

Les structures et processus pour des pratiques évolutives et durables de promotion de la santé mentale dans les écoles et les conseils scolaires



[Traduction] « La cohérence désigne une compréhension approfondie et partagée de l'objectif et de la nature du travail qui se manifeste dans les pensées et les actions individuelles, mais surtout collectives. » Michael Fullan

Aperçu des fondements

Il existe de nombreuses initiatives, ressources, services et programmes fondés sur des données probantes qui peuvent aider à promouvoir une bonne santé mentale à l'école. La sélection et l'introduction de ces approches nécessitent un examen attentif, mais ce n'est qu'une partie du travail nécessaire pour favoriser efficacement la santé mentale dans les écoles.

Afin que chaque élève puisse réellement avoir accès aux ressources ainsi qu'aux services et aux programmes, et obtenir de bons résultats au fil du temps, les écoles et les conseils scolaires doivent disposer de l'infrastructure et des **fondements** nécessaires pour assurer la mise à l'échelle et la durabilité des pratiques en matière de santé mentale. La présente ressource fournit un résumé des éléments fondamentaux utilisés par les conseils scolaires et les écoles qui ont réussi à introduire, à mettre en œuvre et à maintenir efficacement des programmes de santé mentale. Ces éléments communs ont été identifiés grâce aux projets de recherche effectués dans le domaine de la science de la mise en œuvre, ainsi que l'encadrement en matière de mise en œuvre offert par les coachs de SMS-ON dans les écoles de l'Ontario depuis plus de dix ans. Ces fondements peuvent être très utiles pour les leaders du système étant donné que les directions de l'éducation et les surintendances créent les conditions qui facilitent l'adoption et l'utilisation généralisée de pratiques

1. **Engagement du leadership**
2. **Vision et stratégie**
3. **Infrastructure**
4. **Protocoles et processus**
5. **Données probantes et suivi**
6. **Mobilisation et collaboration**
7. **Communication interne et externe**



efficaces en matière de santé mentale au niveau des conseils scolaires. Les mêmes fondements sont tout aussi pertinents pour les directions et directions adjointes des écoles qui établissent le climat et le cadre dans lesquels les pratiques fondées sur les données probantes et sur l'affirmation identitaire peuvent se développer. Les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles sont particulièrement bien placés pour susciter de la motivation, de l'espoir, un sentiment d'appartenance et donner un sens à l'enseignement et à l'apprentissage, ainsi qu'aux interactions quotidiennes avec les élèves.

Le leadership du système, qui est un élément essentiel de ce travail, joue un rôle important dans l'établissement des fondements nécessaires à la cohérence et à l'équité en ce qui concerne les pratiques et les services en matière de santé mentale. Lorsque les leaders du système tiennent compte des sept fondements et des éléments connexes, cela crée des conditions propices à la cohérence et permet une orientation ciblée afin d'adopter des pratiques de haute qualité qui favorisent la santé mentale et le bien-être des élèves.

Fondements des pratiques efficaces en matière de santé mentale à l'école

1. Engagement du leadership

L'engagement du leadership se fait sentir lorsque les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles sont actifs dans la modélisation, la communication et le soutien des décisions et des activités qui favorisent la santé mentale des élèves. Lorsque les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles montrent qu'ils sont déterminés à mettre l'accent sur la santé mentale et le bien-être – par ce qu'ils disent, et par ce qu'ils font et priorisent – le conseil scolaire et le personnel scolaire font écho à cet engagement et se sentent valorisés pour leur travail dans ce domaine.

Les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles établissent les conditions nécessaires à la qualité, à la cohérence et à la durabilité de la santé mentale en milieu scolaire, notamment en assurant la dotation adéquate des professionnels de la santé mentale en milieu scolaire, en accordant visiblement la priorité au bien-être dans les plans du conseil scolaire et des écoles et en soutenant l'apprentissage et la formation de tous les membres du personnel scolaire afin qu'ils soient bien informés et préparés à soutenir la santé mentale des élèves. L'engagement du leadership est un facteur clé qui permet d'harmoniser le travail de base des écoles et de mettre l'accent sur la santé mentale et le bien-être.

Les leaders du système font ce qui suit :

- collaborent en équipe afin d'établir les conditions nécessaires à la mise en place des pratiques efficaces en matière de santé mentale et de bien-être des élèves tant entre les écoles qu'au sein même de celles-ci;
- déterminent les disparités et les écarts en ce qui concerne les résultats obtenus en matière de santé mentale chez les élèves noirs, autochtones et marginalisés, et prennent des mesures pour y remédier;
- assurent la cohérence des plans du ministère et travaillent avec l'ensemble des écoles en se conformant à la stratégie et au plan d'action du conseil scolaire en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances;



- participent de manière intentionnelle et explicite aux discussions et aux actions visant à faire avancer la stratégie en matière de santé mentale;
- tiennent régulièrement des conversations ciblées pour soutenir le travail en cours au sein des services et des écoles visant à harmoniser la stratégie en matière de santé mentale et le plan d'action du conseil scolaire;
- s'engagent dans un processus visant à ramener les discussions au sein des services et des écoles vers l'équipe de direction du système afin de soutenir la mise en œuvre et le suivi systématiques du plan de santé mentale, dans la mesure où il s'aligne sur le plan stratégique du conseil scolaire.

2. Vision et stratégie

La santé mentale en milieu scolaire repose sur une vision claire et ciblée, définie de manière collaborative et conforme aux priorités et aux initiatives du conseil scolaire. Cette vision permet d'orienter la stratégie en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances, le plan d'action annuel et le modèle de prestation des services de santé mentale au sein du conseil scolaire. Les objectifs stratégiques du système s'alignent sur la [stratégie](#) provinciale en matière de santé mentale en milieu scolaire tout en mettant l'accent sur les priorités locales relatives à la santé mentale. Les directions et directions adjointes des écoles tiennent compte de la stratégie provinciale et du conseil scolaire en matière de santé mentale dans le cadre de leurs plans et initiatives locaux, en priorisant les ressources et les mesures de soutien qui répondent aux besoins locaux et s'appuient sur les forces de la communauté. Les leaders du système et directions et directions adjointes des écoles ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre et le renforcement de la vision du conseil scolaire en matière de santé mentale et de bien-être, et dans l'intégration de cette vision dans la stratégie générale et le travail quotidien du conseil scolaire ou de l'école.

Les leaders du système font ce qui suit :

- s'engagent à adopter une vision ambitieuse et réaliste, centrée sur l'élève, contextualisée et fondamentale, afin de faciliter la prise de décisions concernant les écoles qui tiennent compte des différences culturelles et respectent l'identité des élèves tout en favorisant leur santé mentale;
- s'assurent que la stratégie et le plan d'action du conseil scolaire en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances s'harmonisent avec le plan stratégique du conseil scolaire;
- font participer les élèves, le personnel, les parents, les aidants naturels et la communauté de manière significative et authentique afin de respecter et de valoriser les expériences vécues, les différentes identités et les atouts culturels dans le cadre de l'élaboration et de la révision de la stratégie en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances ainsi que du plan annuel;
- examinent régulièrement le plan d'action annuel en matière de santé mentale et participent activement au processus de renouvellement de la stratégie en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances tous les trois ans, afin de s'assurer qu'elle reste pertinente.



3. Infrastructure

La mise en place de services efficaces de santé mentale et de bien-être dans les écoles nécessite une infrastructure spécialisée et le soutien des leaders du système ainsi que celui des directions et directions adjointes des écoles. En Ontario, cette infrastructure a été financée par le ministère de l'Éducation, permettant ainsi l'embauche de leaders au sein de chaque conseil scolaire. Chaque conseil scolaire possède un leader en santé mentale, qui est un professionnel réglementé de la santé mentale et qui coordonne l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action du conseil scolaire en matière de santé mentale. La surintendance responsable du dossier de la santé mentale supervise et surveille la mise en œuvre de la stratégie et collabore avec le leader en santé mentale pour faciliter le travail de l'équipe de leadership en santé mentale du conseil scolaire. Cette équipe est composée de la surintendance, du leader en santé mentale et des gestionnaires cliniques (services de psychologie et de travail social) qui sont des leaders actifs au sein de l'équipe de leadership en santé mentale du conseil scolaire. Les responsables cliniques (services de psychologie et de travail social) sont des leaders actifs au sein de l'équipe de leadership en santé mentale du conseil scolaire. L'équipe se réunit régulièrement pour sélectionner les initiatives qui soutiennent la stratégie et le plan d'action en matière de santé mentale, examiner les données connexes, prendre des décisions clés et suivre et communiquer les progrès. Un comité consultatif sur la santé mentale composé d'intervenants clés du conseil scolaire et de la communauté est en contact avec la direction du conseil scolaire par l'entremise de la surintendance.

Tous les leaders du système ainsi que les directions et directions adjointes des écoles connaissent le rôle qu'ils ont à jouer au sein de cette infrastructure, ainsi que la responsabilité qui leur incombe concernant la promotion, la prévention et l'intervention précoce en matière de santé mentale dans l'ensemble du système.

Les leaders du système font ce qui suit :

- collaborent avec l'équipe de leadership en santé mentale et comprennent son rôle, qui est composé d'une surintendance responsable de la santé mentale, d'un leader en santé mentale et, dans certains conseils scolaires, d'un gestionnaire des services de psychologie ou de travail social;
- connaissent le rôle et la responsabilité que partagent tous les leaders du système pour soutenir la promotion de la santé mentale, la prévention et l'intervention précoce dans l'ensemble du système;
- sont conscients du fait qu'une équipe consultative sur la santé mentale peut permettre à l'équipe de leadership en santé mentale d'obtenir le point de vue des intervenants du conseil scolaire, de l'école et de la communauté, y compris celui des élèves, des parents et des aidants naturels, concernant le plan stratégique, le plan d'action et les autres activités de l'équipe;
- participent à la formation de l'équipe consultative sur la santé mentale et à la représentativité des membres de cette équipe, le cas échéant (p. ex., un membre du service des programmes d'études, un représentant des écoles sécuritaires, un responsable de la promotion de l'équité, etc.).



4. Protocoles et processus

Les protocoles offrent une orientation et des précisions concernant le système afin de soutenir la promotion de la santé mentale, la prévention et l'intervention précoce chez les élèves. Des processus de mise en œuvre clairement décrits pour soutenir la diffusion, la mise en œuvre, l'utilisation et le suivi de toutes les ressources et pratiques de santé mentale sont requis pour tous les protocoles, ressources et services. En Ontario, tous les conseils scolaires sont censés disposer d'un ensemble de protocoles clairement définis concernant les pratiques en matière de santé mentale. L'établissement de protocoles précis de collaboration avec les partenaires de la santé mentale des secteurs hospitalier et communautaire est nécessaire pour assurer la clarté des rôles et la continuité des services offerts au niveau local. Par exemple, un protocole de prévention et de promotion de la vie, d'intervention et de postvention en matière de suicide qui est communiqué à tout le personnel scolaire et bien maîtrisé par celui-ci constitue une partie essentielle des pratiques du conseil scolaire et des écoles. Les processus d'aide à la décision liés aux initiatives en matière de santé mentale permettent de s'assurer que les activités de sensibilisation à la santé mentale font l'objet de choix sûrs et responsables; il s'agit notamment des conférenciers ayant une expérience concrète, des sondages sur la santé mentale et des stratégies de soutien par les pairs. Avec l'aide de l'équipe de leadership en santé mentale, les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles partagent la responsabilité quant à l'élaboration, la diffusion et la promotion de tous les protocoles et processus.

La mise en place de services efficaces de santé mentale et de bien-être dans les écoles nécessite un travail d'équipe.

Les leaders du système font ce qui suit :

- reconnaissent et appuient le travail de l'équipe de leadership en santé mentale pour assurer une collaboration fructueuse avec les partenaires communautaires approuvés par le conseil scolaire afin d'améliorer l'accès des élèves aux services de soutien;
- partagent la direction en collaboration avec l'équipe de leadership en santé mentale pour une mise en œuvre efficace;
- intègrent la mise en œuvre du plan d'action et de la stratégie à l'apprentissage professionnel en cours (p. ex., PIPNPE, leadership, équité, etc.) et au travail entre les différents services (sécurité dans les écoles, programme d'études, éducation de l'enfance en difficulté, etc.);
- comprennent l'importance des processus et des protocoles normalisés et encouragent leur utilisation, notamment :
 - » des voies d'accès claires bien connues du personnel, des élèves, des familles et des partenaires communautaires qui permettent aux élèves vulnérables d'accéder aux soins, d'y cheminer et d'en sortir;
 - » des protocoles actualisés en matière de prévention du suicide et de promotion de la vie ainsi que de la gestion des risques et de la postvention;
 - » des outils d'aide à la décision qui orientent le choix des programmes de sensibilisation, d'information, de promotion et de prévention en matière de santé mentale dans les écoles.



5. Données probantes et suivi

Des indicateurs fiables de mise en œuvre et de résultats, ainsi que des outils de mesure qui renseignent sur les besoins et visent à assurer le suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité sont indispensables pour prendre des décisions en ce qui concerne la promotion de la santé mentale des élèves. En outre, l'amélioration continue de la qualité ainsi que le suivi des progrès et des processus aident à mieux comprendre la réussite de la mise en œuvre, ce qui permet d'atteindre les résultats escomptés. Toutefois, l'examen des données facilite l'analyse de l'efficacité et fait ressortir les effets disproportionnés chez les élèves noirs, autochtones et marginalisés. Avec l'aide de l'équipe de leadership en santé mentale et des partenaires en matière d'équité, les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles jouent un rôle essentiel dans le suivi, l'évaluation et la prise en compte des indicateurs qui illustrent les progrès réalisés en matière de santé mentale et de bien-être en milieu scolaire.

Les leaders du système font ce qui suit :

- déterminent les conditions nécessaires à la réussite de la mise en œuvre :
 - » connaissent et définissent clairement les résultats ou les changements souhaités;
 - » définissent la manière d'informer le personnel de la réalisation du changement souhaité;
 - » définissent les stratégies qui permettront d'atteindre le résultat souhaité et les diffusent dans tous les services;
 - » identifient les personnes ayant des liens efficaces et influents en vue de les aider à mettre en œuvre l'apprentissage professionnel nécessaire;
 - » communiquent souvent de manière claire sur l'engagement, les stratégies, les occasions de perfectionnement professionnel et les résultats souhaités;
 - » suivent les progrès réalisés en vue d'atteindre le changement souhaité.
- engagent un débat sur les résultats des données relatives à la santé mentale et au bien-être, notamment le sondage en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances, afin d'aider à la prise de décision concernant les priorités et les objectifs en matière de santé mentale et de bien-être des élèves;
- examinent les indicateurs de progrès du plan d'action annuel et y réagissent afin de savoir si les objectifs de la stratégie en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances peuvent être atteints;
- utilisent des mécanismes de mesure fondés sur des données probantes sur une base cyclique afin de suivre les résultats décrits dans la stratégie et le plan d'action;
- assurent la cohérence de ce travail itératif grâce à la communication continue, au monitoring et à la reconnaissance des succès.



6. Mobilisation et collaboration

La promotion de la santé mentale des élèves au sein d'un conseil scolaire et d'une école nécessite la mobilisation de tous les intervenants. La mobilisation rapide et continue des personnes les plus concernées lors de la mise en place d'une initiative contribue à renforcer le sentiment de responsabilité partagée et permet d'obtenir des résultats plus probants. La collaboration avec les élèves, les parents et les aidants naturels, ainsi que les partenaires communautaires lors du choix et de l'élaboration d'une initiative est essentielle pour veiller à ce que les pratiques adoptées reflètent l'identité des élèves, et qu'elles soient pertinentes et adaptées à leur culture. Les élèves ont beaucoup à offrir et veulent participer aux initiatives visant à promouvoir la santé mentale et à réduire la stigmatisation (voir le [rapport #ONecoute](#)). Le personnel des conseils scolaires et des écoles doit également être impliqué dans les initiatives en matière de santé mentale, de manière à permettre la participation des personnes les plus influentes lors de la mise en œuvre, ce qui est déterminant pour assurer une utilisation efficace et une pratique durable. Par ailleurs, le partenariat avec les partenaires de santé mentale communautaire et de la santé en général constitue également un aspect essentiel de la collaboration. Comme l'indique la vision « [Bons soins au bon moment](#) », afin de véritablement mettre en place un système de soins efficace pour la santé mentale des enfants et des adolescents, nous devons travailler ensemble à définir les rôles de chaque intervenant et à assurer la continuité des services offerts dans tous les secteurs. Les partenariats de collaboration et la participation de tous les intervenants contribuent à promouvoir des environnements d'apprentissage favorisant la santé mentale.

Les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles sont tenus de s'engager dans des partenariats communautaires et scolaires visant à promouvoir des services de santé mentale et de bien-être différenciés qui valorisent l'identité des élèves, tout en portant une attention particulière à l'affirmation de l'identité et aux pratiques antiracistes et anti-oppressives afin de créer un système équitable et inclusif pour chaque élève.

Les leaders du système font ce qui suit :

- appuient le système en diffusant des messages clairs et cohérents;
- encouragent les relations respectueuses et de confiance avec les membres de la communauté, les familles et les aidants naturels, le personnel et les élèves, car elles sont essentielles à la lutte contre les inégalités en matière de santé mentale;
- comprennent, communiquent et modèlent une collaboration efficace afin d'établir des relations qui favorisent la responsabilité partagée en matière de santé mentale dans les écoles et les salles de classe;
- reconnaissent l'oppression actuelle et historique, le racisme systémique et les disparités ainsi que leur impact sur la santé mentale des élèves;
- invitent les écoles et les services à inciter les élèves à agir, à participer et à s'exprimer dans le cadre des travaux en cours sur la santé mentale;
- reconnaissent les divers rôles qui permettent de favoriser la santé mentale dans les écoles, de créer les environnements d'apprentissage ou les salles de classe et les services favorisant la santé mentale, ainsi que de faciliter la transition des élèves dans les services de soins;
- connaissent le système communautaire de santé mentale au sens large et peuvent définir le rôle du conseil scolaire et des professionnels du conseil scolaire au sein du système de soins.



7. Communication interne et externe

La communication doit être dynamique, multidirectionnelle et accessible à tous les intervenants internes et externes. En outre, le fait d'utiliser un même langage et de bien se comprendre est essentiel pour une communication efficace au sein des écoles et entre les écoles, mais également avec la famille et la communauté. Pour être efficace, la communication doit reposer sur l'écoute active, le partage de l'information afin de trouver un terrain d'entente pour influencer sur la planification et les décisions relatives à la promotion de la santé mentale, à la prévention et à l'intervention précoce, sur la participation et la sensibilisation des intervenants et des partenaires aux nouvelles initiatives ainsi que la diffusion des ressources pour la promotion de la santé mentale, la prévention et l'intervention précoce. Avec l'aide de l'équipe de leadership en santé mentale, les leaders du système et les directions et directions adjointes des écoles assument conjointement la responsabilité de tous les aspects de la communication dans leur sphère d'influence.

Les leaders du système font ce qui suit :

- définissent un langage commun concernant la stratégie et le plan d'action du conseil scolaire en matière de santé mentale, lequel est clairement diffusé au sein des écoles et entre les écoles, ainsi qu'auprès des familles et de la communauté;
- comprennent, communiquent et mettent en œuvre le principe de responsabilité partagée en vue de promouvoir efficacement la santé mentale et le bien-être à l'école. Chaque responsable joue activement un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie et du plan en matière de santé mentale;
- ont régulièrement des discussions ciblées pour appuyer le travail en cours au sein des services et des écoles en vue d'adapter la stratégie et le plan d'action en matière de santé mentale du conseil scolaire;
- communiquent afin d'assurer la sensibilisation et la cohérence tout au long du processus de mise en œuvre, tout en assurant le monitoring et en célébrant les réussites;
- assurent la cohérence de ce travail itératif grâce à la communication continue, au monitoring et à la reconnaissance des succès.

