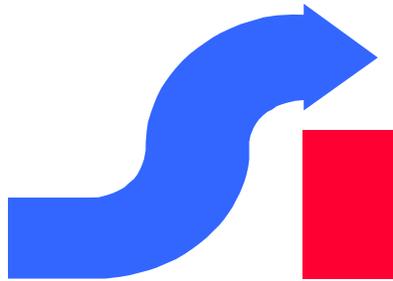


Stratégie : entraide

Ensemble vers des solutions gagnantes!



Inspiré du travail accompli par
les enseignants et les responsables pédagogiques
des écoles de Woodstock, au Nouveau-Brunswick

Cette édition du guide est publiée par :
Inclusive Education Canada



© L'Institut Roehrer Institute, 1994

Tous droits réservés. L'usage de quelque partie que ce soit de cette publication, qu'elle soit reproduite, transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique, par reprographie, enregistrement ou tout autre moyen, ou sauvegardée dans un système d'extraction, sans le consentement de l'éditeur, constitue une infraction à la loi sur les droits d'auteur.

Stratégie : entraide – Ensemble vers des solutions gagnantes!

ISBN 1-895070-49-X

Guide rédigé par :
L'Institut Roehrer Institute
Édifice Kinsmen, Université York
4700, rue Keele
North York (Ontario)
M3J 1P3
Téléphone : 416-661-9611
Télécopieur : 416-661-5701
ATS : 416-661-2023

Coordonnateur du projet : Gordon L. Porter
Rédacteurs du guide : Gordon L. Porter et Cameron Crawford
Conseiller principal : Cameron Crawford
Directrice de la publication : Laura Code

Disponible auprès d'Inclusive Education Canada



**STRATÉGIE : ENTRAIDE
ENSEMBLE VERS DES SOLUTIONS GAGNANTES!**

Bienvenue au guide *Stratégie : entraide – Ensemble vers des solutions gagnantes!* Ce document présente des outils puissants et efficaces auxquels ont recours les enseignants pour affronter les défis professionnels parfois redoutables auxquels ils sont confrontés.

À titre de méthode ciblée de résolution de problèmes, *Stratégie : entraide* fournit aux enseignants les outils nécessaires pour répondre aux besoins et aux styles d'apprentissage de chaque élève, quel que soit son niveau de compétence. C'est une approche qui les aide aussi à aborder tout un éventail de situations difficiles que peut vivre l'enseignant à l'école.

De plus, *Stratégie : entraide* est une façon efficace de favoriser le rapprochement, le travail d'équipe, la confiance et l'entraide chez les enseignants et de générer de nouvelles idées efficaces dans le domaine de l'enseignement.

Utilisée à bon escient, cette approche peut accroître la créativité et les compétences techniques de tous les partenaires d'une éducation de qualité : enseignants, conseillers, administrateurs, parents et professionnels du milieu communautaire. L'approche *Stratégie : entraide* contribue aussi à créer une nouvelle culture en éducation, une culture axée sur la collaboration, l'entraide, le respect mutuel et la quête d'excellence.

Stratégie : entraide s'inspire du modèle *Problem Solving Teams: A Thirty-Minute Peer-Helping Model*, conçu par Porter, Wilson, Kelly et den Otter

(1991). Il s'agit d'une version adaptée du modèle *The Teacher Assistance Team Model* à l'origine créé par Chalfant et Psych (1979).

Étape par étape, le présent guide explique cette approche particulière à la résolution de bon nombre des difficultés auxquelles sont confrontés les éducateurs et les autres partenaires de l'éducation.

Il est conçu pour être utilisé avec la vidéo d'accompagnement. Nous vous conseillons toutefois d'en lire les pages 4 à 11 avant de visionner la vidéo.

Les pages 12 à 24 passent en revue et décrivent plus en détail les concepts présentés dans la vidéo.

Les pages 25 à 33 fournissent des ressources supplémentaires pour vous aider, vous et vos collègues, à utiliser cette approche pour résoudre les problèmes en éducation de façon concertée et efficace.

STRATÉGIE : ENTRAIDE...

EN QUOI CONSISTE L'APPROCHE?

Stratégie : entraide est une façon rapide, systématique et efficace :

- de cerner les problèmes en éducation qui exigent une résolution dès leur apparition;
- de dresser des plans d'action pour régler ces problèmes;
- de donner suite aux plans d'action en suivant des étapes de mise en œuvre concrètes;
- de s'assurer que tous les partenaires de l'éducation comprennent clairement leurs rôles, sont responsables devant les élèves et leur famille, et se sentent appuyés par leurs collègues.

Il s'agit d'une approche que les éducateurs peuvent utiliser s'ils n'ont pas réussi à résoudre un problème par les méthodes habituelles, par exemple en discutant de façon informelle avec leurs collègues ou en consultant la bibliothèque de référence.

STRATÉGIE : ENTRAIDE

COMPORTE SEPT ÉTAPES À SUIVRE SYSTÉMATIQUEMENT EN 30 MINUTES :

- 1) Présenter brièvement le problème frustrant auquel se heurte un enseignant et donner un aperçu du processus à suivre pour régler ce problème.
- 2) Écouter l'énoncé du problème tel qu'il est exprimé par l'enseignant en difficulté.
- 3) Animer une discussion de groupe avec l'enseignant afin de connaître les détails du problème.
- 4) Entre collègues et en présence de l'enseignant visé, faire un remue-méninges sur les solutions possibles.
- 5) Inviter l'enseignant à choisir les stratégies les plus envisageables proposées lors du remue-méninges afin de régler le problème dans l'immédiat.
- 6) Dresser un plan d'action qui fournira des solutions appropriées au problème.
- 7) Conclure la rencontre.

Cette approche est conçue pour que la rencontre ne dure que 30 minutes, peu importe le problème à résoudre.

STRATÉGIE : ENTRAIDE

REPOSE SUR LES PRINCIPES SUIVANTS :

- Les élèves ont droit à une éducation de qualité.
- Les enseignants sont tenus de fournir une éducation de qualité.
- Les enseignants sont des personnes compétentes qui peuvent beaucoup apprendre les uns des autres et auprès de leurs autres partenaires.
- La collaboration, le travail d'équipe, la confiance en soi et l'innovation, plutôt que l'isolement des enseignants et l'appui d'experts provenant de l'extérieur, sont de plus en plus nécessaires pour relever les défis de l'heure dans le domaine de l'éducation.
- Le système d'éducation peut servir tous les élèves utilement lorsque les enseignants collaborent de façon intelligente et efficace.
- Lorsque les partenaires de l'éducation ont l'occasion de réfléchir à des solutions constructives et de mettre leurs idées en commun, ils conçoivent de nouvelles idées et des approches novatrices à la résolution de problèmes.
- Aussi difficiles que puissent paraître les problèmes, les enseignants et leurs partenaires peuvent, en unissant leurs efforts, améliorer la vie des élèves et de leurs familles.

QUI PARTICIPE AU PROCESSUS?

Stratégie : entraide est une méthode de résolution de problèmes qui reconnaît l'importance des partenaires suivants :

- l'enseignant qui éprouve une difficulté;
- une personne à qui les enseignants en difficulté peuvent confier leurs problèmes;
- l'équipe de résolution de problèmes;
- l'animateur de l'équipe;
- le preneur de notes.

Les pages qui suivent contiennent une description du rôle que joue chacun de ces acteurs clés pour collaborer à la résolution efficace de problèmes en éducation.

L'ENSEIGNANT EN DIFFICULTÉ

Dans le cadre de cette approche, tout enseignant (ou administrateur ou parent) qui éprouve des difficultés avec un élève ou un groupe d'élèves peut, de son propre gré, porter son problème à l'attention d'une autre personne. Cette dernière, à la demande de l'enseignant, est mandatée pour convoquer une réunion de l'équipe de résolution de problèmes.

Évidemment, aucun enseignant ne doit recourir à un processus de ce genre pour régler chaque problème qu'il rencontre au quotidien. Il doit d'abord épuiser les autres possibilités, comme les discussions informelles avec d'autres enseignants, la consultation auprès des parents et l'obtention de conseils auprès d'enseignants-ressources et d'autres personnes-ressources, avant d'utiliser cette approche. Cependant, si l'enseignant continue de se heurter

STRATÉGIE : ENTRAIDE

à des situations frustrantes après avoir essayé ces autres méthodes, l'accès à une équipe de résolution de problèmes devient une option importante.

UNE PERSONNE À QUI L'ENSEIGNANT PEUT SE CONFIER

Les enseignants doivent pouvoir compter sur une personne de confiance lorsqu'ils font face à un problème. D'une manière générale, cette personne pourrait être un enseignant-ressource, un conseiller pédagogique, un autre enseignant de salle de classe ou même un administrateur à qui l'on a confié cette responsabilité. Cette personne doit être mandatée – habituellement par le directeur de l'école – pour convoquer une réunion de l'équipe de résolution de problèmes à la demande de l'enseignant en difficulté.

L'ÉQUIPE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Le choix des membres de l'équipe de résolution de problèmes dépend largement du problème à résoudre. S'il s'agit d'un problème associé au développement langagier d'un élève, il pourrait être utile d'inviter un orthophoniste ou un autre spécialiste de la communication à faire partie de l'équipe. Si le problème se rapporte au comportement d'un élève, il faudrait peut-être demander au travailleur social scolaire de s'y joindre. Les parents de l'élève ou encore un camarade de classe qui le connaît bien pourraient aussi avoir des renseignements importants à offrir. On pourrait d'ailleurs inviter l'élève lui-même à participer à la rencontre. Après tout, ce dernier aura un rôle important à jouer dans le plan d'action sur lequel débouchera la discussion de l'équipe.

STRATÉGIE : ENTRAIDE

La composition de l'équipe de résolution de problèmes est variable. Comme il est mentionné, il faut choisir les participants en fonction du problème à régler. Trois critères importants se sont toutefois avérés utiles pour guider la sélection des participants.

- 1) Idéalement, l'équipe de résolution de problèmes devrait compter de cinq à sept membres.
- 2) L'enseignant qui demande l'aide de ses collègues devrait se sentir à l'aise avec chacun des membres de l'équipe.
- 3) Au moins un des membres de l'équipe (et plus d'un, de préférence) devrait être un enseignant de salle de classe.

C'est l'animateur de l'équipe qui en détermine la composition et qui convoque les membres à la réunion de résolution de problèmes.

L'ANIMATEUR DE L'ÉQUIPE

L'animateur devrait être une personne sociable. Il devrait avoir une grande facilité à créer une ambiance détendue, exempte de jugement et accueillante pour tous les participants lors des réunions. Il devrait savoir favoriser la participation et les contributions de chaque membre de l'équipe.

En même temps, l'animateur doit être axé sur les résultats. Ainsi, il devrait savoir :

- clarifier et résumer les questions essentielles;
- ne pas laisser dévier la discussion;

STRATÉGIE : ENTRAIDE

- faire avancer la discussion de façon systématique, mais détendue et productive;
- travailler avec d'autres personnes à l'élaboration de plans d'action pratiques;
- s'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent les détails du plan d'action et leurs rôles respectifs;
- conclure les réunions dans le respect des échéances (30 minutes).

LE PRENEUR DE NOTES

Le preneur de notes est un membre de l'équipe de résolution de problèmes. Il participe à la réunion comme les autres, mais il a aussi la responsabilité de résumer sur un tableau-papier, en style télégraphique et avec précision, les principales idées qui se dégagent de la discussion.

L'animateur demande à l'un des membres de l'équipe d'assumer cette fonction. Il est impératif que le preneur de notes sache bien écouter et bien résumer. Il doit aussi pouvoir mettre de côté ses propres points de vue pour bien saisir ceux des autres. Il est primordial que les idées exprimées par les participants durant la réunion ne soient pas nuancées par les partis pris du preneur de notes.

La nécessité d'avoir un bon preneur de notes pour la réunion de résolution de problèmes est un facteur important dont l'animateur doit tenir compte lorsqu'il choisit des personnes pour participer au processus.

QUELS AUTRES FACTEURS ENTRENT EN JEU?

L'approche ***Stratégie : entraide*** permet de reconnaître que les valeurs et les facteurs culturels suivants sont importants dans le milieu de l'enseignement :

- la confiance entre collègues;
- la volonté des enseignants, des administrateurs et des autres partenaires de l'éducation à reconnaître et à admettre honnêtement leurs limites personnelles et professionnelles;
- l'encouragement positif à parler de ses difficultés avec ses collègues;
- une attitude selon laquelle les collègues s'abstiennent de critiquer leurs partenaires de l'éducation qui font face à des difficultés;
- l'hypothèse selon laquelle tous les partenaires de l'éducation peuvent ouvrir de nouveaux horizons et s'enrichir les uns les autres;
- la conviction qu'en travaillant ensemble de façon constructive, les partenaires de l'éducation peuvent améliorer leur situation et celle de leurs élèves;
- l'hypothèse selon laquelle l'enseignant en difficulté est celui qui est le mieux placé pour déterminer les stratégies à utiliser, au bout du compte, pour régler le problème particulier auquel il est confronté.

L'approche ***Stratégie : entraide*** produit les meilleurs résultats dans les milieux de l'enseignement où ces facteurs sont présents.

Les administrateurs de l'enseignement ont un rôle important à jouer pour assurer la création de ce genre d'environnement culturel. Cependant, même si ces facteurs culturels ne sont pas déjà présents dans le milieu de l'enseignement, la méthode

STRATÉGIE : ENTRAIDE

Stratégie : entraide peut servir de moyen efficace pour créer progressivement un tel environnement.

**LES SEPT ÉTAPES
DE
LA RÉUNION
STRATÉGIE : ENTRAIDE**

ÉTAPE N° 1

PRÉSENTATION DU PROBLÈME ET DU PROCESSUS

Durant la première étape de ce processus, l'animateur résume le problème dont traite la réunion.

Si les membres de l'équipe ne connaissent pas le processus de résolution de problèmes, l'animateur en décrit brièvement les étapes.

Puis l'animateur procède de la manière suivante :

- Il aide l'enseignant à décrire brièvement le problème, à préciser les résultats voulus et à expliquer le genre d'aide qu'il cherche auprès du groupe. Plus concise sera l'explication de l'enseignant, mieux ce sera.
- Si cela peut s'avérer utile, l'animateur donne tout renseignement général que les membres de l'équipe devraient connaître au sujet de l'élève ou du problème, ou il aide l'enseignant concerné à le faire.
- L'animateur demande ensuite à l'un des membres de l'équipe de prendre des notes. Cette personne peut quand même participer activement à la discussion.

Les autres membres de l'équipe de résolution de problèmes doivent écouter attentivement et s'abstenir de porter des jugements sur l'enseignant, l'élève ou le contexte dans lequel évolue le problème.

L'animateur s'assure que la première étape du processus ne dure que deux ou trois minutes.

ÉTAPE N° 2

DÉCLARATION DE L'ENSEIGNANT EN DIFFICULTÉ

À cette étape, l'animateur invite l'enseignant à expliquer la situation difficile de manière plus détaillée.

Encore une fois, les autres membres de l'équipe doivent écouter attentivement, sans porter de jugement. Ils *ne* doivent *pas* poser de questions à ce moment précis.

Le preneur de notes s'occupe de noter les points essentiels de la déclaration de l'enseignant, en style télégraphique, sur un tableau-papier que tous les membres de l'équipe peuvent bien voir.

L'animateur s'assure que la deuxième étape est terminée en deux ou trois minutes.

ÉTAPE N° 3

DISCUSSION DE GROUPE AVEC L'ENSEIGNANT EN DIFFICULTÉ

Lorsque l'enseignant a terminé son exposé oral, l'animateur le remercie et invite les autres membres du groupe à lui poser des questions. Il explique que cette étape du processus vise à aider les membres de l'équipe à se faire leur propre idée de la situation. Les questions qu'ils posent devraient donc avoir pour but de lever toute incertitude au sujet de la situation.

STRATÉGIE : ENTRAIDE

Il s'est avéré utile de demander tour à tour aux membres de l'équipe de poser leurs questions et d'attendre la réponse de l'enseignant avant de passer au prochain.

Si un membre de l'équipe n'a pas de question, il peut céder la parole au prochain.

L'animateur s'assure que cette étape du processus ne dure pas longtemps (de trois à cinq minutes) et qu'elle vise à clarifier les faits essentiels.

Le genre de questions qu'on pourrait poser devrait permettre d'élucider les points suivants :

- la façon dont le problème se présente dans différentes situations (p. ex. : le type de problème de comportement manifesté par l'élève, la cible de ce comportement, les troubles d'apprentissage particuliers présentés par l'élève dans l'ensemble des matières);
- les antécédents personnels de l'élève dans la mesure où ils permettraient de mieux comprendre le problème;
- les facteurs susceptibles d'entretenir le problème (p. ex. : les récompenses ou le manque de récompenses pour un rendement ou des comportements particuliers, les méthodes d'enseignement et les autres méthodes utilisées pour régler le problème);
- les facteurs susceptibles de déclencher le problème (p. ex. : les actions de l'enseignant ou d'autres personnes clés lorsque le problème *ne se manifeste pas*);

STRATÉGIE : ENTRAIDE

- les personnes clés dans l'environnement de l'élève et les attentes de ces personnes concernant son comportement et son rendement;
- les routines familiales pouvant être associées au problème;
- les méthodes d'enseignement ou les routines de la salle de classe pouvant être associées au problème;
- les forces et les intérêts de l'élève (p. ex. : « À quoi Jean excelle-t-il? », « Dans quelle matière Guillaume réussit-il? », « Devant quoi Marie s'enthousiasme-t-elle? »);
- les ressources utilisées pour essayer de régler le problème (p. ex. : une trousse d'apprentissage quelconque).

L'animateur doit être attentif aux types de questions qui critiquent implicitement l'intervention ou le manque d'intervention de l'enseignant quant à la situation difficile et il doit respectueusement réorienter ces questions.

Le preneur de notes consigne les points essentiels des réponses de l'enseignant en style télégraphique sur le tableau-papier.

L'animateur limite la durée de cette étape à quatre ou cinq minutes.

ÉTAPE N° 4

REMUE-MÉNINGES

Après cinq minutes de clarification (au plus), l'animateur invite le groupe à passer à la quatrième étape du processus. Il explique que cette étape a pour but de trouver, en faisant un remue-méninges, des suggestions brèves et pratiques que l'enseignant pourrait envisager pour résoudre le problème.

L'animateur invite chaque membre de l'équipe (sauf l'enseignant venu chercher le soutien de ses collègues) à faire, à tour de rôle, les suggestions qui, selon lui ou elle, pourraient aider à corriger la situation. Les membres de l'équipe qui n'ont pas formulé une idée ou dont l'idée a déjà été proposée par un autre peuvent simplement passer leur tour lorsque l'animateur les invite à parler.

Les membres doivent présenter leurs suggestions à l'animateur et non à l'enseignant en difficulté. À cette étape, ce dernier n'interagit pas avec les autres membres de l'équipe. De plus, ces derniers évitent de faire des commentaires au sujet des suggestions des autres. Cette démarche s'est avérée utile pour créer un climat qui permet aux membres de se sentir à l'aise de contribuer à la résolution du problème. Elle évite aussi à l'enseignant en quête de solutions d'avoir à réagir spontanément aux idées proposées ou à se défendre.

Ce processus permet également de générer de nouvelles idées auxquelles les membres de l'équipe n'auraient ordinairement pas pensé. L'animateur fait plusieurs tours de table pour s'assurer que tous les membres de l'équipe ont amplement l'occasion de prendre en considération les idées proposées, d'y réfléchir et de trouver des solutions de rechange ou d'autres améliorations.

STRATÉGIE : ENTRAIDE

L'animateur doit absolument veiller à ce que les interactions entre les membres de l'équipe soient empreintes d'acceptation, de respect et de confiance durant cette étape du processus.

Au besoin, l'animateur peut interroger brièvement un membre qui a donné une suggestion afin d'obtenir des clarifications ou de plus amples renseignements.

Encore une fois, le preneur de notes consigne les idées en style télégraphique sur le tableau-papier.

L'étape n° 4 ne devrait pas durer plus de dix minutes.

ÉTAPE N° 5

CHOIX DES STRATÉGIES

L'animateur poursuit en orientant brièvement les membres de l'équipe à la cinquième étape du processus. Ici, l'enseignant à qui l'on a fait des suggestions aura l'occasion de choisir celles qui lui semblent les plus aptes à apporter une solution immédiate au problème.

Le processus de sélection peut être informel. Par exemple, l'animateur peut simplement demander à l'enseignant si certaines des idées lui paraissent prometteuses et, le cas échéant, de les identifier. Le preneur de notes ajoute un crochet à côté des suggestions retenues.

Le processus de sélection peut aussi être plus structuré. Dans un tel cas, l'animateur invite l'enseignant à évaluer chacune des suggestions qui lui ont été proposées par l'équipe. L'enseignant

STRATÉGIE : ENTRAIDE

attribue alors le numéro 1 à chacune des idées qui, à son avis, pourraient s'appliquer dans l'immédiat. Il ajoute le numéro 1 à côté des suggestions pertinentes. Ensuite, l'enseignant attribue le numéro 2 aux idées qui lui semblent être prometteuses, mais qui sont moins prioritaires pour le moment. Enfin, il attribue le numéro 3 aux idées qu'il a déjà essayées ou qui, pour le moment, ne lui semblent pas être pratiques.

L'enseignant n'a pas à justifier ses choix auprès des autres membres de l'équipe. Cependant, il doit tenir compte des points suivants lorsqu'il classe les suggestions par ordre de priorité :

- La suggestion devrait être simple et réalisable.
- La suggestion devrait être aussi discrète et pratique que possible, tant pour l'élève que pour l'enseignant. Idéalement, la suggestion exigerait une modification, une adaptation ou un ajout au comportement (ou aux méthodes d'enseignement ou aux stratégies de gestion actuelles) plutôt que l'adoption de méthodes, de compétences, de stratégies ou de comportements complètement nouveaux.
- Si la suggestion exige l'acquisition de nouvelles compétences de la part de l'élève ou de l'enseignant, le développement de ces compétences devrait, dans la mesure du possible, pouvoir se faire à l'intérieur de la structure et des activités courantes de la classe.
- La suggestion devrait chercher à accentuer le positif plutôt qu'à dominer et à faire taire l'élève.
- La suggestion devrait permettre d'espérer une amélioration immédiate de la situation.

Bien sûr, les membres de l'équipe devraient aussi tenir compte de ces points lorsqu'ils formulent leurs suggestions.

Ce qui importe ici, c'est que l'enseignant retienne les suggestions les plus utiles. L'animateur doit donc s'assurer que celui-ci se sent à l'aise durant le processus et ne perd pas son temps à essayer de déterminer si un point particulier mérite un 2 ou un 3.

L'animateur s'assure que cette étape ne dure pas plus de cinq minutes.

ÉTAPE N° 6

ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN D'ACTION

Les priorités étant déterminées, la sixième étape du processus vise la création d'un plan d'action pour que les suggestions prioritaires soient concrétisées.

L'animateur joue un rôle essentiel dans l'organisation des informations et la préparation du plan.

Il doit s'assurer qu'autant de renseignements essentiels que possible sont consignés durant la séance de résolution de problèmes. Le preneur de notes est d'un grand secours à l'animateur durant ce processus.

Pour commencer, l'animateur résume le but général de la rencontre et les objectifs particuliers que l'enseignant cherche à atteindre par rapport à l'élève. Ensuite, il résume les principales suggestions que l'enseignant accepte de mettre à l'essai. Il est important d'inclure et de préciser le plus grand nombre possible

STRATÉGIE : ENTRAIDE

de ces points dans le plan d'action avant la fin de la séance de résolution de problèmes.

L'animateur demande ensuite à l'enseignant de décrire les mesures ou les techniques précises qu'il utilisera pour mettre en œuvre les suggestions incluses dans le plan. Il lui faudra préciser des points comme le moment de la journée et le contexte ou le cours où il compte mettre en œuvre les stratégies.

Si d'autres membres de l'équipe sont appelés à contribuer à la mise en œuvre du plan, l'animateur s'assure que leurs responsabilités y sont clairement définies.

Durant la réunion de résolution de problèmes, seules deux minutes sont réservées à la planification. Ainsi, ***l'enseignant et l'animateur doivent poursuivre le processus de planification à un moment donné après la réunion de l'équipe.*** De plus, l'enseignant devra peut-être consulter un spécialiste avant de pouvoir mettre la dernière main au plan. L'animateur fixe donc des dates et des heures qui conviennent à la tenue de ces rencontres de suivi.

Il est également important que, à une date ultérieure, l'enseignant et les autres membres de l'équipe passent en revue les améliorations apportées à la situation grâce à la mise en œuvre du plan. Ce retour sur le plan est une mesure importante qui aide à assurer la responsabilisation de l'enseignant vis-à-vis du plan d'action. Point tout aussi important, cette occasion de revoir les résultats avec les membres de l'équipe peut donner à l'enseignant le sentiment d'être continuellement soutenu par ses collègues.

Avant la fin de la séance de résolution de problèmes, l'animateur désigne, s'il y a lieu, les membres de l'équipe qui devront participer à la planification subséquente et aux séances de suivi. Il

s'assure que ces derniers comprennent clairement le rôle qu'ils auront à jouer.

Pour accélérer la planification, il peut être utile pour l'animateur d'apporter un modèle de plan non rempli à la séance de résolution de problèmes. Vous trouverez une copie de ce modèle de planification dans la trousse d'outils, à la fin de ce document (Outil 1). Ce modèle se veut un guide de planification souple et adaptable. Les instruments de planification utilisés par les équipes de résolution de problèmes devraient concorder avec la personnalité des membres ainsi qu'avec les procédures et le fonctionnement courant de leur école ou de leur district.

L'animateur s'assure que cette étape du processus ne dure que deux ou trois minutes.

ÉTAPE N° 7

CONCLUSION DE LA RENCONTRE

Ayant franchi les étapes 1 à 6, les membres de l'équipe de résolution de problèmes, sous la direction de l'animateur, auront normalement :

- écouté attentivement et compris la situation difficile à laquelle est confronté un collègue;
- tiré parti de leurs propres expériences et proposé leurs idées dans un esprit de collaboration, de respect mutuel et de soutien;
- mieux compris les perspectives, la créativité et les compétences uniques de leurs collègues;

STRATÉGIE : ENTRAIDE

- aidé un collègue à trouver une série d'options aptes à apporter une solution immédiate à une situation difficile;
- participé à l'élaboration d'un plan d'action grâce auquel des idées créatives seront concrétisées; et reçu des commentaires constructifs sur les résultats de ces idées.

Pour sa part, l'enseignant qui a fait appel à l'équipe aura :

- vaincu le sentiment d'isolement qui accompagne souvent un problème frustrant;
- accédé à une vaste gamme de solutions positives et réalisables qu'il ne connaissait peut-être pas;
- mieux compris les perspectives, la créativité et les compétences uniques de ses collègues;
- acquis la confiance et les compétences nécessaires pour relever un défi de taille;
- acquis le sentiment d'être à la hauteur de la situation et de bénéficier du soutien de ses collègues pour relever le défi;
- reconnu que ses collègues continueront d'être là pour lui donner des conseils et des commentaires.

C'est toute une tâche à accomplir en 30 minutes! De plus, les participants à ces rencontres signalent souvent qu'elles aboutissent à de nombreux autres résultats positifs. Les solutions conçues lors d'une rencontre peuvent être pertinentes pour beaucoup d'autres problèmes avec lesquels doivent composer tant l'enseignant associé au cas à l'étude que les autres membres de l'équipe.

L'animateur a donc de bonnes raisons de remercier tous les participants. Il conclut la séance en livrant un message optimiste selon lequel des rencontres comme celle-ci mènent à des résultats constructifs.

Comme convenu avec les participants, l'animateur conclut la séance après 30 minutes.

CONCLUSION

L'approche *Stratégie : entraide* est une façon sûre et efficace de surmonter certains des défis les plus importants dans le domaine de l'éducation. Elle cadre parfaitement avec les grandes tendances du secteur. Par exemple, les budgets alloués à l'éducation sont à la baisse; les fonds disponibles pour le perfectionnement du personnel se font rares. Cette approche est donc une bonne solution de rechange qui permet de mettre en commun et à contribution l'expertise considérable déjà présente dans le système d'éducation.

Stratégie : entraide cadre aussi avec la tendance qui vise à augmenter l'expertise dans les écoles. Il y a de moins en moins d'argent pour faire venir des experts de l'extérieur. Souvent, quand une telle personne quitte une école pour aller régler un problème ailleurs, elle emporte son expertise avec elle. Les couts peuvent être considérables et les avantages à long terme, douteux. En revanche, l'approche *Stratégie : entraide* peut être utilisée de façon systématique pour cultiver en interne une expertise fondée sur les réalités uniques d'une école particulière.

En plus d'utiliser l'approche *Stratégie : entraide* pour aider les enseignants à régler des problèmes particuliers, on peut l'adapter en fonction des nouvelles tendances et problématiques en enseignement. Par exemple, lorsqu'une revue spécialisée en éducation fait état d'une nouvelle approche du développement langagier, on peut utiliser *Stratégie : entraide* pour répondre à la question suivante : « Que pouvons-nous faire, en tant qu'équipe d'enseignants, pour appliquer cette approche dans nos salles de classe? » Les enseignants peuvent émettre des suggestions, les

STRATÉGIE : ENTRAIDE

chefs de département peuvent choisir les stratégies prioritaires et on peut ensuite mettre en œuvre et modifier ces stratégies au besoin.

Le personnel enseignant peut aussi utiliser cette méthode pour trouver des moyens d'acquérir les compétences particulières que les autorités scolaires ou les directeurs d'école ont retenues comme prioritaires pour les enseignants. Peu importe son application, l'approche *Stratégie : entraide* s'avère un moyen efficace pour promouvoir l'excellence et le travail d'équipe en éducation.

LA

BOÎTE À OUTILS

STRATÉGIE : ENTRAIDE

**OUTIL 1 – RÉUNION DE L'ÉQUIPE DE
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES**

A. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

ANIMATEUR :	
ENSEIGNANT EN DIFFICULTÉ :	
ÉLÈVE :	
DATE DE LA RÉUNION :	HEURE :

MEMBRES DE L'ÉQUIPE :	Courriel
------------------------------	-----------------

QUESTION(S) À TRAITER :

B. OBJECTIF(S) PARTICULIER(S) :

Quel comportement non acquis l'enseignant souhaite-t-il voir l'élève adopter ou quelle habileté veut-il l'aider à développer?

C. PROFIL DE L'ÉLÈVE

FORCES DE L'ÉLÈVE	BESOINS DE L'ÉLÈVE

Stratégie : entraide

D. STRATÉGIES ESSAYÉES JUSQU'À PRÉSENT

Quelles stratégies l'enseignant a-t-il essayées?

E. NOUVELLES STRATÉGIES CHOISIES

STRATÉGIES PRIORITAIRES (1 à 5)	QUI?	ACTION?	QUAND?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

F. CALENDRIER DE SUIVI

1. SUITE DE LA SÉANCE DE PLANIFICATION		
LIEU?	QUI?	QUAND?
2. RÉUNION DE SUIVI AVEC L'ENSEIGNANT ET L'ÉQUIPE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES		
LIEU?	QUI?	QUAND?
3. AUTRES MESURES?		
LIEU?	QUI?	QUAND?

Stratégie : entraide

COMMENTAIRES :

OUTIL 2 – GUIDE DU PROCESSUS À L'INTENTION DE L'ANIMATEUR

ÉTAPE	DÉMARCHE DE L'ANIMATEUR	MINUTES
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au besoin, décrivez le processus de résolution de problèmes. 2. Demandez à un membre de l'équipe de prendre les notes. 3. En quelques mots, exposez le problème aux membres de l'équipe. 4. Aidez l'enseignant en difficulté à expliquer brièvement la situation. 5. Si nécessaire, donnez des renseignements détaillés sur le contexte. 	3
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez à l'enseignant de fournir des précisions. 2. À cette étape-ci, ne permettez pas aux membres de l'équipe de poser des questions. 3. Assurez-vous que le preneur de notes résume avec exactitude les points essentiels. 	3
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expliquez le but de la démarche : aider les membres de l'équipe à se faire leur propre idée du problème à traiter. 2. Invitez les membres de l'équipe, à tour de rôle, à poser des questions à l'enseignant en difficulté. 3. Permettez aux membres de l'équipe de passer leur tour s'ils n'ont aucune question. 4. En cas de critiques à l'égard de l'enseignant , redirigez la discussion. 5. Reformulez les suggestions. 	4
4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expliquez le but de la démarche : faire un remue-méninges pour trouver des idées constructives. 2. Invitez les membres de l'équipe, à tour de rôle (sauf l'enseignant en quête de solutions), à faire des suggestions brèves et pratiques. 3. Assurez-vous que les membres adressent leurs 	12

Stratégie : entraide

	<p>suggestions à l'animateur et non à l'enseignant.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Permettez aux membres de passer leur tour, au besoin.5. Demeurez concentré sur les solutions non intrusives, simples, réalisables et constructives qui peuvent être mises en œuvre immédiatement.6. Assurez-vous d'établir un milieu qui favorise le respect et l'acceptation.7. Cherchez à obtenir des éclaircissements, au besoin.	
--	---	--

Stratégie : entraide

5	<ol style="list-style-type: none">1. Expliquez le but de la démarche : permettre à l'enseignant aux prises avec la situation problématique de choisir des idées envisageables.2. Invitez l'enseignant à choisir des idées (voir le guide pour se renseigner sur une procédure informelle ou plus structurée).3. Assurez-vous que l'enseignant ne ressent pas la nécessité de justifier ses choix.4. Mots-clés : simple, « réalisable » immédiatement, non intrusif, constructif.	5
6	<ol style="list-style-type: none">1. Expliquez le but de la démarche : commencer à élaborer un plan.2. Invitez l'enseignant à élaborer la stratégie de mise en œuvre dans tous ses détails. Assurez-vous que les rôles, les responsabilités et les échéances sont établis.3. Organisez une rencontre de suivi.4. Entendez-vous avec tous les membres de l'équipe sur le jour et l'heure de la rencontre de suivi.	2
7	<ol style="list-style-type: none">1. Récapitulez en faisant ressortir ce qui a été accompli pendant la réunion.2. Remerciez les membres de l'équipe.	1

OUTIL 3

Quelques références

CHALFANT, J.C., M. PYSCH et R. MOULTRIE (1979). « Teacher Assistance Teams: A model for within-building problem solving », *Learning Disabilities Quarterly*, vol. 2, n° 3, p. 85-96.

PORTER, G.L., M. Wilson, B. Kelly et J. den Otter (1991). « Problem Solving Teams: A thirty-minute peer-helping model », dans G.L. Porter et D. Richler (éd.). *Changing Canadian Schools: Perspectives on disability and inclusion*. North York (Ontario), The Roeher Institute.