

Leadership *en action*

—> Relation saine



Édition 01 / Un milieu scolaire positif favorisant la réussite



**Objectif de
la ressource**

Cette ressource a pour but d'appuyer les directions et directions adjointes d'école à instaurer un climat scolaire positif, sécuritaire et inclusif.

FAIT SAILLANT



Saviez-vous qu'en Ontario, 83 % des directions et directions adjointes d'école ont vécu ou été témoins de violence ou de menaces envers des membres du personnel ? De plus, 71 % d'entre elles ont vécu ou été témoins d'un événement traumatisant dans leur école au cours des trois dernières années. (ADFO, 2025).

Définition : Climat scolaire

Selon le ministère de l'Éducation : « Le climat scolaire peut se définir comme le milieu d'apprentissage et les relations personnelles qui se vivent à l'école et au sein de la communauté scolaire. Un climat scolaire positif existe lorsque tous les membres de la communauté scolaire se sentent en sécurité, inclus et acceptés et promeuvent de manière active des interactions et des comportements positifs. »

1 Contexte scolaire

« Nous utilisons les cycles d'amélioration et rencontres de l'équipe de la réussite : mettre en place les stratégies de modification de comportement qu'on réévalue et réajuste régulièrement; on est malheureusement trop souvent en intervention et pas le temps de faire plus de prévention. »

Portrait actuel

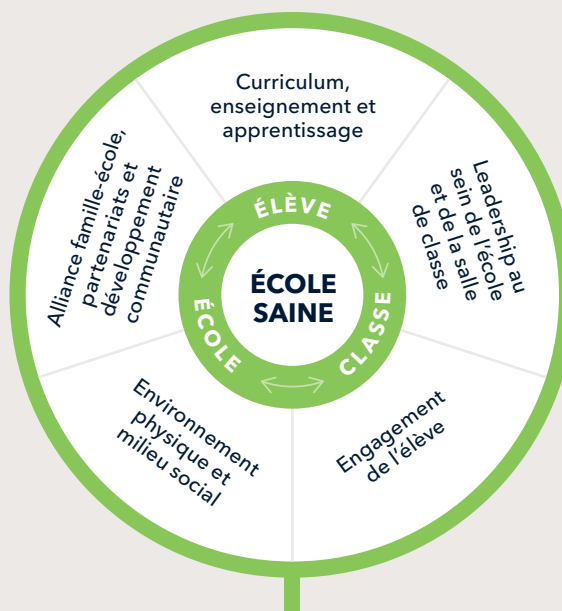
Afin d'obtenir un portrait actuel de la situation, les associations des directions d'école soit l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) et le Ontario Principals' Council (OPC) ont mis sur pied des communautés de pratique professionnelle sur le climat scolaire (CPP). Les directions et les directions adjointes d'école, représentant les différents Conseils scolaires de la province, ont participé à des conversations riches et profondes afin de partager leur réalité, d'en apprendre plus sur les pratiques gagnantes et innovantes mises en place dans les écoles afin d'approfondir leurs connaissances et compétences en matière de leadership.

Constats découlant de la Communauté de pratique professionnelle (CPP)

Nonobstant, le cadre législatif aux écoles saines (figure 1) en vigueur en Ontario, la mise en place de la création de milieux scolaires sécuritaires et sains, favorisant un climat scolaire positif est assez complexe. Les écoles doivent composer avec un défi de taille. Les directions et les directions adjointes qui doivent conjuguer avec des éléments complexes, volatiles et imprévisibles. Leur rôle de leader devient d'autant plus important car elles doivent jongler avec ces éléments tout en gardant en tête la réussite de tous.

Figure 1 —
Le cadre législatif
aux écoles saines

Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2022).
Fondements d'une école saine - Diagramme <https://www.ontario.ca/fr/page/fondements-dune-ecole-saine-une-ressource-qui-accompagne-le-document-cadre-defficacite-pour-la#:text=La%20ressource%20Les%20fondements%20d.%2C%20%C3%A9motionnel%2C%20social%20et%20physique.>



APPROCHE INTÉGRÉE

Afin d'établir des assises solides, il est extrêmement important de traiter de toute une gamme de sujets touchant à la santé, selon une approche intégrée.

SUJETS LIÉS À LA SANTÉ

Le présent document ressource fournit de nombreux exemples de stratégies et d'activités relatives à six sujets touchant à la santé qui sont au programme. Dans ses efforts pour devenir une école saine, une école peut choisir d'aborder ces sujets et les aptitudes à la vie quotidienne qui y sont associées.

- Activité physique
- Alimentation saine
- Sécurité personnelle et prévention des blessures
- Croissance et développement
- Santé mentale
- Toxicomanie, dépendances et comportements connexes

CLIMAT SCOLAIRE POSITIF

Ensemble, les stratégies et les activités mises en oeuvre dans ces volets contribuent également à créer un climat scolaire positif, élément primordial pour une école saine.

▼
« Il demeure essentiel de développer une compréhension commune et des pratiques cohérentes au sein de l'équipe-école afin de mieux soutenir tous les élèves. Le soutien au personnel, ainsi que l'accès à des outils concrets et à de la formation continue, sont des éléments clés pour assurer des interventions efficaces et bienveillantes. »

Les écoles de langue française en Ontario poursuivent leurs efforts soutenus en matière de création de milieux sécuritaires. Lors des rencontres des communautés de pratiques, les directions et directions adjointes d'écoles ont partagé les nombreuses initiatives mises en œuvre. Malgré les efforts déployés, les stratégies mises en œuvre et les compétences développées, les directions d'école continuent de faire face à des défis importants sur le terrain. Qu'elles dirigent des écoles en milieu rural ou urbain, le contexte scolaire demeure le même :

- **Une augmentation**, tant du nombre que de la gravité des comportements préoccupants est observée ;
- **Une fatigue** est constatée tant chez les directions et direction adjointe que chez le personnel ;
- **Un manque** de temps et de ressources fait partie du quotidien et limite la qualité des interventions.

Lors des communautés de pratique, les participants présents ont souligné observer une augmentation de la fréquence et de l'intensité des comportements violents nécessitant la rédaction d'un rapport de signalement (figure 2). Les directions expliquent la limite des interventions par le manque de ressources humaines et spécialisées, le manque de formation et le manque de services dans la communauté.

Figure 2—
 Types d'actes de violence
 envers le personnel scolaire

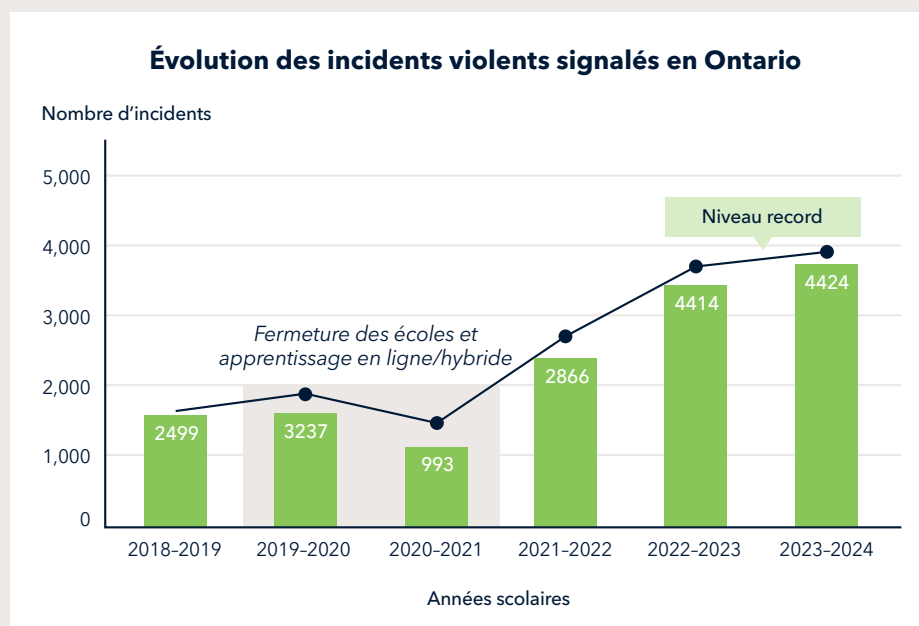
Types d'actes de violence envers le personnel scolaire	
ÉLÉMENTAIRE	SECONDAIRE
► Morsures	► Intimidation ou harcèlement
► Coups portés avec mains	► Menaces
► Coups de pied	► Violence psychologique ou verbale
► Lancer d'objets	► Gestes obscènes, provocateurs ou irrespectueux
► Crises violentes ou comportements physiques agressifs	

Catalogue de données du Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Taux de suspension à l'échelle du conseil scolaire*. <https://data.ontario.ca/fr/dataset/suspension-rates-by-school-board/resource/c36011fb-ccad-497b-b0b8-f67dfc6ba9a9>.

Données relatives aux incidents violents

Selon les données du ministère de l'Éducation de l'Ontario, les incidents violents signalés par les Conseils scolaires ont augmenté considérablement surtout depuis la pandémie. En 2018-2019, 2 499 incidents de violence ont été rapportés. En 2019-2020, le nombre d'incidents a augmenté à 3 237. Durant la pandémie, le nombre d'incidents violents a diminué nettement, à 993. Ceci s'explique notamment par la fermeture des écoles et le modèle d'apprentissage en ligne ou hybride pour les élèves. L'année suivante, lors d'un retour à la normale, le nombre d'incidents a augmenté à 2 866. En 2022-2023, le nombre d'incidents a connu une augmentation sans précédent à 4 414 et l'an dernier, le nombre record d'incidents s'est élevé à 4 424 (figure 3).

Figure 3 —
Évolution des incidents violents
signalés en Ontario



Le personnel des écoles se sent débordé et impuissant face à l'escalade des comportements des élèves (Mallory, D., Bruckert, C., Ismail, H., et Santor, D., 2025). Le manque de personnel ainsi que la pénurie de personnel qualifié constituent également des obstacles à la mise en œuvre d'interventions efficaces et au soutien adéquat des élèves présentant des comportements violents. Plusieurs enjeux se sont ajoutés depuis les dernières années. Des préoccupations telles que le temps des élèves devant les écrans, les impacts reliés à la pandémie et les problèmes accentués en santé mentale ont un impact sur le développement des habiletés sociales, des habiletés motrices et des habiletés globales (Binet, 2023). Malgré les bonnes intentions, le manque de temps de rencontres et de formation fait aussi partie des préoccupations.

2 La recherche

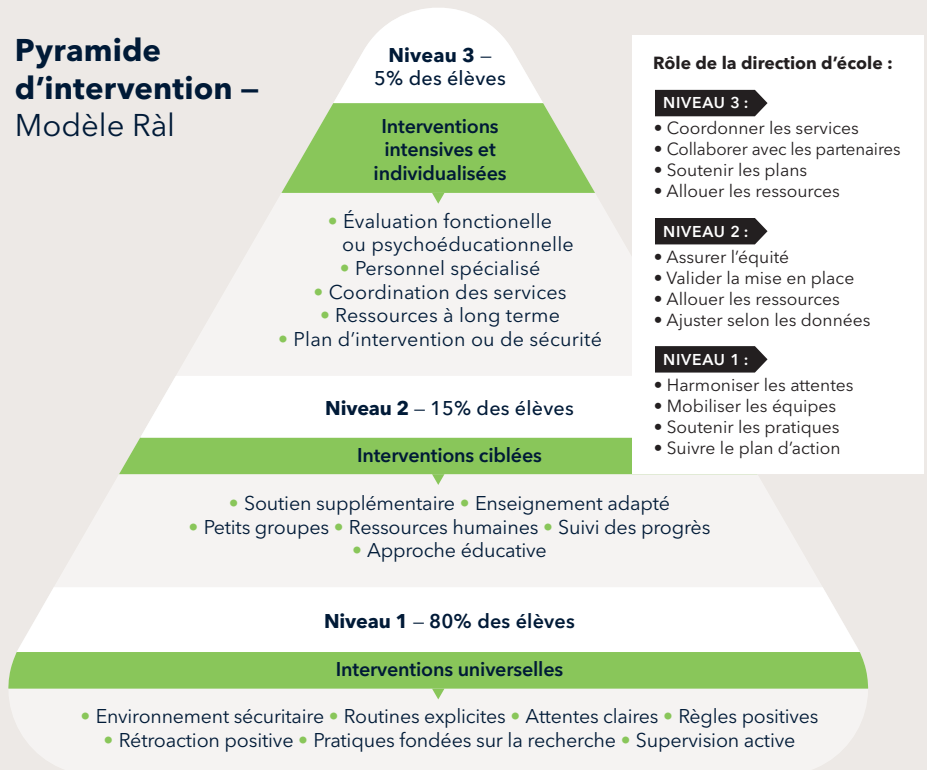
L'établissement d'écoles saines repose sous le leadership de la direction d'école. Plusieurs recherches démontrent que le leadership de la direction est l'une des forces les plus importantes en matière d'amélioration et de renforcement du climat scolaire de son école [6]. Les directions et les directions adjointes ont un rôle central et elles assument des responsabilités en lien avec la réussite des élèves, l'accompagnement du personnel et de la communauté (Marzano et al., 2016). Elles ont un impact sans contredit sur la motivation et les capacités du personnel, sur le climat de l'école et sur l'équité de l'enseignement offert (Pont et al, 2008).

Réponse à l'Intervention (RàI)

Trop souvent, la direction et la direction adjointe se retrouve prise dans les activités quotidiennes, à éteindre des feux, à réagir au lieu de prévenir. Afin de contrer cette approche réactive, de plus en plus de recherches soulignent l'importance, pour les directions et directions adjointes de mettre en œuvre des interventions universelles qui sont axées à la fois sur l'élève et sur l'ensemble de l'école (McIntosh, K., & Goodman, S., 2016). Ce modèle, qui se base sur la Réponse à l'Intervention (RàI), a fait ses preuves dans plusieurs contextes. La RàI est une approche proactive et structurée utilisée dans les écoles pour répondre aux besoins scolaires et comportementaux des élèves.

Conçue pour favoriser la réussite de tous, elle repose sur un enseignement de qualité, un suivi régulier des progrès et des interventions ciblées. Afin de mettre en oeuvre efficacement le modèle RàI, (figure 4) il est important d'en comprendre les principales composantes. Chaque élément aide à soutenir les élèves et à favoriser leur réussite.

Figure 4 —
Pyramide d'intervention —
Modèle RàI



▼

« Durant nos rencontres, je constate que peu d'efforts sont mis sur la prévention des comportements dans nos écoles. L'apprentissage des comportements souhaités repose souvent sur les éducateurs spécialisés. Il y a un manque de ressources développées par les conseils afin d'appuyer les directions et le personnel. »

Enseignement explicite des compétences socio-émotionnelles

Dans le contexte de l'établissement d'écoles saines, le personnel doit favoriser le développement des compétences sociales et émotionnelles chez les élèves. Les compétences sociales et émotionnelles renvoient à un ensemble de connaissances, d'attitudes et d'habiletés qui permettent à une personne de reconnaître, d'exprimer, de comprendre, d'utiliser et de réguler ses émotions afin d'ajuster son comportement dans des situations concrètes » (Espejo-Siles et al., 2020). Selon Schonert-Reichl (2019), soutenir le développement des compétences sociales et émotionnelles chez les enfants suppose qu'elles leur soient explicitement enseignées, que les adultes qui les accompagnent les incarnent dans leurs propres comportements et que les enfants aient l'occasion de les exercer fréquemment dans des contextes variés de la vie quotidienne.

Afin d'orienter et de guider les efforts quotidiens, la direction doit s'appuyer sur une collecte de données fiable et rigoureuse. Avec son équipe-école, elle analyse ces données et elle évalue les actions à mettre en oeuvre. Cette approche permet à la direction d'être intentionnelle, collaborative et stratégique (Cohen, J., Brown, P. M., & Ward-Seidel, A. R., 2022). L'amélioration ne se fait pas seule. Les écoles ont besoin de directions qui savent travailler en collaboration

et qui rappellent à leur équipe, à leurs élèves et à leur communauté que les efforts soient concentrés vers un même but, soit la réussite de tous. Les écoles doivent accorder une attention particulière au bien-être global des élèves ainsi qu'à leur développement. Les élèves ont besoin de sentir que l'école répond à leurs besoins fondamentaux, et ce, en faisant la promotion de saines habitudes de vie et en développant des relations positives avec les autres. Ceci contribue à l'amélioration du climat scolaire et à la réduction de la violence (Beaumont, 2023).

3 L'exercice du leadership

Le rôle de la direction d'école dans l'établissement d'écoles saines repose sur sa capacité à susciter la motivation du personnel, des élèves et de la communauté à développer un réel désir d'apprendre et de travailler en collaboration. La direction joue un rôle essentiel de renforcement de la capacité organisationnelle afin que les efforts soient durables et continus. Elle établit les orientations et soutient les efforts d'amélioration au sein de son école.

Afin d'appuyer la direction d'école dans l'exercice de son leadership, trois scénarios d'expérimentation sont proposés.

- Plan d'animation pour la direction d'école
- Autoréflexion pour la direction-mise en place d'un climat sain, sécuritaire et inclusif
- Comment accompagner un membre du personnel qui éprouve de la difficulté avec sa gestion de classe?

La direction et la direction adjointe d'école doivent également veiller à leur propre bien-être en développant des stratégies qui leur permettront de prévenir l'épuisement mental ou physique. Elles ne doivent pas tout prendre sur leurs épaules et déléguer lorsque la situation le permet. Elles sont encouragées à s'entourer d'experts en matière de comportements violents, de participer à des communautés de pratique afin d'apprendre et d'échanger avec ses pairs et de briser l'isolement.

4 Stratégies de mise en oeuvre

Afin d'agir et de favoriser un changement au niveau du climat scolaire dans une école, il est essentiel de disposer d'outils permettant d'évaluer la réalité du terrain. L'utilisation d'un cadre de référence et d'un **outil de monitoring** pour analyser les pratiques s'avère essentielle. En tant que leader pédagogique, la direction et la direction adjointe d'école doivent observer et questionner les pratiques utilisées en salle de classe pour apporter un changement profitable et durable. Il faut garder en tête que l'observation et le questionnement permettent d'identifier les forces et les défis, tout en offrant au personnel l'occasion de réfléchir à leurs pratiques et de les réorienter, au besoin. Selon Nancy Gaudreau (Gaudreau N., 2024, Gérer efficacement sa classe : les ingrédients essentiels, 2e édition, Presses de l'Université du Québec), **les six composantes essentielles à une bonne gestion de classe sont :**

1. le développement des relations positives ;
2. l'établissement d'attentes claires ;
3. la gestion des ressources ;
4. l'attention et l'engagement des élèves sur l'objet d'apprentissage ;
5. la gestion des comportements difficiles ;
6. la personne enseignante.

La direction et la direction adjointe d'école sont des modèles pour le personnel. Elles doivent, dès le début de l'année, établir des attentes claires et soutenir le personnel sans prendre leur place et reconnaître les progrès (Gaudreau, 2026). Ces mesures universelles s'adressent à la plupart des situations. Si elles sont efficaces dans la mise en œuvre, il sera plus facile pour les équipes-école de se concentrer sur les situations qui touchent les 20% des élèves qui ont des difficultés plus importantes. Ainsi, les ressources seront mieux assignées et le temps nécessaire pour aborder les problèmes importants au niveau de la violence sera disponible. L'école est un milieu de vie complexe où les manifestations de violence peuvent se produire. C'est aussi un lieu privilégié qui vise à soutenir l'apprentissage des comportements positifs, le développement des habiletés socio-émotionnelles et des relations interpersonnelles. C'est en adoptant une posture optimiste, réaliste, basée sur des principes universels forts que la direction ou la direction adjointe d'école pourra mener un projet durable en matière de climat scolaire positif. La collaboration avec tous les acteurs, le personnel qualifié, les élèves, les parents, les représentants de la communauté, sera essentielle au succès d'une telle initiative.

Références bibliographiques :

1. **Beaumont, C. (2023).** *Promouvoir à la fois la santé mentale, un climat scolaire positif et la prévention de la violence : Guide de planification pour soutenir de manière continue le bien-être à l'école.* Collection de la Chaire. Chaire de recherche Bien-être à l'école et prévention de la violence, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval. https://www.violence-ecole.ulaval.ca/fichiers/site_chaire_cbeaumont_v2/documents/Guide_de_planification.pdf.
2. **Binet, M.-A. (2023).** *Associations prospectives entre le temps d'écran et le développement global d'enfants d'âge préscolaire pendant la pandémie de COVID-19*, Programmes recherche en sciences de la santé, Université de Sherbrooke, <https://usherbrooke.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/531880d9-3630-4a06-a580-0d218f0c868a/content>.
3. **Bissonnette, S., Bouchard, C., St-Georges, N., Gauthier, C. et Bocquillon, M. (2020).** *Un modèle de réponse à l'intervention (RàI) comportementale : le soutien au comportement positif (SCP).* *Enfance en difficulté*, 7, 129–150.
4. **Center on Multi-Tiered Systems of Support (2022).** *Essential Components of MTSS.* National Institutes of Research. <https://mtss4success.org/essential-components>.
5. **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). <https://violence-ecole.ulaval.ca> et <http://institucional.us.es/ioscvp>.
6. **Données du sondage Abacus. (2025).** *La réalité du leadership scolaire en Ontario, Données du sondage Abacus 2025.* <https://adfo.org/charge-de-travail-bien-etre-et-securite-ce-que-revele-le-sondage>.
7. **Gaudreau, N., Bernier, V., Benoit, J.F., Bernard, J.P., Bérubé, S. & Roberge, M (2018).** *La gestion des comportements au secondaire, ça s'apprend ! Guide d'animation destiné aux formateurs des enseignants au secondaire mettant à profit des capsules vidéos permettant d'illustrer des façons de gérer les comportements des élèves en classe.* Chaire de recherche sur la sécurité et la violence en milieu scolaire, Université Laval.

8. **Gaudreau, N., Dolbec, S., Bérubé, S. & Bernier, V. (2016).** La gestion des comportements au préscolaire - primaire, ça s'apprend! Guide d'animation destiné aux formateurs des enseignants au préscolaire et au primaire mettant à profit des capsules vidéo permettant d'illustrer des façons de gérer les comportements des élèves en classe. Chaire de recherche sur la sécurité et la violence en milieu éducatif, Université Laval.
9. **Gaudreau, N (2024).** Gérer efficacement sa classe : les ingrédients essentiels, 2e édition, Presses de l'Université du Québec
10. **Gaudreau, N (2024).** *Les 6 composantes d'une gestion de classe, Gérer efficacement sa classe : les ingrédients essentiels*, 2e édition, Presses de l'Université du Québec https://cssrs.gouv.qc.ca/fileadmin/user_upload/Services/205-Service-des-ressources-humaines/Documents/Publique/Nouvel_Employe/servicedirectauxeleves/6_composantes_de_la_gestion_de_classe.pdf.
11. **Gaudreau, N (2026).** Accompagnement en gestion de classe pour les directions d'établissements et conseillers pédagogiques, formation offerte pour le projet Leadership en Action.
12. **Mallory, D., Bruckert, C., Ismail, H., et Santor, D. (2025).** *Au bout du rouleau : Violence, austerité et négligence institutionnelle dans les écoles ontariennes*. Ottawa, Ontario (rapport) https://drive.google.com/file/d/1qaj_acr42tVYndOeiqFymY4czGt43Bt3/view.
13. **Marzano, R. J., Waters, T. et Mc Nulty, B.A. (2016).** *Leadership scolaire*. De la recherche aux résultats. Presses de l'Université du Québec.
14. **McIntosh, K., & Goodman, S. (2016).** Integrated multi-tiered systems of support: Blending RTI and PBIS. New York: The Guilford Press.
15. **Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2025).** Considérations concernant la planification du programme des relations saines. <https://www.dcp.edu.gov.on.ca/fr/planification/considerations-concernant-la-planification-du-programme/relations-saines>.
16. **Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2022).** Fondements d'une école saine - Diagramme <https://www.ontario.ca/fr/page/fondements-dune-ecole-saine-une-ressource-qui-accompagne-le-document-cadre-defficacite-pour-la>.
17. **Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008).** *Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Politiques et pratiques*. OCDE. <https://www.oecd.org/fr/education/scolaire/44374906.pdf>.
18. **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. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>.

Note : Dans ce document, le masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.