réaliste si le programme n'a que le financement et la capacité de servir 100 élèves et si les données montrent que 30% des élèves travaillent après l'école.

Il serait peut-être plus réaliste de fixer l'objectif suivant : « augmenter les inscriptions au programme parascolaire de l'école de 10 élèves par mois jusqu'à ce que 100 élèves soient inscrits ». Vous pouvez ensuite choisir de travailler à

l'augmentation progressive du nombre d'inscriptions afin que cela soit plus réaliste pour votre équipe. Veillez à fixer des objectifs que vous pouvez atteindre avec un certain effort! Des objectifs trop difficiles ouvrent la voie à l'échec, tandis que des objectifs trop faciles font croire que vous n'êtes pas très compétent. Placez la barre assez haut pour que l'accomplissement soit significatif et satisfaisant!

## **TEMPORELLEMENT DÉFINIS:**

Élaborer un calendrier pour l'atteinte des objectifs : pour le mois prochain, dans trois mois, d'ici la neuvième année. En fixant un point final à votre objectif, vous donnez à votre équipe une cible claire vers laquelle travailler.

Si vous n'élaborez pas de calendrier précis, l'engagement est trop vague. Il a tendance à ne pas se concrétiser parce que vous pensez que votre équipe peut commencer à tout moment. Sans limite de temps, il n'y a pas d'urgence à commencer à agir maintenant. Le délai doit être mesurable, atteignable et réaliste.

## **ANNEXE N**

## Les objectifs d'amélioration de l'école prosociale : Feuille de route des écoles prospères

- Cette « feuille de route » est conçue pour soutenir les équipes de direction dans leur réflexion sur les objectifs d'amélioration prosociale de leur établissement. Le terme « prosocial » englobe les aspects systémiques, pédagogiques, et les aspects relationnels de la vie scolaire qui se combinent pour offrir un environnement qui favorise le développement sain de l'élève dans son ensemble et des écoles où s'épanouir.
- Ces informations permettent aux responsables de classe, de l'école et du district scolaire d'examiner et de réfléchir à ce qu'ils font déjà et à ce qu'ils prévoient faire.
- Certains des objectifs ci-dessous relèvent de la responsabilité des dirigeants du conseil scolaire (ex.: l'examen et la réforme des politiques; l'élaboration de codes de conduite ou de règlements scolaires; la compréhension et l'élaboration de thèmes, de « visions communes » et de valeurs à l'échelle du conseil scolaire), tandis que d'autres relèvent davantage du niveau de l'établissement scolaire. Dans ce dernier cas (ex.: aider les enseignants à être des modèles utiles et des apprenants permanents sur le plan social, émotionnel et scolaire), le soutien explicite du district scolaire aux directions d'établissement est important!
- Lire et examiner chacun des énoncés suivants liés aux objectifs. Individuellement et en équipe, évaluer l'état actuel des progrès de votre école par rapport à chacun d'eux. Discuter des implications de la révision et de la bonification des objectifs de planification stratégique actuels ou provisoires

## Feuille de route des écoles prospères

## À l'échelle de l'école

Cocher l'énoncé qui correspond le mieux à votre situation :

Réviser les politiques et procédures de l'école ou du district scolaire qui ont un impact sur la sécurité et le bien-être des élèves à l'école (ex. : le programme d'ASÉ, d'éducation du caractère, le climat scolaire, le programme disciplinaire, le programme de prévention de la violence et de l'intimidation). Veiller à ce que les politiques actuelles soient fondées sur les résultats de la recherche.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	<b>En implantation</b>	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Développer une vision et des valeurs communes sur le type d'école que nous voulons. Comprendre le développement de valeurs communes à la fois comme une stratégie pour engager les parties prenantes de l'école, et comme la base pour établir des normes et des attentes en matière de comportement éthique qui soutiennent une communauté sociale prospère. Les leaders des conseils scolaires soutiennent généralement les discussions qui mènent à ce type de vision et à des valeurs communes dans les écoles.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Soutenir le <u>développement du leadership</u>: Il est essentiel de soutenir à la fois les systèmes de leadership partagé pour les adultes et les possibilités de leadership pour les élèves en fonction de leur âge.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Inclure les élèves et les parents ainsi que du personnel scolaire dans la corédaction de <u>codes de conduite</u> basés sur le soutien au développement plutôt que sur la punition.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Utiliser des <u>systèmes de mesure</u> comme indicateurs de réussite qui reconnaissent les aspects sociaux, émotionnels, civiques et académiques de l'apprentissage des élèves et de la vie scolaire (par exemple, le climat scolaire et les mesures ASÉ).

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Offrir des possibilités d'<u>apprentissage aux adultes/éducateurs</u> et des communautés d'apprentissage professionnel (CAP) bien structurées.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

Faire de l'<u>éducation à la prosocialité et à l'équité</u> un objectif et une pratique explicite et valorisée.

Peu ou pas d'intérêt manifesté	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition très
sur cet aspect		d'acquisition	satisfaisant

# Sur le plan de l'enseignement

Sui le	plan de l'ens	eignemen				
Peu ou pas d'intérêt manifesté sur cet aspect	En implantation	En voie d'acquisition	Niveau d'acquisition très satisfaisant			
<u>Être un modèle</u> dans les interactions avec les élèves, les collègues et autres personnels de soutien. Les dirigeants du conseil scolaire soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine.						
Peu ou pas d'intérêt manifesté sur cet aspect	En implantation	En voie d'acquisition	Niveau d'acquisition très satisfaisant			
Développer et insister sur la favorisent l'apprentissage so soutiennent les directions d'ét	cial plutôt que la puni	ion. Les dirigeants	des conseils scolaires			
Peu ou pas d'intérêt manifesté sur cet aspect	En implantation	En voie d'acquisition	Niveau d'acquisition très satisfaisant			
Adopter et financer des <u>stratégies pédagogiques</u> fondées sur des données probantes qui favorisent le développement social, émotionnel et scolaire (de l'apprentissage coopératif à la résolution de conflits, en passant par les discussions sur les dilemmes moraux, les pratiques réparatrices et les études ethniques). Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine.						
Peu ou pas d'intérêt manifesté sur cet aspect	En implantation	En voie d'acquisition	Niveau d'acquisition très satisfaisant			
Adopter et financer des <u>stratégies pédagogiques</u> fondées sur des données probantes qui favorisent le développement social, émotionnel et scolaire (de l'apprentissage coopératif à la résolution de conflits, en passant par les discussions sur les dilemmes moraux, les pratiques réparatrices et les études ethniques). Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine.						
Peu ou pas d'intérêt manifesté sur cet aspect	En implantation	En voie d'acquisition	Niveau d'acquisition très satisfaisant			
Intégrer un <u>programme d'études</u> prosociales et <u>fondé sur des données probantes</u> (ex. : Facing History/Ourselves ; Second Steps) pour viser le développement de l'élève. Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine.						
History/Ourselves ; Second Ste	eps) pour viser le développ	ement de l'élève. Le	s dirigeants des conseils			
History/Ourselves ; Second Ste	eps) pour viser le développ	ement de l'élève. Le	s dirigeants des conseils			
History/Ourselves; Second Ste scolaires soutiennent les direc Peu ou pas d'intérêt manifesté	eps) pour viser le développ tions d'établissements et l En implantation ption de <u>programmes</u> d' onnel de même que les ob essus pédagogiques. Les d	es responsables de c En voie d'acquisition  études qui aide les ojectifs et stratégies c dirigeants du conseil	s dirigeants des conseils lasse dans ce domaine.  Niveau d'acquisition très satisfaisant  enseignants à intégrer ulturellement pertinents scolaire soutiennent les			

## Sur le plan relationnel

Peu ou pas d'intérêt manifesté sur	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition
cet aspect		d'acquisition	très satisfaisant

Prioriser des <u>relations chaleureuses et responsables</u>: élève-élève, élève-enseignant, éducateur-éducateur. Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine.

Peu ou pas d'intérêt manifesté sur	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition
cet aspect		d'acquisition	très satisfaisant

Soutenir les <u>partenariats entre parents</u>, <u>éducateurs et conseillers scolaires</u>: Se soutenir mutuellement en reconnaissant et en soutenant les élèves dont les besoins ne sont pas entièrement satisfaits par l'école. Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine

Peu ou pas d'intérêt manifesté sur	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition
cet aspect		d'acquisition	très satisfaisant

Soutenir les <u>partenariats entre parents</u>, <u>éducateurs et conseillers scolaires</u>: Se soutenir mutuellement en reconnaissant et en soutenant les élèves dont les besoins ne sont pas entièrement satisfaits par l'école. Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine

Peu ou pas d'intérêt manifesté sur	En implantation	En voie	Niveau d'acquisition
cet aspect		d'acquisition	très satisfaisant

Veiller à ce que les politiques, les procédures et la formation prévoient clairement que les individus et les groupes ne seront pas dénigrés ou discriminés. Les dirigeants des conseils scolaires soutiennent les directions d'établissements et les responsables de classe dans ce domaine

Source: Cohen, J., Brown, P.M., & Ward-Seidel, A.R. (2019). Prosocial District Improvement Goals: Supporting Thriving Districts - A Worksheet [Document non publié].

Cette fiche de travail s'appuie sur une déclaration de consensus élaborée par le National School Climate Council (Climat scolaire et amélioration de l'éducation prosociale : Objectifs et processus essentiels pour la réussite de tous les élèves (2015, 5 mai). Teachers College Record, numéro d'identification : 17954. <a href="http://www.tcrecord.org">http://www.tcrecord.org</a>). Pour plus d'informations sur cette fiche de travail, contactez <a href="jc273@tc.columbia.edu">jc273@tc.columbia.edu</a>.

## **ANNEXE O**

## Modèles de plans d'action

#### **MODÈLE DE PLAN D'ACTION: EXEMPLE 1** Objectif: Objectif du programme: Étape de mise en Responsabilités Écheancier Ressources œuvre (Qui va le faire?) (Financement/temps/ (À quelle date? (Qu'est-ce qui sera personnes/ matériel) Jour/Mois) fait?) 1. 2. 3. Implications pour le développement professionnel Implications pour les familles et les autres partenaires **MODÈLE DE PLAN D'ACTION: EXEMPLE 2** Définition des objectifs (y compris les sous-objectifs) Définition du besoin (pour qui ? Est-il fondé sur des données ? Avez-vous examiné des données désagrégées pour cibler le besoin? Avez-vous consulté les élèves/familles/communautés impliqués pour évaluer le besoin)? Justification Résultat Stratégie et justification (comment cela devrait-il

fonctionner et pourquoi?)

_	Effort élevé	Faible effort	Impact élevé	Faible impact
Effort/Impact (cochez les points			'	•
suivants qui s'appliquent à votre				
stratégie)				



Tâches (que faut-il faire pour que la stratégie réussisse?)	1.	2.
Délai (combien de temps faudra-t-il pour l'accomplir ? Pour quelle date?)		
Responsabilité (qui sont les personnes responsables de cette tâche?)		
Ressources nécessaires (ex.: argent, fournitures, formation)		
Analyse comparative (quand/comment allez-vous vérifier les progrès réalisés?)		
Preuves (comment mesurerez- vous les progrès?)		
Résultats/révision (sur la base de votre analyse comparative et de vos preuves, quels sont les changements nécessaires à apporter dans votre milieu?)		

### MODÈLE DE PLAN D'ACTION: EXEMPLE #3

Objectif Mettre en place des communautés d'apprentissage professionnelles. pour aue enseignants collaborent en partageant/identifiant leurs croyances et leurs valeurs. afin d'examiner les décisions et les actions prises à l'échelle de l'école en matière de pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

**Énoncé(s) des résultats :** Les enseignants seront encouragés à participer à des

groupes d'apprentissage professionnels (GAP) qui se concentreront sur les stratégies d'écriture ainsi que sur les techniques de gestion de classe et les stratégies d'enseignement.

Objectif final: Avoir une compréhension cohérente et clairement articulée des valeurs et des convictions qui soustendent les décisions et les actions de notre école en matière d'enseignement et d'apprentissage.

# Changements dans le comportement d'apprentissage du personnel :

Que fera le personnel pour atteindre le résultat identifié? Comment saurons-nous si le personnel développe ces comportements?

#### Changement dans l'enseignement:

Que feront les enseignants pour modifier leurs comportements d'apprentissage et atteindre le résultat?

- Le personnel participera à des sessions de développement professionnel dans le cadre d'un GAP.
- Le personnel s'engagera dans des lectures et des discussions sur la pratique (centrées sur l'écriture) avec des réflexions sur sa propre pratique / ses croyances et ses valeurs (journal de réflexion).
- Les enseignants utiliseront les GAP pour discuter de leurs préoccupations concernant l'écriture, la pratique de la classe et la gestion.
- Revoir l'enseignement comme modèle d'enquête. Fixer des objectifs pédagogiques individuels dans le cadre du processus d'évaluation lié à l'écriture et aux discussions du GAP.
- Participer aux observations et aux sessions de feedback du GAP.
- Tenir un journal de réflexion.

# Suivi des progrès avec des échéances et des ajustements :

Comment allons-nous mesurer les progrès vers des changements dans le comportement d'apprentissage et d'enseignement?

- Progrès vers les objectifs :
- Les enseignants seront impliqués dans les GAP documentés qui traitent des stratégies, des comportements et des processus d'écriture.
- Réunions du GAP avec une discussion réfléchie sur l'évolution dans le temps de la pratique et des résultats des élèves (en relation avec les changements de pratique ou la progression

Comment allons-nous tenir la direction/les parents informés et impliqués?

- des compétences) et avec une discussion liée aux normes nationales.
- Les objectifs et les mesures prises pour les atteindre sont consignés et suivis (indépendamment et dans le cadre des observations des GAP). Évaluations régulières de l'écriture à l'aide de normes communes modérées avec réflexion sur la pratique et le succès des programmes d'enseignement/apprentissage identifiant les changements dans l'apprentissage et la réussite des élèves.

#### Collaboration et soutien:

- Comment allons-nous utiliser les informations obtenues grâce au suivi pour déterminer l'atteinte de l'objectif?
- Où en sommes-nous dans la réalisation de cet objectif?

# Ressources, école et conseil d'administration:

Que pouvons-nous faire d'autre dans les années/mois à venir?

#### Évaluation du succès/ Suivis aux familles et à la mmunauté :

PROCHAINES ÉTAPES?

Devons-nous garder cette

cible dans le plan de l'année

prochaine?

- Les enseignants de différentes écoles travaillent à l'atteinte de
- L'objectif d'écriture, en développant une modération commune et une évaluation standard, ce qui apportera un soutien indispensable aux élèves et à eux-mêmes (lié aux attentes des normes nationales).
- Discussions du GAP sur les observations et par rapport aux objectifs.
- Lectures partagées sur l'enseignement de l'alphabétisation et les pratiques efficaces.
- Plan de développement de l'école et progression de l'apprentissage réalisés dans le cadre du projet-école.
- Une «Nuit d'écriture» les parents travaillent avec leurs enfants et ont la possibilité de discuter et de donner leur avis sur les moyens de soutenir l'apprentissage de leur enfant à la maison.
- L'école apporte son soutien aux enseignants afin de leur permettre de planifier et de modérer l'évaluation en commun et de leur donner la possibilité d'observer et de réfléchir.

#### Rendre compte aux familles :

- Un extrait du bulletin d'information mensuel avec des idées pour soutenir l'écriture (à développer par les enseignants).
- L'évaluation du succès par rapport aux résultats des élèves et aux programmes du personnel sera déterminée à la fin du troisième trimestre.
- L'évaluation de la réussite du perfectionnement professionnel du personnel sera déterminée par une enquête auprès du personnel, des livres d'évaluation et un journal de réflexion avec une auto-évaluation et un examen.

#### Plan d'action de la « direction »

Objectif : des Mettre place en communautés d'apprentissage professionnelles. aue les pour enseignants collaborent en partageant/identifiant leurs croyances et leurs valeurs, afin d'examiner les décisions et les actions prises à l'échelle de l'école dans le cadre des pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

Déclaration de résultat(s) attendus : Tout le personnel a une compréhension plus approfondie des décisions et des actions qui sont prises pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage dans l'ensemble de l'école.

Objectif final: Avoir une compréhension cohérente et clairement articulée des valeurs et des convictions qui soustendent les décisions et les actions de notre école en matière d'enseignement et d'apprentissage (l'accent initial est mis sur l'écriture).

# Changements souhaités pour favoriser l'apprentissage des directions d'école

- Que vais-je faire pour atteindre le résultat souhaité?
- Comment saurai-je si le personnel développe les comportements souhaités?
- Le personnel participera à des sessions de développement professionnel dans le cadre d'un GAP.
- Fournir des lectures initiales pour que le personnel s'engage et facilite les discussions sur la pratique (centrées sur l'écriture) avec des réflexions sur sa propre pratique/ croyances et valeurs (journal de réflexion)
- Développer un système d'évaluation plus efficace pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage.
- Veiller à ce que la communication entre moi-même et le personnel soit opportune, réciproque et ciblée.
- Faire participer l'ensemble du personnel au processus éducatif et proposer de multiples façons de l'impliquer activement dans la prise de décision au leadership de l'école.
- Diriger la discussion sur les normes nationales et le travail de perfectionnement professionnel en mettant l'accent sur les liens avec les modérations d'écriture et les modérations d'évaluation des normes communes à l'ensemble de l'école (lien avec les discussions du GAP et le partage/enregistrement des convictions à l'échelle de l'école).

#### Changer l'enseignement:

- Que vais-je faire pour aider le personnel à changer ses comportements d'apprentissage et à atteindre des
- Allouer du temps aux enseignants pour se réunir en GAP.
- Revoir le modèle d'enseignement par l'enquête dans le cadre du projet-école.

déclarations de valeurs et de croyances clairement articulées et cohérentes ?

- Participez aux observations et aux sessions de feedback du GAP.
- Continuer à soutenir les programmes de développement professionnel du personnel qui encouragent l'apprentissage du personnel et se concentrent sur le leadership et la communication claire.
- Développer, mettre en œuvre et évaluer les politiques, les activités et les pratiques au niveau de l'école qui sont conçues pour faciliter la responsabilité partagée de l'amélioration de l'école.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes et des activités qui encouragent et augmentent les responsabilités du personnel et les possibilités de leadership et qui conduisent directement à l'amélioration de l'apprentissage des élèves.

# Suivi des progrès avec des échéances et des ajustements :

Comment allons-nous mesurer les progrès vers les objectifs?

- Les enseignants seront impliqués dans les GAP qui traitent des stratégies, des comportements et des processus d'écriture.
- Réunions du GAP avec une discussion réfléchie sur l'évolution dans le temps de la pratique et des résultats des élèves (en relation avec les changements de pratique ou la progression des compétences) et avec une discussion liée aux normes nationales.
- Suivre et analyser les évaluations régulières de l'écriture en utilisant des normes communes modérées, en réfléchissant à la pratique et au succès des programmes d'enseignement/apprentissage et en identifiant les changements dans l'apprentissage et les <u>résultats</u> des élèves.

#### Collaboration et soutien:

Comment allons-nous utiliser les informations obtenues grâce au suivi pour déterminer l'atteinte de l'objectif? Où en sommes-nous dans la réalisation de cet objectif?

- Des données d'évaluation régulières sont collectées et analysées pour déterminer le succès du programme et les changements dans les pratiques du personnel et les résultats des élèves.
- Discussions du personnel / journal de réflexion avec retour d'information sur <u>les progrès.</u>

# Ressources, école et conseil d'administration:

Que pouvons-nous faire d'autre dans les années/mois à venir?

- Une « Nuit d'écriture » les parents travaillent avec leurs enfants et ont la possibilité de discuter et de donner leur avis sur les moyens de soutenir l'apprentissage de leur enfant à la maison.
- Fournir un soutien aux enseignants pour qu'ils puissent disposer d'un temps commun de planification, d'observation, et de retours réflexifs.

#### Évaluation du succès

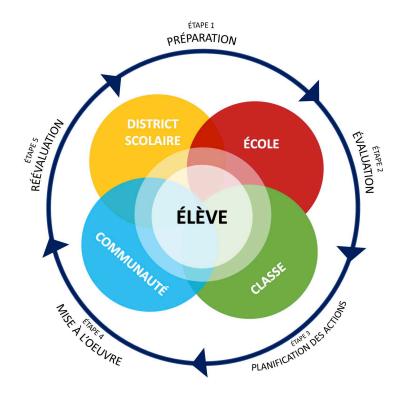
- Suivis aux familles et à la communauté :
- PROCHAINES ÉTAPES ?
- Devons-nous garder cette cible dans le plan de l'année prochaine

#### Rendre compte aux familles:

- Un extrait du bulletin d'information mensuel avec des idées pour soutenir l'écriture (à développer par les enseignants).
- L'évaluation du succès par rapport aux résultats des élèves et aux programmes du personnel sera déterminée à la fin du troisième trimestre.
- L'évaluation de la réussite du perfectionnement professionnel du personnel sera déterminée par une enquête auprès du personnel, des livres d'évaluation et un journal de réflexion avec une auto-évaluation et un examen.

## **ANNEXE P**

Aperçu des tâches incluses dans chaque étape du cycle d'amélioration continue du climat scolaire



## Étape 1. Préparation

- Former une équipe de direction et un comité représentatifs de l'amélioration du climat scolaire et établir des règles de base en collaboration.
- Établir un cadre « sans faute » et promouvoir une culture de la confiance.
- S'assurer que votre équipe dispose des ressources adéquates pour soutenir le processus.

- Évaluer l'état de préparation.
- Célébrer les réussites et s'appuyer sur les efforts passés.
- Réfléchir au travail de l'étape 1 et le mesurer.

## Étape 2 : Évaluation

- Évaluer systématiquement les forces, les besoins et les faiblesses de l'école à l'aide d'un certain nombre de mesures du climat scolaire et des résultats scolaires, ainsi que d'autres mesures potentielles.
- Élaborer des plans pour partager les résultats de l'évaluation avec la communauté scolaire.
- Réfléchir à notre travail de l'étape 2 et le mesurer.

## Étape 3: Planifier des actions

- Comprendre les résultats de l'évaluation.
- Creuser dans les données pour comprendre les domaines de consensus et de divergence et promouvoir l'apprentissage et l'engagement.
- Classer les objectifs par ordre de priorité.
- Rechercher les meilleures pratiques et les programmes/efforts pédagogiques et systémiques fondés sur des preuves.
- Élaborer un plan d'action.
- Réfléchir au travail de l'étape 3 et le mesurer.

## Étape 4: Mise en œuvre du plan d'action

- Coordonner les efforts pédagogiques et systémiques fondés sur des données probantes et destinés à (1) promouvoir les compétences sociales, émotionnelles, civiques et intellectuelles des élèves et (2) améliorer le climat scolaire en faisant la promotion d'une communauté scolaire sûre, bienveillante, participative et réceptive.
- S'assurer que les efforts pédagogiques et/ou scolaires sont mis en place avec

- fidélité, suivis et qu'il y a une tentative continue de tirer des leçons des succès et des défis.
- S'assurer que les adultes qui enseignent et apprennent avec les élèves s'efforcent d'approfondir leur propre apprentissage social, émotionnel et civique.
- Réfléchir au travail de l'étape 4 et le mesurer.

## Étape 5 : Réévaluation

- Réévaluer les forces et les défis de l'école.
- Découvrir ce qui a changé et comment.
- Découvrir ce qui a aidé ou entravé le processus d'amélioration du climat scolaire.
- Réviser les plans d'amélioration du climat scolaire.
- Réfléchir au travail de l'étape 5 et le mesurer.

## Références

- 1 J, S. M. & Kahn, J. (2017). The Evidence Base for How We Learn: Supporting Students' Social, Emotional, and Academic Development. Consensus Statements of Evidence from the Council of Distinguished Scientists. The Aspen Institute's National Commission on Social, Emotional, and Academic Development. 9/14/17. https://www.aspeninstitute.org/publications/evidencebase-learn/; Berman, S. & Chaffee, S. & Sarmiento, J. (2018). The Practice Base for How we Learn: Supporting Students' Social, Emotional, and Academic Development. Consensus Statements of Evidence from the Council of Distinguished Educators. The Aspen Institute's National Commission on Social, Emotional, and Academic Development. https://www.aspeninstitute.org/publications/practice-base-learn-supporting-students-socialemotional-academicdevelopment/; Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. Harvard Educational Review, 76(2), 201-237. (www.hepg.org/her/abstract/8); Jones, S., Brush, K., Bailey, R., Brion-Meisels, G., McIntyre, J., Kahn, J., Nelson, B. & Stickle, L. (2017). NAVIGATING SEL FROM THE INSIDE OUT; Looking inside and across 25 leading SEL programs – A practical resource for schools and OST providers. Harvard Graduate School of Education (with funding from the Wallace Foundation). https://www.wallacefoundation.org/knowledge-Available: center/Documents/Navigating-Social-and- Emotional-Learning-from-the-Inside-Out.pdf
- 2 Bottiani, J.H., Bradshaw, C. & Mendelson T. (2014). Promoting an equitablenand supportive school climate in high schools. Journal of School Psychology, 52(6). DOI: 10.1016/j.jsp.2014.09.003; Leavitt, R.R. & Hess, R. (2017). School climate and the Latino-White achievement gap. Leadership and Policy I Schools, 18 (3): 1-14. DOI: 10.1080/15700763.2017.1384498; Jagers, R., Rivas-Drake, D. & Williams, B. (2019). Transformative social and emotional learning (SEL) Toward SEL in service of educational equity and excellence. Educational Psychologist, 54(2): 1-23.DOI: 10.1080/00461520.2019.1623032
- 3 Astor, R.A., Benbenishty, R. & Estrada, J. (2009). School violence and theoretically atypical schools: The principal's centrality in orchestrating safe schools. American Educational Research Journal, 46(2), 423-461; Wallace Foundation (2006). Leadership for learning: Making the connections among state, district and school policies and practices. New York: Wallace Foundation; Wahlstrom, K., Louis, K. S., Leithwood, K., & Anderson, S. (2010). Investing the links to improved student learning: Final report of research findings (Final report of research to the Wallace Foundation). St. Paul, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Minnesota and Ontario, Canada: Ontario Institute for Studies in Education at the University of Toronto. Retrieved August 30. from 2011. http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/keyresearch/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf
- 4 Centers for Disease Control & Prevention (2020). Adolescent and School Health. Available: <a href="https://www.cdc.gov/healthyyouth/whatworks/index.htm?s\_cid=hy-shp-001">https://www.cdc.gov/healthyyouth/whatworks/index.htm?s\_cid=hy-shp-001</a>
- 5 Bryk, A. S., Gomez, L.M, Grunow, Al, & LeMahieu (2015). Leaning to improve: How America's schools can get better at getting better. Harvard Education Press; Blasé, K., van Dyke, M., & Fixsen, D. (2013). Implementation drivers: Assessing best practices. Adapted with permission by

The State Implementation & Scaling-up of Evidence-based Practices Center (SISEP). Based on the work of The National Implementation Research Network (NIRN) Frank Porter Graham Child Development Institute, University of North Carolina Chapel Hill. Available at: <a href="http://implementation.fpg.unc.edu/resources/implementation-drivers-assessing-best-practices">http://implementation.fpg.unc.edu/resources/implementation-drivers-assessing-best-practices</a>

- 6 Hawkes, E. (2020). School for the Age of Upheaval: Classrooms That Get Personal, Get Political, and Get to Work. Rowman & Littlefield Publishers.
- 7 Cohen, J. & Espelage, D. (2020). Feeling and being safe: Individual and systemic considerations. In Cohen, J. & Espelage, D. (editors) Feeling safe in School: Bullying and Violence Prevention Around the World. Harvard Educational Press.
- 8 Pullen, P.D. & Kennedy, M. (2018). Handbook of response to intervention and multi-tiered systems of support. NY: Routledge; McIntosh, K., & Goodman, S. (2016). Integrated multi-tiered systems of support: Blending RTI and PBIS. New York: The Guilford Press.
- 9 Cohen, J. & Espelage, D. (2020). Creating safe, supportive and engaging K-12 schools in the United States. In Cohen, J. & Espelage, D. (editors) Feeling safe in School: Bullying and Violence Prevention Around the World. Harvard Educational Press.
- 10 Hayes-Green, D., & Love, B. (2019). The Groundwater Approach: Building a Practical Understanding of Structural Racism. Greensboro, NC: Racial Equity Institute
- 11 Webster-Wright, A. (2017). Reframing professional development through understanding authentic professional learning. Review of Educational Research, 79(2): 702-739. https://doi.org/10.3102/0034654308330970
- 12 Bryk, A. S., Gomez, L.M, Grunow, A.l., & LeMahieu (2015). Leaning to improve: How America's schools can get better at getting better. Harvard Education Press
- 13 Paunesku, D. (2019, July 9). The Deficit Lens of the 'Achievement Gap' Needs to Be Flipped. Here's How. Edweek. <a href="https://www.edweek.org/ew/articles/2019/07/10/the-deficit-lens-of-the-achievement-gap.html?cmp=eml-enl-eu-news2&M=58879858&U=1332932&UUID=7a5a250d6c3b344aa829ea733f3fc086">https://www.edweek.org/ew/articles/2019/07/10/the-deficit-lens-of-the-achievement-gap.html?cmp=eml-enl-eu-news2&M=58879858&U=1332932&UUID=7a5a250d6c3b344aa829ea733f3fc086</a>
- 14 Bryk, A. S., Gomez, L.M., Grunow, A.I., & LeMahieu (2015). Leaning to improve: How America's schools can get better at getting better. Harvard Education Press
- 15 Bryk, A.S. & Schneider, B. (2004). Trust in schools: A core resource for improvement. Russell Sage Foundation.
- 16 Kim, C. & Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. Harvard Business Review. Retrieved from <a href="https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy">https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy</a>
- 17 Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40 year meta-analysis. Psychological Bulletin140 (4), 980-1008.
- 18 Lawson, M.A. & Lawson, H.A. (2013). New conceptual frameworks for student engagement research, policy and practice. Review of Educational Research, Vol. 83 (3): 432-479. https://doi.org/10.3102/0034654313480891
- 19 Cohen, J. & Pickeral, T. (2009). The School Climate Implementation Road Map: Promoting Democratically Informed School Communities and the Continuous Processof School Climate Improvement. New York, NY: Center for Social and Emotional Education.

- 20 Berkowitz, R., Moore, H., Astor, R.A. & Benbenishty (2017). A Research Synthesis of the Associations Between Socioeconomic Background, Inequality,
- School Climate, and Academic Achievement. Review of Educational Research, 87,2 https://doi.org/10.3102/0034654316669821; Jennings, P.A. & Greenberg, M.T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competencies in relation to student and classroom outcome. Review of Educational Research,79: 491-525. https://doi.org/10.3102/0034654308325693; Jones, S., & Kahn, J. (2017). The evidence bases for how we learn: supporting students' social, emotional, and academic development: a consensus statements of evidence from the council of distinguished scientists. Retrieved from https://www.aspeninstitute.org /publications/evidence-base-learn/; Thapa, A., Cohen, J., Higgins-D'Alessandro & Guffey, S. (2013). A review of school climate research. Review of Educational Research, doi:10.3102/0034654313483907 83,2, (https://journals.sagepub.com/doi/full/10.3102/0034654313483907)
- 21 This Readiness Tool and a linked set of reports, guidelines and suggested next steps will eventually live on the International Observatory for School Climate and Violence Preventions web site: <a href="http://institucional.us.es/ioscvp/">http://institucional.us.es/ioscvp/</a>
- 22 Boyes-Watson, C. & Pranis, K. (2014). Circle Forward: Building a Restorative School Community. Living Justice Press. http://www.livingjusticepress.org/index.asp?SEC=%7B33EC0E83-CD69-4255-BCD5-298AD3846FF6%7D; Evans, K. & Vaandering, D. (2016). The Little Book of Restorative Justice in Education: Fostering Responsibility, Healing, and Hope in Schools. Good Books. https://www.simonandschuster.com/books/The-Little-Book-of-Restorative-Justice-in-Education/ Katherine-Evans/Justice-and-Peacebuilding/9781680991727
- 23 Bryk, A.S., & Schneider, B. (2004). Trust in schools: A core resource forimprovement. Russell Sage Foundation.
- 24 We are grateful to Jo Ann Freiberg and Patricia (Pat) Ciccone who initially developed the Reactive/Proactive model that is presented here.
- 25 McIntosh, K., & Goodman, S. (2016). Integrated multi-tiered systems of support: Blending RTI and PBIS. New York: The Guilford Press.
- 26 King, K., Prince, K., Swanson, J., & Romero, M. (2020). The Education Changemaker's Guidebook to Systems Thinking. KnowledgeWorks Foundation.https://knowledgeworks.org/resources/education-changemakers-guidebook-systemsthinking/
- 27 Owens, J., & McLanahan, S.S. (2019). Unpacking the drivers of racial disparities in school suspension and expulsion. Social Forces. https://doi.org/10.1093/sf/soz095
- 28 Polanin, J.R., Espelage, D.L., & Pigott, T.D. (2012). A meta-analysis of schoolbased bullying prevention programs' effects on bystander intervention behavior. School Psychology Review, Vol. 41, 1, pp. 47-65
- 29 National School Climate Council. (2015, May 5). School climate and prosocial educational improvement: Essential goals and processes that support student success for all (ID Number: 17954). Teachers College Record. <a href="http://www.tcrecord.org">http://www.tcrecord.org</a>
- 30 Van Houten, L.V., Miyasaka, J., Agullard, K., & Zimmerman, J. (2006) Developing an Effective School Plan: An Activity-Based Guide to Understanding Your School and Improving Student Outcomes. (ISBN: 978-0-914409-26-7).

- 31 Aaron, L.(2015). Implementation Science and Practice in the Education Sector. <a href="https://education.uw.edu/sites/default/files/Implementation%20Science%20Issue%20Brief%20072617.pdf">https://education.uw.edu/sites/default/files/Implementation%20Science%20Issue%20Brief%20072617.pdf</a>
- 32 For an overview of fidelity assessments in education see: <a href="https://nirn.fpg.unc">https://nirn.fpg.unc</a>. edu/module-2/performance-assessment
- 33 Danielson, C. (2020). Enhancing Student Achievement: A Framework for School Improvement. ASCD.
- 34 Yoder, L., & Gurke, D. (2017). Social and Emotional Learning COACHING TOOLKIT Keeping SEL at the Center. <a href="https://www.air.org/sites/default/files/downloads/report/Social-and-Emotional-Learning-SEL-Coaching-Toolkit-August-2017.pdf">https://www.air.org/sites/default/files/downloads/report/Social-and-Emotional-Learning-SEL-Coaching-Toolkit-August-2017.pdf</a>
- 35 Adelman, H., & Taylor, L. (2017). Adressing Barriers to Learning: In the Classroom and Schoolwide. <a href="http://smhp.psych.ucla.edu/pdfdocs/barriersbook.pdf">http://smhp.psych.ucla.edu/pdfdocs/barriersbook.pdf</a>
- 36 Waters, L.& Brunzell, T. (2018). Five Ways to Support Students Affected by Trauma. <a href="https://greatergood.berkeley.edu/article/item/five ways to support students affected">https://greatergood.berkeley.edu/article/item/five ways to support students affected</a> by trauma
- 37 Jordan, P. (2020). Smart Strategies for Reducing Chronic Absence in the Covid Era <a href="https://live-fe-future-ed.pantheonsite.io/wp-content/uploads/2020/07/REPORT Attendance-Playbook-Covid-Edition.pdf">https://live-fe-future-ed.pantheonsite.io/wp-content/uploads/2020/07/REPORT Attendance-Playbook-Covid-Edition.pdf</a>
- 38 Yoder, N., Darling-Churchill, K., Colombi, G. D., Ruddy, S., Neiman, S., Chagnon, E., & Mayo, R. (2017). School climate improvement reference manual. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Safe and Healthy Students. <a href="https://safesupportivelearning.ed.gov/scirp/reference-manual">https://safesupportivelearning.ed.gov/scirp/reference-manual</a>
- 39 Nishioka, V., Shigeoka, S., & Lolich, E. (2017). School discipline data indicators: A guide for districts and schools https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northwest/pdf/REL 2017240.pdf
- 40 Hyler, M. E., Carver-Thomas, D., Wechsler, M., & Willis, L. (2020). Districts Advancing Racial Equity (DARE) tool. Learning Policy Institute. <a href="https://learningpolicyinstitute.org/product/reln-districts-advancing-racial-equity-tool?utm\_source=LPI+Master+List&utm\_campaign=59b078580c-LPIMC\_RELN\_DARE\_20210107&utm\_medium=email&utm\_term=0\_7e60dfa1d8-59b078580c-74077681">https://learningpolicyinstitute.org/product/reln-districts-advancing-racial-equity-tool?utm\_source=LPI+Master+List&utm\_campaign=59b078580c-LPIMC\_RELN\_DARE\_20210107&utm\_medium=email&utm\_term=0\_7e60dfa1d8-59b078580c-74077681</a>
- 41 Osher, D., Fisher, D., Amos, L., Katz, J., Dwyer, K., Duffey, T., & Colombi, G.D. (2015). Addressing the root causes of disparities in school discipline: An educator's action planning guide. Washington, DC: National Center on Safe Supportive Learning Environments. <a href="https://safesupportivelearning.ed.gov/addressing-root-causes-disparities-school-discipline">https://safesupportivelearning.ed.gov/addressing-root-causes-disparities-school-discipline</a>
- 42 Adelman, H., & Taylor, L. (2018). Improving School Improvement <a href="https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED586930.pdf">https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED586930.pdf</a>
- 43 Pufall Jones, E., Margolius, M., Skubel, A., Flanagan, S., & Hynes, M. (2020). All of Who I am: Perspectives from Young People About Social, Emotional, and Cognitive Learning. <a href="https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606338.pdf">https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606338.pdf</a>
- 44 Osher, D., Moroney, D., & Williamson, S. (2018). Creating Safe, Equitable, Engaging Schools: A Comprehensive, Evidence-Based Approach to Supporting Students. Harvard Education Press.

- 45 Elias, M., Zins, J., Weissberg, R., Frey, K., Greenberg, M.T., Haynes, N.H., Kessler, R., Schwab-Stone, M., & Shriver, T. (1997). Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators. ASCD.
- 46 Holahan, C., & Batey, B. (2019). Measuring School Climate and Social and Emotional Development: A Navigation Guide for States and Districts.
- 47 Cohen, J., & Pickeral, T. (2009). The School Climate Implementation Road Map: Promoting Democratically Informed School Communities and the Continuous Process of School Climate Improvement. Center for Social and Emotional Education.