



Soyez positif, explorez le négatif!

Carl Bouchard, Ph.D., ps.éd.

Explorons le négatif: généralement...

- Les pratiques scolaires les plus efficaces aux plans académiques et comportementales, telles que supportées par les données de recherche, sont susceptibles d'être abandonnées à défaut de soutien (Gersten, Chard, et Baker, 2000; Latham, 1988).
- La tendance actuelle dans les écoles consiste à utiliser d'importantes ressources afin d'implanter de nouvelles pratiques éducatives qui, n'étant pas soutenues par une structure externe, finissent par être graduellement abandonnées par les milieux scolaire et son personnel (Fullan, 2005; Rogers, 2003).

Explorons le négatif: le climat scolaire...

- Meyer-Adams et Conner (2008) ont montré que dans les milieux où il y a davantage d'intimidation, les élèves sont plus nombreux à percevoir le climat de l'école comme négatif. L'étude soutient aussi que l'environnement scolaire négatif prédestine à un plus haut taux d'absentéisme et à l'adoption de comportements visant à assurer sa sécurité (agressions physiques).

Explorons le négatif: le climat scolaire...

- Kuperminc et ses collaborateurs (1997) proposent que la perception du climat scolaire chez l'élève explique 16 % de la variance des comportements extériorisés chez les garçons et 2 % chez les filles.
- Il y a de nombreuses preuves significatives de l'effet de la perception négative de l'environnement scolaire sur les troubles du comportement et les difficultés académiques des élèves ainsi que ***la satisfaction du personnel scolaire*** (Espelage & Swearer, 2003).

Explorons le négatif: le climat scolaire...

- Le vécu scolaire risque de ne pas s'améliorer si les approches se concentrent uniquement sur des politiques macroscopiques sans tenir compte des pratiques qui façonnent la vie quotidienne des élèves (Rowe et collègues, 2007).
- Selon Maag (2001), les stratégies coercitives et punitives de gestion des écarts de conduite (suspensions, expulsions, réflexions) augmentent la probabilité d'apparition: (a) des activités criminelles, (b) de l'abus de substances, (c) de la dépression et des tentatives de suicide; et (d) des échecs scolaires.

Explorons le négatif: à l'élémentaire...

- Les élèves ayant des troubles de comportements précoces sont plus à risque de développer des problèmes d'apprentissage (Fleming, Harachi, Cortes, Abbott et Catalano, 2004; Kellam, Ling, Merisca, Brown et Jalongo, 1998; Reid et Patterson, 1991).
- Les élèves ayant des difficultés précoces au plan de l'apprentissage risquent davantage de développer des problèmes du comportement (Dweck et Wortman, 1982; Hinshaw, 1992; McIntosh, Horner, Chard, Bold et Good, 2006).

Explorons le négatif: à l'élémentaire...

- Les études montrent que 75 % des élèves éprouvant des troubles d'apprentissage présentent également un déficit quant à leurs habiletés sociales (Lane, Gresham, & O'Shaughnessy, 2002; National Dissemination Center for Children with Disabilities, 2008).
- Parce qu'ils sont mal formés, mal outillés et insuffisamment soutenus, les enseignants contribuent, malgré eux, à l'adoption de comportements difficiles par les élèves (Dishion & Patterson, 2006).

Explorons le négatif: au secondaire...

- Selon Eccles (2004), moins les enseignants croient aux habiletés d'apprendre des élèves et en leurs propres habiletés à enseigner, moins les élèves vont s'engager dans leur apprentissage et plus ils vont développer un sentiment d'impuissance (et autres émotions négatives).
- La recherche montre que les enseignants du secondaire éprouvent plus fréquemment un faible sentiment d'auto-efficacité que ceux du primaire (mismatch) (Eccles, 2004).

Explorons le négatif: au secondaire...

- Les programmes d'enseignement ciblés en classe afin de prévenir les comportements à risque pour la santé des jeunes sont rarement efficaces et les effets observés ont tendance à ne pas se maintenir (Bonell et collègues, 2007).
- Certaines recherches montrent que les effets d'une approche de réponse à l'intervention (RAI) dans les écoles secondaires sont plus modestes qu'au primaire (Vaughn et collègues, 2010) et que son implantation prend plus de temps (Bohanon et collègues, 2006).

Explorons le négatif: l'organisation...

- Dans les écoles en difficulté (aux plans académique et comportemental), l'implantation du changement survient comme une réaction instinctive avec une approche descendante (top-bottom) imposée au personnel scolaire (Healy, 2009).
- Lorsque les enseignants ne sont pas écoutés, il se crée un sentiment d'insatisfaction, de frustration et de tension qui produit une atmosphère toxique (Healey, 2009).
- La recherche montre qu'un faible leadership de la direction scolaire est associé au rendement académique des élèves, la culture de l'école et la satisfaction perçue des enseignants (Menon, 2014).

Explorons le négatif: les données probantes

- Un risque existe relativement au rôle du personnel scolaire dans le développement des connaissances: le jugement, les connaissances et l'expérience terrain des enseignants, professionnels et dirigeants pourraient ne pas être sollicités, les données probantes devenant le seul cadre permettant d'établir les pratiques et interventions prescrites.

Explorons le négatif: les données probantes

- Le risque du « *top-bottom* »: la recherche scientifique s'imposerait directement au milieu scolaire en niant les capacités de ce dernier à produire les connaissances.
- Les données probantes pourraient induire un faux sentiment de sécurité au personnel scolaire: il n'aurait plus à réfléchir sur les pratiques et interventions les mieux adaptées aux besoins de leurs élèves.

Pourquoi explorez le négatif?



Étudions brièvement la question sous l'angle du bien-être

Pourquoi explorez le négatif?

- Leçons apprises de la recherche clinique et la pratique
 - Le bien-être provient de la résolution des problèmes. Le mot clé ici est “Résoudre.”
 - Le bien-être est donc une forme d'action et non pas de passivité.
 - Si on **évite** les problèmes, ou pire, si on a l'impression de ne pas en avoir alors qu'on en a réellement, la progression vers le bien-être stagne (besoin d'accomplissement, de réussite, de progression).

Pourquoi explorez le négatif?

- Leçons apprises de la recherche clinique et la pratique
 - Parlons quelque peu de l'évitement.
 1. Le **déni**: certaines personnes nient que leurs problèmes existent. Et parce qu'ils nient la réalité, ils doivent constamment se leurrer ou se détourner de la réalité. Cela peut leur faire sentir du bien-être à court terme mais à long terme... de l'insécurité, un sentiment dépressif et de la répression émotionnelle.

Pourquoi explorez le négatif?

- Leçons apprises de la recherche clinique et la pratique
 - Parlons quelque peu de l'évitement.
 - 2. La **victimisation**: Certaines personnes choisissent de croire qu'ils ne peuvent rien faire pour résoudre leurs problèmes. Même lorsqu'en fait, ils le peuvent. Les victimes cherchent plutôt à blâmer les autres pour leurs problèmes ou à blâmer les circonstances. Ils adoptent un mode d'attribution externe pour lequel ils ne possèdent pas de contrôle (locus of control).

Pourquoi explorez le négatif?

- Leçons apprises de la recherche clinique et la pratique
 - Les émotions négatives sont un appel à l'action. Lorsque vous les ressentez, c'est parce que vous êtes censé faire quelque chose.
 - La véritable mesure du bien-être n'est pas ce qu'une personne pense de ses expériences positives, mais plutôt de ce qu'elle fait de ses expériences négatives.
 - Le bien-être est un travail en constant progrès car la résolution des problèmes est un travail en constant progrès.

Pourquoi explorez le négatif?

- Leçons apprises de la recherche clinique et la pratique
 - Ainsi, les solutions aux problèmes d'aujourd'hui jetteront les bases des problèmes de demain et ainsi de suite.
 - Le bien-être est un problème... À résoudre.
 - Ce travail en constant progrès induit ainsi la notion du changement.

Le bien-être et la gestion du changement

- Un attribut essentiel d'un leadership efficace est la capacité à diriger à travers une culture de changement (Fullan, 2001).
- Les meilleurs administrateurs passent beaucoup de temps à développer, améliorer et investir dans les relations interpersonnelles (Rieg et Marcoline, 2008).
- Les leaders qui sont positifs, collaboratifs, flexibles, adaptatifs et créatifs sont plus respectés que ceux qui essaient d'assumer eux-mêmes tout le pouvoir (Fullan, 2000).

Le bien-être et la gestion du changement

Vision	Compétences	Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= CHANGEMENT
	Compétences	Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= CONFUSION
Vision		Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= ANXIÉTÉ
Vision	Compétences		Ressources	Plan d'action	= RÉSISTANCE
Vision	Compétences	Incitatifs		Plan d'action	= FRUSTRATION
Vision	Compétences	Incitatifs	Ressources		= STATU QUO

Le bien-être et la gestion du changement

La vision

- Signifie une vision claire de l'état final du changement.
- Une vision, en ce qui concerne le changement organisationnel, devrait transmettre deux choses: où vous allez et pourquoi vous allez là-bas.
- Votre vision devrait être:
 - Atteignable avec un effort constant et dirigé
 - Réaliste mais stimulante
 - Claire et facile à communiquer

Le bien-être et la gestion du changement

La vision

■ Votre vision devrait être:

- Adaptable à des conditions imprévues nécessitant une révision, mais suffisamment forte pour supporter certaines pressions
- Partagée
- Ouverte et honnête

Le bien-être et la gestion du changement

La vision

- Les conséquences d'un manque de vision:
 - Ne pas avoir une vision du changement organisationnel est source de confusion. Tant que les personnes concernées par le changement et les participants au changement n'auront pas une idée précise de la direction qu'elles prennent, elles seront confuses et pourront même ne pas s'investir.

Le bien-être et la gestion du changement

La vision

- Les conséquences d'un manque de vision:
 - Les réponses aux questions «Où on s'en va et pourquoi on y va» doivent être connues afin que le résultat souhaité du changement soit **sans équivoque**.

Le bien-être et la gestion du changement

Les compétences

- Tout changement organisationnel implique, par définition, un changement culturel, lequel suppose un changement des comportements. Les gens vont naturellement revenir à leurs habitudes si l'occasion se présente.
- L'un des principaux moyens de permettre aux gens de changer leur comportement, c'est de s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour accomplir leur travail.
- Dans la mesure du possible, il faut offrir de la formation dès le début du processus de changement afin que les compétences requises soient en place afin de rassurer les gens.

Le bien-être et la gestion du changement

Les compétences

- Il convient d'évaluer dès le départ si ces compétences, ou une partie de celles-ci, sont déjà en place (reconnaissance des acquis).
- En aucun moment les formations offertes ne devraient transmettre le message que les gens « faisaient mal les choses » par le passée.
- Par conséquent, une question clé à poser par le (les) responsable(s) du changement est la suivante: « De quoi avez-vous besoin pour accomplir cela »?

Le bien-être et la gestion du changement

Les incitatifs

- Les incitatifs nécessaires pour provoquer un changement sont ceux qui ont un impact sur le travail lui-même. Si le changement est perçu comme alourdissant le fardeau des individus pendant une période prolongée, la résistance, la frustration et l'anxiété vont augmenter.
- Si le changement aboutit à des moyens plus simples et plus efficaces d'accomplir un travail, il est beaucoup plus susceptible d'être accepté.

Le bien-être et la gestion du changement

Les incitatifs

- Rendre la vie professionnelle plus satisfaisante et plus facile est le meilleur incitatif.
- Si un changement est nécessaire pour faire progresser l'organisation, il devrait également faire progresser les individus qui en font partie.

Le bien-être et la gestion du changement

Les incitatifs

- Les incitatifs devraient être:
 - Introduits dès le début du processus de changement
 - Tangible
 - En fonction des efforts requis par le changement
 - Faire du sens pour les personnes impliquées dans le changement

Le bien-être et la gestion du changement

Les ressources

- Représentent toutes les ressources matérielles et toutes les personnes requises pour que le changement se produise. Si les équipes ne disposent pas des outils, de l'argent, du temps, des informations et du personnel nécessaires pour atteindre un objectif, elles seront frustrées.
- Par conséquent, une question clé à poser par le (les) responsable(s) du changement est la suivante: «De quoi avez-vous besoin »?

Le bien-être et la gestion du changement

Les ressources

- Afin de produire le changement souhaité, l'inventaire des ressources nécessaires doit être établi, s'il n'est pas provisionné, le plus tôt possible dans le processus de planification.
- Si un changement est mis en œuvre sans les ressources appropriées, il sera difficile de conserver l'élan requis une fois que le processus de changement aura commencé. Il doit y avoir une certaine flexibilité pour tenir compte des besoins imprévus, mais une évaluation initiale et adéquate des besoins est nécessaire.

Le bien-être et la gestion du changement

Le plan d'action

- C'est le moyen permettant d'offrir une vision claire et concrète du changement.
- Dans le plan d'action, la vision doit être traduite en buts et objectifs spécifiques et réalisables. De plus, ce plan doit préciser comment les objectifs doivent être atteints, définir qui est responsable, spécifier les résultats attendus ainsi qu'établir un échéancier pour atteindre les objectifs.

Le bien-être et la gestion du changement

Vision	Compétences	Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= CHANGEMENT
	Compétences	Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= CONFUSION
Vision		Incitatifs	Ressources	Plan d'action	= ANXIÉTÉ
Vision	Compétences		Ressources	Plan d'action	= RÉSISTANCE
Vision	Compétences	Incitatifs		Plan d'action	= FRUSTRATION
Vision	Compétences	Incitatifs	Ressources		= STATU QUO



Merci!