



Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

Donner libre cours à l'apprentissage à l'école publique Pelmo Park Ainsworth Morgan

L'avenir de l'école publique Pelmo Park, située au nord de la ville de Toronto, était incertain, et cela se reflétait dans le moral et le rendement scolaire. Puis, à l'automne 2016, Ainsworth Morgan a pris la relève à la direction d'école. Avec sa vision d'espoir et de succès, il a transformé l'école en un endroit où règnent réussite scolaire et fierté. Ce témoignage montre comment Ainsworth a mis en œuvre les pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#) et puisé dans ses ressources personnelles en leadership pour assurer l'équité, l'apprentissage, la participation et le bien-être des élèves.

Contexte

L'école élémentaire Pelmo Park a des salles de classe de la maternelle à la 5^e année et compte environ 300 élèves, dont 98 % se déplacent en autobus. Avant mon arrivée, 15 personnes différentes y avaient assumé la direction d'école sur trois ans, et un grand nombre de membres du personnel était en arrêt de travail pour cause de maladie. Plus de 20 langues sont parlées par les élèves et le personnel, 75 % des parents sont nés ailleurs qu'au Canada, et 90 % des élèves s'identifient comme étant racisés.

Situation à mon arrivée

En tant que nouveau directeur, il était clair pour moi que l'école Pelmo était dans une situation difficile en raison de divers facteurs, comme le roulement important de direction d'école et de personnel sur plusieurs années et la difficulté de mobiliser des parents qui ne vivent pas dans le quartier. C'était cependant le bâtiment scolaire délabré et le manque de ressources éducatives (principalement technologiques) qui étaient les plus flagrants, sans parler du fait que Pelmo Park ne disposait pas des installations dont sont équipées la majorité des écoles élémentaires, plus particulièrement un terrain de jeux; ce dernier était en effet hors d'accès depuis la dernière décennie.

Données de référence

Il ne fallait donc pas s'étonner que les répercussions négatives de ces conditions sur le bien-être et l'efficacité collective, sans parler du rendement scolaire, étaient colossales. Pelmo Park n'avait pas d'identité ni de vision claire. Le personnel scolaire était surmené, au point de se sentir détaché et démoralisé, et les élèves n'avaient pas la motivation nécessaire pour réussir ou envisager de façon optimiste leur avenir. En 2018, les résultats aux examens de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) étaient de 35 % en lecture, 23 % en écriture et 14 % en mathématiques. Manifestement, il y aurait de nombreux défis à relever pour guider le personnel, les élèves et les parents dans ce

Ressources personnelles en leadership d'ordre social – Percevoir et gérer les émotions, avoir des réactions émotives appropriées

périple menant à une amélioration de la mobilisation, du bien-être et du rendement des élèves.

En 2016, l'Ontario a mis en place la Stratégie renouvelée pour l'enseignement et l'apprentissage des mathématiques dans le but d'améliorer le rendement des élèves dans cette matière. Vu ses résultats aux examens de l'OQRE, l'école Pelmo a été intégrée à la Stratégie, ce qui signifie qu'on lui a affecté du personnel additionnel et qu'on y a offert plus de perfectionnement professionnel.

Établir les priorités

J'avais le sentiment que l'amélioration du rendement scolaire dépendait de la façon d'aborder l'enseignement et le milieu d'apprentissage dans l'école. Il fallait donc privilégier la création d'un milieu sécuritaire et invitant pour apprendre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'école. Puisque cette dernière ne se trouve pas à distance de marche pour la vaste majorité des élèves, l'accès aux programmes avant et après l'école était limité – il était donc essentiel de trouver comment faire en sorte que les élèves aient un sentiment d'appartenance envers leur école et leur salle de classe lorsqu'ils s'y trouvent.

1.2 Définir des objectifs spécifiques, communs et à court terme

Nous devons construire un nouveau terrain de jeux pour remplacer celui qui avait été retiré quelques années auparavant, mais qui, pour je ne sais quelle raison, n'avait pas été remplacé. Selon moi, c'était important pour montrer aux élèves et aux parents que des améliorations se profilaient à l'horizon pour Pelmo, et que du même coup, les besoins scolaires, sociaux et émotionnels seraient la priorité. Plusieurs années se sont écoulées, mais grâce à l'appui du conseil scolaire, de la surintendante, des conseillères et conseillers scolaires et évidemment des parents, qui étaient d'excellents défenseurs pour les enfants, le nouveau terrain de jeux a vu le jour. Cela démontre que l'expérience scolaire englobe ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'école.

3.5 Maintenir un environnement sain et sécuritaire

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

Il importait également d'obtenir du financement pour mettre en place des activités parascolaires, notamment divers clubs : sciences, technologies, mathématiques, danse, arts visuels et cuisine. En plus de ces programmes, nous avons pu offrir des cours de yoga aux parents et au personnel.

Ma vision consistait en partie à faire de Pelmo Park un endroit où les élèves peuvent voir qui ils sont et reconnaître leurs valeurs dès qu'ils entrent dans l'école. « Pelmo et fier de l'être » (*Pelmo Proud*), qui est devenu la devise de l'école, tire son origine des conversations que nous avons eues. À quoi ressemble une école Pelmo fière? Quel effet ça fait, quand on entre dans l'école? Qu'entend-on? Les élèves avaient besoin de savoir qu'ils sont valorisés, que leurs progrès et succès sont soulignés, et que nous sommes là pour les soutenir. C'est ce que cette devise signifie pour nous.

Premières mesures de leadership

L'équité étant au cœur de mon leadership, il était crucial qu'elle soit un élément central de la vision que nous avons pour l'école. Cette position était une obligation morale pour améliorer le bien-être des

1.1 Élaborer une vision commune

élèves, du personnel et des parents, et établir le type de milieu voulu pour l'enseignement et l'apprentissage. Le souci d'équité est d'ailleurs mis de l'avant depuis ma première journée en tant que directeur de l'école Pelmo.

J'ai cru qu'une fois qu'un sentiment d'identité et d'appartenance serait ressenti par les élèves – et le personnel et les parents – nous serions prêts à faire le nécessaire pour améliorer le rendement des élèves.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Une équipe concertée et solidaire

Afin de concrétiser ma vision pour Pelmo, j'avais besoin du soutien de toutes les parties concernées (élèves, personnel et parents). L'appui de la surintendante, à qui je communiquais mes observations et recommandations à propos de Pelmo, était aussi important pour moi en tant que nouveau directeur de l'école. En retour, elle m'a offert son temps et des ressources, dans la mesure du possible (par exemple du financement pour le perfectionnement professionnel du personnel).

3.1 Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

3.6 Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs

C'est à ce moment-là que tout a commencé. Après beaucoup d'écoute et d'échange d'idées pour déterminer ce qui importait à chaque partie prenante, nous avons trouvé un terrain d'entente. Les parents et tuteurs se sont impliqués et sont devenus la principale source de soutien pour Pelmo. C'est ainsi qu'est apparue la vision commune « Pelmo et fier de l'être ». Toutes les parties prenantes étant présentes, nous avons rédigé un plan d'action.

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

Mettre l'accent sur l'équité, le bien-être et le rendement scolaire

Notre vision s'étirait sur cinq ans, et chaque nouvelle étape reposait sur la précédente et la consolidait; ensemble, elles visaient à créer un milieu propice à l'apprentissage et à l'enseignement.

1.3 Établir des attentes élevées en matière de rendement

À l'origine, la voie de l'amélioration était fortement axée sur l'équité et le bien-être comme base au rendement scolaire.

- Année 1 (2016) : Établir les bases et définir les ressources pour répondre aux besoins des élèves et instaurer une culture de confiance.
- Année 2 (2017) : Mettre l'accent sur le bien-être, l'identité et les mathématiques : « Qu'arrive-t-il à l'engagement des élèves lorsque nous favorisons le bien-être de ceux-ci à l'aide du cadre pour le bien-être et planifions l'enseignement des mathématiques de façon à encourager une mentalité positive face aux mathématiques? » ([TEAMS : Pelmo Park – Donner libre cours à l'apprentissage](#)).

2.4 Bâtir une relation de confiance avec et entre les membres du personnel, les élèves et les parents

4.3 Surveiller les progrès des élèves et l'amélioration de l'école

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

- Année 3 (2018) : Mettre l'accent sur l'équité par une pédagogie sensible et adaptée à la culture et une initiative visant la réussite des élèves noirs (« valider puis éduquer »). « Qu'arrive-t-il lorsqu'une éducatrice ou un éducateur amorce le dialogue sur les privilèges et les identités sociales pour améliorer les pratiques d'enseignement et habiliter les élèves noirs? » https://drive.google.com/file/d/1jjUhssKheknrnc0_9-gqHAMPnonkp37C/view
- Année 4 (2019) : Mettre l'accent sur la réussite (« l'excellence sans excuses »), miser sur les succès des trois dernières années et les consolider, principalement dans le domaine de l'autoefficacité des élèves.

5.1 Développer un sens d'imputabilité chez le personnel enseignant

C'était un travail d'équipe avec de nombreux leaders et processus, dont des séances de communauté d'apprentissage professionnel (CAP) et des groupes de discussion pour les élèves et les parents. Il fallait donc rejoindre l'ensemble de la population afin d'établir des partenariats avec le Ministère et les collèges et universités. Nous avons obtenu le soutien du conseil scolaire pour retenir des coachs en mathématiques, littératie et petite enfance. Pelmo a donc pu profiter des services de coachs en mathématiques et en petite enfance, d'un coach en littératie du Toronto District School Board, et d'un agent du rendement des élèves du Ministère.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

3.1 Bâtir une culture de collaboration et partager les responsabilités en matière de leadership

Intégrer le succès et l'excellence des élèves noirs de Pelmo

Il y a un an, nous nous sommes penchés davantage sur l'excellence scolaire de nos élèves noirs. Je me dois d'ajouter que ce type de travail n'était pas nouveau à Pelmo, compte tenu des démarches d'équité qui étaient déjà en cours. Cette initiative m'a permis de valider et de renforcer les attentes que je nourrissais à l'égard du personnel, des élèves et des parents. Parmi nos élèves, 90 % sont racisés – et 60 % sont noirs. Il était donc évident qu'il nous fallait accorder une plus grande priorité à la façon dont nous favorisons le bien-être et la réussite de ces élèves.

2.1 Offrir du soutien au personnel et donner une attention individuelle aux membres du personnel

En premier lieu, nous devons établir une vision commune de la pédagogie sensible et adaptée à la culture, ce que j'appelle « l'équité 101 ». Qu'est-ce que l'équité 101 à Pelmo? C'est le développement d'un langage commun sur la compréhension de l'équité et de son importance historique, en plus de la terminologie utilisée, puisque ces éléments sont liés aux élèves marginalisés.

4.3 Surveiller les progrès des élèves et l'amélioration de l'école

Le principe de base de cette initiative est que les élèves doivent pouvoir se reconnaître dans ce lieu que nous appelons Pelmo. Notre façon d'y contribuer a de l'importance; faisons-nous la promotion de stéréotypes négatifs ou une représentation positive? Les élèves noirs se reconnaissent-ils dans notre école? Se voient-ils occuper un poste de leadership et de pouvoir? Pensent-ils qu'ils ont des possibilités? Perçoivent-ils des défis à l'horizon? Se voient-ils être tenus responsables? Peuvent-ils s'imaginer être encouragés et à l'honneur pour démontrer qu'ils ont leur place à Pelmo?

2.3 Modeler les valeurs et les pratiques de l'école

Quelques obstacles

Près de cinq ans plus tard, tous les progrès accomplis nous font presque oublier certains des obstacles qui se sont dressés sur notre chemin. Celui qui a sans doute été le plus difficile pour moi : reconnaître mes propres préjugés, principalement lorsque j'ai désigné mes points non négociables. Parmi ceux-ci : m'empêcher d'imposer des échéanciers utopiques, car pour moi, le jour même, c'est déjà trop tard!

Ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif : compétences en résolution de problèmes, connaissance de pratiques efficaces pour les classes et les écoles ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves, pensée systémique

Ma compréhension de l'équité était ancrée dans mes propres expériences entourant le racisme contre les personnes noires, le pouvoir et les privilèges, et la lutte contre l'oppression. Mes préjugés prenaient racine dans mes suppositions sur l'équité. Je croyais que nous partagions tous la même vision de ce qu'est l'équité en contexte d'éducation; le manque de diligence et de compréhension commune à propos de l'importance de ce travail m'a surpris.

Évaluation des résultats à ce jour

En ce qui concerne le rendement scolaire mesuré à l'aide des résultats obtenus à l'examen de l'OQRE, nous avons constaté des améliorations notables chez les élèves de 3^e année :

- Les résultats en lecture sont passés de 35 % en 2018 à 68 % en 2019;
- Les résultats en écriture sont passés de 23 % en 2018 à 65 % en 2019;
- Les résultats en mathématiques sont passés de 14 % en 2018 à 51 % en 2019.

4.3 Surveiller les progrès des élèves et l'amélioration de l'école

J'attribue ces améliorations au fait d'avoir accordé une attention particulière à l'établissement d'attentes élevées, à la hausse de la collaboration du personnel et de la participation des parents, et au renforcement de la voix des élèves. Tout ceci harmonisait les objectifs de notre plan d'amélioration de l'école avec nos mesures d'équité et de lutte contre l'oppression.

Parmi les autres gains :

- Hausse manifeste du leadership partagé chez le personnel chargé de mobiliser les élèves et leur famille en dehors des salles de classe (principaux clubs, équipes-école, postes de responsabilité, etc.);
- Climat scolaire plus accueillant et unifié, comme en témoignent les sondages sur le climat et la participation accrue des parents et tuteurs aux activités scolaires (conseil d'école, fêtes foraines, dialogues entre les parents/tuteurs et le personnel enseignant, etc.);
- Nette diminution des suspensions d'élèves, selon les données sur les suspensions sur une période de cinq ans;

- Diminution de l'absentéisme chez les élèves et le personnel, comme le démontre la réduction du nombre de jours de congé de maladie chez ces groupes;
- Hausse de la fierté ressentie par le personnel, les élèves et les familles envers l'école, comme en témoignent la participation générale aux activités scolaires et le désir de se procurer la marchandise à l'effigie de l'école;
- Augmentation de la mobilisation du personnel et de sa collaboration avec les collègues et les élèves, comme en témoignent les rapports sur le personnel enseignant et les élèves;
- Amélioration de la résolution collective de problèmes – par exemple, les enseignantes et enseignants déclarent « qu'elles et ils ne se sentent pas coincés »; elles et ils se sentent appuyés dans leur capacité à régler les problèmes.

Réflexions : les effets de cette expérience sur ma pratique de leadership

Je suis immigrant et je me souviens de mon expérience. J'ai eu la chance d'aller dans une école élémentaire où j'avais un fort sentiment d'identité et d'appartenance. J'étais reconnu pour qui j'étais; il est donc tout naturel que je donne au suivant. Maintenant que je suis un leader scolaire, je veux que chaque élève qui entre à Pelmo Park se sente accueilli et valorisé, et qu'il ne ressente pas le besoin de cacher son identité. Je veux que les élèves sachent qu'ils peuvent être eux-mêmes dans la vie. J'ai renforcé ma résolution à être un leader qui démontre constamment, par ses mots et ses actions, que les élèves priment en priorisant leur bien-être social et émotionnel.

Ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique : résilience, optimisme, auto-efficacité et proactivité

J'ai une carapace en ce qui concerne mon leadership, donc ça ne me dérange pas si l'on n'aime pas comment je dirige. Je suis toujours prêt à prendre des risques, même si la tâche est compliquée. Je dois être à l'aise dans cet inconfort. En tant qu'homme noir, je dois toujours convaincre les autres que mes compétences vont au-delà de la couleur de ma peau. J'ai parfois l'impression que ma capacité et mon expertise en tant que leader pédagogique sont négligées et amoindries parce que mon succès semble attribuable à autre chose que mes compétences, alors que mes échecs, eux, sont clairement présentés comme le fruit de ma responsabilité seule. Pour cette raison, je crois qu'il faut être prudent : lorsqu'on songe à qui occupera le poste de leader scolaire, surtout dans les communautés marginalisées, il faut faire preuve de diligence en outrepassant la couleur de peau et en étant capable d'identifier ce dont la personne est capable, sa complexité et ses compétences.

En tant que leader, je concilie toujours l'équité et l'excellence scolaire; je ne les considère jamais de façon isolée. En effet, ils devraient être synonymes. La représentation est réellement importante. Cependant, il est également crucial que dans la recherche de la représentation, de solides pratiques d'enseignement et le courage pour diriger fassent partie des facteurs essentiels du processus de sélection.

Témoignages d'élèves, de membres du personnel et de parents

Récemment, en 2019, l'ensemble de la communauté scolaire – élèves, personnel et familles – a trouvé comment montrer à M. Morgan son appréciation. Écoutons certains membres du personnel – concierge principal, enseignante de 3^e année –, des élèves et des parents parler de sa façon de mettre en pratique le leadership partagé. Source : Our Toronto (CBC, 23 novembre 2019), <https://www.cbc.ca/player/play/1647630915722> November 23.

- Concierge principal : M. Morgan ne s'attribue pas le mérite pour le terrain de jeux ou les autres réussites de l'école. Il choisit plutôt d'habiliter par le travail d'équipe et le sentiment de communauté. Il délègue, mène par l'exemple et contribue lui-même à la tâche.
- Enseignante de 3^e année : Il n'a pas une once d'ego en lui. Il prend des risques. Tout ce qu'il fait, c'est pour que les élèves puissent en profiter bien sûr, mais il n'oublie jamais les familles et le personnel enseignant avec qui il travaille. Il est très humble et n'aime pas être au centre de l'attention.
- Élève : Il nous a fait voir la diversité de notre école. Il est génial, tout le monde l'aime. Il nous a beaucoup appris, comme l'identité personnelle – si on a une religion différente, ou si notre peau est d'une couleur différente de celle des autres, ça ne change rien à Pelmo; nous sommes une grande famille.
- Parents : Les enfants sont plus heureux. Je vois beaucoup de visages accueillants. C'est un travail d'équipe – nous ne sommes pas isolés les uns des autres. Enseignantes, enseignants, parents et élèves, nous sommes tous unis.