



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.*

Assurer l'équité et l'excellence au Kipling Collegiate Institute Mohammed Adil Askary

Le Kipling Collegiate Institute est une petite école secondaire multiculturelle située au cœur d'Etobicoke à Toronto. Quand Mohammed Adil Askary en est devenu directeur en 2017, l'établissement autrefois célèbre était sur le point de fermer en raison de la baisse de ses effectifs. Ce texte raconte la transformation complexe, radicale et multidimensionnelle qu'il a conduite pour instaurer un climat d'équité et d'inclusion dans l'école et en améliorer la réputation en s'assurant que les élèves et leur famille y retrouvaient la même chose que dans les autres écoles secondaires. C'est un récit saisissant qui illustre comment l'homme a mis à profit ses ressources personnelles en leadership (RPL) pour appliquer avec succès les pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#) et mettre au premier plan l'apprentissage et l'épanouissement des élèves ainsi que l'équité et le bien-être, sans oublier de cultiver chez les jeunes un sentiment d'appartenance à l'école.

PRÉSENTATION

Le Kipling Collegiate Institute puise sa force dans la diversité de son effectif scolaire : l'école est fréquentée par des jeunes de 48 pays, dont plus de la moitié sont nés, ou ont leurs racines, en Somalie ou au Pakistan. Par ailleurs, beaucoup sont de nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants au Canada : 28 % ont immigré au pays dans les cinq dernières années. Seulement 52 % des élèves ont pour école nourricière un établissement du Toronto District School Board.

À mon arrivée comme directeur, en 2017, le nombre d'inscriptions était passé de 650 (2013) à 388. Au cours des quatre dernières années, ce chiffre s'est amélioré graduellement pour franchir de nouveau la barre des 600. Plus exactement, on compte 639 élèves préinscrits pour l'année scolaire 2021-2022. Mais il n'y a pas que les inscriptions qui sont à la hausse : le personnel enseignant est passé de 20 à 41 membres. Ensemble, ces gens forment un groupe cohésif de professionnelles et professionnels passionnés et bienveillants qui adoptent une approche centrée sur l'élève dans leur travail.

MA PREMIÈRE ANNÉE – 2017-2018

Je me dois de mentionner dès le départ que j'ai grandi dans le quartier Dixon, où habitent nombre d'élèves qui fréquentent le Kipling Collegiate Institute. Mes parents venaient

d'arriver dans leur nouveau pays et ont travaillé dur pour que leurs enfants aient les meilleurs résultats scolaires possible – si bien que tous les trois, nous nous sommes placés dans le milieu de l'éducation. Beaucoup de membres de ma famille élargie vivent toujours dans le secteur.

Ce vécu, de même que mon passé d'éducateur et de directeur dans une école qui offre un soutien adapté aux élèves ayant des besoins particuliers, a grandement infléchi mes espoirs et objectifs pour le Kipling Collegiate Institute. Je crois que c'est ma responsabilité et mon devoir de faire en sorte que chaque élève qui fréquente l'école jouisse des mêmes possibilités que celles qui se sont offertes à moi. C'est ce qui me motive, jour après jour, dans mon rôle de direction.

Mon histoire de leadership au Kipling Collegiate Institute débute en mars 2017. C'est alors que j'ai rencontré Angela Nardi-Addesa, surintendante du Toronto District School Board, qui m'a fait part de la possibilité d'être transféré à cette école pour aider une communauté scolaire en grande difficulté, voire aux portes de la fermeture. À l'époque, je ne cherchais pas à réorienter ainsi ma carrière; j'en étais à ma deuxième année en poste dans l'une des plus grandes écoles spécialisées d'éducation de l'enfance en difficulté du district. Cela dit, il est rare que se présente une telle occasion de restructurer complètement une école dans un grand conseil scolaire.

Ma rencontre avec Angela pour m'expliquer ce qu'impliquerait mon transfert a duré plus d'une heure, et à la toute fin, j'ai pris la décision de faire le saut en toute confiance, impatient et prêt à relever le défi que représentait cette chance qu'on m'offrait. Il y avait encore beaucoup de zones floues puisque, comme Angela m'a expliqué, l'[examen des installations destinées aux élèves](#), qui traitait entre autres du Kipling Collegiate Institute, n'était pas encore terminé. La fermeture de l'école demeurait donc une possibilité.

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

Lorsque j'ai accepté le poste, je ne savais pas si c'était pour fermer l'école ou pour en faire un endroit meilleur pour les élèves, le personnel et la collectivité. Dans tous les cas, il s'agissait là d'une occasion de leadership en or. Ce n'est qu'à mon arrivée que j'ai réalisé l'ampleur du défi qui m'attendait.

Finalement, il s'est avéré que l'école resterait ouverte et accueillerait les élèves de Scarlett Heights, un établissement voisin qui allait fermer ses portes en juin 2018. En juin 2017, quand j'ai eu ma rencontre avec elle ainsi qu'avec la présidence du conseil d'école, la direction de l'école nourricière et la direction adjointe du Kipling Collegiate Institute, Angela nous a fait part d'une vision de réforme et de renouveau convenant à une école aux effectifs réduits.

Il va sans dire que mon cheminement en leadership a été pavé par Angela dans son rôle de surintendante. Depuis le jour où nous nous sommes rencontrés pour discuter de mon transfert, elle s'est montrée une alliée constante, forte et passionnée en faveur d'un

avenir prometteur pour le Kipling Collegiate Institute, et elle a cru en mes capacités. Sa présence à chaque réunion et événement a été indispensable à notre réussite. Elle tenait dur comme fer à ce que l'école et ses élèves, son personnel et la collectivité aient la chance de réaliser ses nouveaux objectifs.

Le récit de mon aventure au Kipling Collegiate Institute est dense et riche en complexités en raison des nombreux problèmes qui sont survenus à l'automne 2017. Ces problèmes, ils ont influencé chaque geste que j'ai posé et chaque décision que j'ai prise. Il n'a pas fallu longtemps avant que je ne me rende compte que mon rôle de directeur irait bien plus loin que l'idée traditionnelle qu'on s'en fait. Le leadership transformationnel et pédagogique allait être une constante dans mes rôles de visionnaire, de formateur pour le personnel, d'accompagnateur et de conseiller pour les élèves, et de défenseur de leurs intérêts pour les familles et la communauté. Il me faut, selon les circonstances, porter le chapeau d'ingénieur, d'architecte, de chef, de designer d'intérieur, d'architecte paysagiste, et j'en passe.

Je me vois incapable de raconter cette histoire dans l'ordre chronologique. Je ne saurais dire quelle a été la première, la deuxième ou la troisième étape, par exemple. Quand je songe aux quatre dernières années, j'ai l'impression d'avoir sans cesse été sollicité de partout, mis sous pression et inondé d'attentes à combler en parallèle.

Même si je les relate individuellement, les éléments de mon récit sont indissociables et interreliés; ils ont tous interagi les uns sur les autres. La grande priorité était d'instaurer à tout prix une culture d'apprentissage et de professionnalisme qui favoriserait le bien-être et la participation des élèves et du personnel.

1.1 Élaborer une vision commune

Dès le premier jour, j'avais en tête quatre objectifs fondamentaux :

1. Assurer aux élèves de l'école des possibilités équitables et un accès équitable, comme dans les autres écoles secondaires du Toronto District School Board.
2. Créer une communauté scolaire bienveillante et ouverte qui suscite chez les élèves un sentiment d'appartenance et de fierté lorsqu'elles et ils sont à l'école.
3. Créer un espace physique qui reflète la voix et l'identité des élèves et qui répond aux besoins uniques propres à chacune et chacun.
4. Promettre une éducation et des possibilités de calibre mondial aux élèves pour qu'elles et ils deviennent des citoyennes et citoyens du monde responsables qui réussissent à l'école et dans la vie.

La réalité du Kipling Collegiate Institute en 2017

Le déclin rapide des inscriptions était un défi à relever en priorité tout en assurant l'encadrement des élèves déjà inscrits. Pour freiner la tendance, il a fallu surmonter plusieurs gros obstacles en même temps.

- **Fréquentation facultative**

La fréquentation facultative est un processus du Toronto District School Board qui permet à une ou un élève de s'inscrire à une autre école que celle qui lui est assignée selon son adresse de résidence. Ce processus a créé de la compétition entre les établissements. Comme le Kipling Collegiate Institute se trouve dans un rayon de cinq kilomètres de quatre autres grandes écoles secondaires réputées pour leur excellence et leur vaste gamme de programmes spécialisés, moins de jeunes des écoles nourricières du coin le choisissent.

Le faible nombre d'inscriptions empêchait le Kipling Collegiate Institute d'offrir la multitude de programmes qui attire les jeunes dans les autres écoles. La fréquentation facultative était donc un obstacle systémique qui a contribué à la baisse des effectifs et qui a nui à la capacité de l'école à offrir la variété qu'elle devrait dans les programmes aux élèves. Le Kipling Collegiate Institute était le dernier choix d'environ 50 % des élèves provenant des écoles nourricières.

- **Bâtiments vieillissants**

Je crois que pour créer un sentiment d'appartenance à une école et à une communauté scolaire, il faut un milieu bâti en bon état, chaleureux et invitant qui se veut un reflet de l'identité des élèves. C'est un endroit où les jeunes doivent vouloir revenir chaque jour – un endroit qui les inspire à apprendre, à grandir et à collaborer avec leurs enseignantes et enseignants et leurs pairs. En 2007, rien de tout cela ne correspondait au Kipling Collegiate Institute.

L'école a été construite dans les années 1960. Quand je suis arrivé, c'était très apparent. Le plancher du gymnase faisait vraiment son âge et était en piètre état. La bibliothèque semblait figée dans le temps. La cuisine était fermée depuis cinq ans : ses menus peu appétissants ne tenaient pas compte de la diversité des goûts et des cultures des élèves, et n'entraient pas vraiment en concurrence aux yeux des jeunes avec les restos rapides d'en face. La cafétéria a donc été délaissée, les élèves préférant manger ailleurs, ce qui a entraîné du même coup des plaintes chez les commerçants en lien avec le comportement des élèves fréquentant leurs établissements pendant les heures de cours.

- **Réputation et stigmatisation**

C'est quelque dix ans seulement avant mon arrivée que l'école a été citée dans le magazine *Macleans* comme [l'une des dix écoles secondaires qui se démarquent le plus au Canada](#), et reconnue par le *Toronto Star* pour ses [initiatives favorisant l'unité et la paix](#). La [présence de bandes criminalisées](#) dans la communauté scolaire constituait une difficulté qui semblait insurmontable. Au fil du temps, cette culture des *gangs* a modelé de façon bien arrêtée l'opinion de la communauté quant à la sécurité du secteur. La mauvaise presse a donné à l'école la réputation d'établissement dangereux et indésirable en comparaison des autres écoles du secteur. Les médias se sont acharnés à [publier des nouvelles](#) qui liaient le Kipling Collegiate Institute à des bandes criminalisées. Cette réputation n'a pas faibli, si bien que j'ai déjà reçu un appel d'une école des États-Unis en 2017 qui me demandait de visiter mon établissement pour mieux comprendre la réalité d'une école dont des élèves sont impliqués dans des *gangs*.

- **Absence de programmes intéressants ou spécialisés**

L'absence de programmes spéciaux est une des principales raisons expliquant la baisse des inscriptions. Toutes les autres écoles secondaires des alentours offrent des programmes qui attirent les jeunes qui devraient autrement fréquenter le Kipling Collegiate Institute. De moins en moins de choix et de possibilités étaient offerts aux élèves, et à mesure que le nombre d'inscriptions diminuait, le choix de cours et de programmes s'amenuisait. Le Kipling Collegiate Institute était toujours le dernier choix parmi les cinq écoles du quartier.

- **Début d'un examen portant sur les installations destinées aux élèves**

Compte tenu de la baisse des inscriptions et de la sous-utilisation subséquente, il n'est pas surprenant que le Toronto District School Board ait entrepris, à l'année scolaire 2016-2017, un [examen des installations destinées aux élèves](#) qui visait entre autres le Kipling Collegiate Institute. L'examen a été réalisé par un Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves composé d'élèves, de parents, de directions d'écoles et des surintendances de l'éducation. Ses conclusions, et les recommandations du Comité, ont grandement joué sur mon arrivée à titre de nouveau directeur.

En effet, au lieu de venir fermer l'école, je viendrais mener une restructuration. À partir du 30 juin 2018, les élèves d'une école voisine ayant vu son nombre d'inscriptions considérablement réduit, la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy, allaient être transférés au Kipling Collegiate Institute. On me donnait un an pour me préparer à cette fusion.

Constats et recommandations du Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves – Défis et occasions

Les conclusions et recommandations du Comité ont été instructives et riches en renseignements essentiels qui m'ont aidé à mon arrivée et éclairé dans mon leadership. À vrai dire, elles sont devenues ma principale référence; j'y revenais sans cesse pour évaluer ma progression et voir que je faisais avancer les choses. Les recommandations ont effectivement aidé à faire souffler un vent de renouveau à l'école et ont encadré mon arrivée au poste de direction. Mon rôle était clair : mobiliser le personnel, les élèves et la communauté pour faire des recommandations du Comité une réalité.

5.2 Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

Rénovations

La bonne nouvelle, c'est qu'au terme de son examen, le comité a recommandé que l'école soit rénovée, ce qui a poussé le conseil à soumettre une analyse de rentabilité au ministère de l'Éducation pour qu'il approuve une vaste réfection :

- Conversion de la bibliothèque et du centre de documentation en une aire commune d'apprentissage;
- Conversion de salles de classe en laboratoire de robotique;

- Modernisation des salles de classe pour qu'elles conviennent au programme de science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) et à la Majeure Haute Spécialisation (MHS) à venir en technologies de l'information et des communications (ex. : équipement vidéo et de radiodiffusion, imprimantes 3D, matériel de communication);
- Instauration d'une connexion réseau sans fil (Wi-Fi) dans tout le bâtiment scolaire;
- Achat de nouveaux meubles pour les salles de classe et l'aire commune d'apprentissage;
- Rénovation de la salle d'exercice et de la station de poids libres.

Bonification de l'offre de programmes scolaires

Des changements ont été apportés aux programmes offerts. Une demande a été faite auprès du ministère de l'Éducation pour adapter les programmes de technologie existants afin d'en faire une MHS en technologies de l'information et des communications. On s'attendait à ce que ce programme bonifié capte l'intérêt des jeunes et réaffirme la position du Kipling Collegiate Institute comme une école spécialisée en communications et en technologie.

Nouveau nom

Le Comité a aussi recommandé de trouver un nouveau nom et une mascotte pour le Kipling Collegiate Institute pendant l'année scolaire 2017-2018, de sorte à officialiser le nouveau nom le 1^{er} septembre 2018.

Commentaires du personnel, des élèves et de la population

Le Comité a formulé des recommandations à prendre en compte dans ma première année en poste. Il m'a aussi fourni plus de données et d'informations sur les élèves, les familles et la communauté que je n'aurais jamais été capable de récolter en une simple et brève consultation à mon entrée en poste.

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

C'est sans aucun doute l'un des points les plus positifs du cadre offert par le Comité : il a amplifié la voix de la communauté et mis l'accent sur l'importance de travailler avec le conseil d'école pour ne pas perdre de vue les besoins des familles des élèves du Kipling Collegiate Institute et des jeunes de Scarlett Heights. Il m'a aussi confirmé que de miser sur les relations et la confiance, tant au sein de l'établissement qu'avec la communauté, serait la clé de notre réussite.

Voici un résumé de ce dont les élèves, le personnel et la communauté ont fait part au Comité.

Les élèves :

- ont exprimé un profond intérêt envers des programmes sportifs, technologiques et artistiques et axés sur les STIM et les aptitudes essentielles;
- aimeraient que la rénovation des infrastructures s'étende à des installations comme les gymnases, la salle de poids libres, les estrades, la piscine, la piste d'athlétisme, le terrain de basket et le dôme sportif;

- souhaitent que la condition de l'école s'améliore : peinture neuve, rénovation des toilettes, nouveaux menus à la cafétéria et programmes alimentaires, amélioration de la bibliothèque et de l'aire commune d'apprentissage, ajout d'une aire de repos ou salle de jeu et d'une salle de prière, améliorations technologiques;
- aimeraient avoir des équipes, des clubs et du soutien sportifs;
- ont démontré de l'intérêt pour un programme de repas (déjeuner et dîner), du tutorat et des ressources après l'école ainsi qu'une prolongation des heures d'ouverture des installations scolaires;
- demandent un plus grand nombre de travailleuses et travailleurs auprès des enfants et des jeunes, de travailleuses et travailleurs de soutien, et d'éducatrices adjointes et éducateurs adjoints;
- voudraient suivre des programmes d'emploi et des programmes pour les nouveaux arrivants, et disposer de ressources en santé (ex. : infirmière scolaire);
- espèrent que l'augmentation du nombre d'élèves permette la tenue d'activités parascolaires;
- se disent inquiets du choc sur le plan social qu'aura la fusion des deux écoles, surtout en ce qui concerne la sécurité et l'intégration des élèves, et ont proposé des solutions pour assurer une adaptation sans accroc;
- ont proposé différentes idées pour un « nouveau départ » (ex. : renommer l'école après la fusion et trouver une nouvelle mascotte).

Les membres du personnel :

- ont remarqué un intérêt pour divers champs de programmes, par exemple la technologie, le sport et les arts;
- suggèrent de donner de nouveaux programmes, par exemple une MHS en justice et en droit, et de bonifier les programmes de production filmographique, radiophonique et musicale actuellement offerts;
- veulent voir un investissement financier et une programmation qui mettront l'accent sur les STIM;
- ont cerné des besoins similaires à ceux des élèves, et aimeraient en outre l'aménagement d'une serre;
- espèrent l'ajout de travailleuses et travailleurs auprès des enfants et des jeunes, de travailleuses et travailleurs de soutien, et d'éducatrices adjointes et éducateurs adjoints;
- recommandent d'instaurer des programmes pour les nouveaux arrivants, par exemple un programme d'anglais langue seconde et un programme d'enrichissement des compétences en littératie (programme EXPRESS) ainsi que des programmes de repas et de nutrition et des ressources en santé (ex. : infirmière scolaire);
- croient qu'il faut de nouvelles approches de promotion de la sécurité et d'acceptation et d'intégration des élèves;
- souhaitent qu'un comité de bienvenue soit créé et que des activités soient organisées dans la collectivité (par exemple des barbecues communautaires, des activités de ralliement ou de renforcement d'équipe et des visites de l'école), que des surveillantes et surveillants soient embauchés et qu'on trouve un nouveau nom pour l'école après la fusion en plus de préparer des articles souvenirs.

Les membres de la communauté :

- croient qu'un meilleur mélange des classes sociales solidifierait la position de l'école et qu'un nouveau tracé du territoire de l'école secondaire faciliterait le mélange ou l'intégration des jeunes de milieux économiques, races et cultures diversifiés;
- estiment que le gouffre actuel entre les communautés est lié à la situation économique, et que les élèves sont marginalisés en fonction du quartier où ils vivent, ce qui cause une iniquité dans le choix de programmes;
- sont d'avis que la stigmatisation entourant l'école ne changera pas, et que le nombre d'inscriptions restera faible;
- pensent que le Kipling Collegiate Institute pourrait fermer éventuellement à cause du faible taux d'inscription et de sa sous-utilisation.

Données de 2017

Les données suivantes, qui portent notamment sur le succès des élèves, ont servi de point de départ pour mettre de l'avant l'équité et le bien-être et le rendement des élèves.

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

Données démographiques

- Le nombre d'inscriptions est passé de 661 en 2012 à 388 en 2017.
- Outre le Canada, la Somalie, le Pakistan, le Kenya et les Philippines sont les quatre principaux pays d'origine des élèves.
- En tout, 54 % des élèves sont nés à l'extérieur du Canada.
- Ce sont 28 % des élèves qui sont arrivés au pays il y a au plus cinq ans.
- Environ 18 % des élèves suivent un plan d'enseignement individualisé (PEI).
- Près de 80 % des élèves parlent une autre langue que l'anglais à la maison.
- Des 105 écoles secondaires du Toronto District School Board, le Kipling Collegiate Institute se positionne au 9^e rang du Learning Opportunity Index (index des occasions d'apprentissage) du conseil, un outil qui se base sur la mesure des difficultés externes qui influencent la réussite des élèves.
- Les élèves sont issus à 39 % d'une famille monoparentale.
- Un total de 21 % des parents et tuteurs ont fréquenté un collège ou une université.

Données sur le rendement

- Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) – Mathématiques 9^e année, 65 % (théoriques, 53 %; pratiques, 15 %).
- Obtention de la note de passage – 9^e année : mathématiques, 94 %; anglais pratique, 87 %; mathématiques théoriques, 84 %; mathématiques pratiques, 69 %; 10^e année : anglais théorique, 90 %; anglais pratique, 82 %; mathématiques théoriques, 64 %; mathématiques pratiques, 62 %.
- Accumulation des crédits – Élèves ayant au moins 30 crédits à l'année 4 : 51 %; élèves ayant au moins 23 crédits à l'année 3 : 58 %; élèves ayant au moins 16 crédits à l'année 2 : 40 %; élèves ayant au moins 8 crédits à l'année 1 : 62 %.
- Taux d'obtention de diplôme (DESO) annuel : 58 % à l'année 4 et 29 % à l'année 5

- Éducation postsecondaire – 52 % des élèves à l'année 4 ont présenté une demande dans un établissement d'enseignement postsecondaire de l'Ontario; 21 % des élèves à l'année 5 ont présenté une demande dans un établissement d'enseignement postsecondaire de l'Ontario.

Difficultés prioritaires

Il y a beaucoup d'embûches que je n'ai pas vues venir, mais je me suis concentré sur les dossiers les plus manifestes et les plus pressants.

- **Convenir des orientations et d'une vision partagée pour l'école**

La définition de nouvelles orientations était tout en haut de ma liste de priorités. C'est un point qui impliquait également la création d'une vision partagée pour la « nouvelle » école. Je me suis inspiré d'un cadre sur la création d'une vision partagée qu'Angela a présenté aux leaders scolaires de mon réseau d'apprentissage (LN3). Ce cadre comprend deux étapes simples que j'ai adaptées à la situation unique de l'école.

1.1 Élaborer une vision commune

La première phase, celle de la réflexion (THINK), s'est déroulée de septembre à octobre. Nous nous sommes penchés sur les questions suivantes :

- Où en sommes-nous? (Nous avons d'abord examiné et analysé les données à notre disposition.)
- Quelle direction souhaitons-nous prendre? (Nous avons ensuite entamé la réflexion en fonction de trois catégories ou objectifs : équité, bien-être et réussite de l'école.)
- Que devons-nous apprendre? (Nous avons cerné les capacités de notre communauté apprenante et déterminé les apprentissages que nous avons à faire pour atteindre nos objectifs.)

La seconde phase, celle du passage à l'action (ACT), a été entamée en novembre et a présenté son lot de difficultés; il a été ardu de convenir d'une vision. Je savais qu'il serait plus important de traiter des points prioritaires que d'articuler notre vision en une ou deux phrases. Nous nous sommes demandé :

1.2 Définir des objectifs spécifiques, communs et à court terme

- Comment saurons-nous que nous avons atteint nos objectifs? (Nous étions conscients que ce sont les choses quantifiables qui tendent à s'accomplir; nous avons donc dû déterminer des indicateurs pour bien voir les répercussions de nos actions. Il a aussi fallu récolter des preuves.)
- Quelles mesures prendrons-nous en équipe pour passer de la simple réflexion aux gestes concrets pour atteindre les résultats?
- En quoi devons-nous changer notre façon de penser et notre attitude? (Il a été ardu de prendre des engagements à cet égard. D'une part, ce fut difficile pour le personnel de prendre le risque de répondre ouvertement, et d'autre part, de passer de la parole à l'acte. Il était essentiel de trouver l'équilibre entre les actifs et le déficit : nous devons déterminer nos points forts tout en restant à l'affût des opinions et des gestes que nous devrions changer.)

- **Trouver notre vision**

La vision du Toronto District School Board pour l'ensemble des écoles du conseil scolaire nous a aidés à ne pas perdre de vue nos objectifs pour le Kipling Collegiate Institute et à

La vision est l'art de voir les choses invisibles.

~ Jonathan Swift

donner le ton au processus qui permettrait au personnel de formuler une vision propre à l'école. Elle indique clairement que la stratégie d'une école ne se résume pas au nombre d'élèves ou à ses résultats à l'OQRE; il s'agit d'un amalgame de choix faits par tout un chacun au sein de l'établissement. La stratégie de chaque école est unique, et ses choix doivent être le reflet

de ses besoins, des communautés qu'elle dessert et de ses objectifs. Les directions créent les conditions propices au leadership partagé en collaboration avec l'ensemble des apprenantes et apprenants.

Il aura fallu un an avant que nous n'arrivions à l'approche de rédiger un énoncé de vision bien formulé. Nous avons convenu que pour l'instant, l'énoncé serait le suivant, et pourrait être modifié à mesure.

1.1 Élaborer une vision commune

Au Kipling Collegiate Institute, nous croyons qu'il faut satisfaire tous les besoins des apprenantes et apprenants. Nous offrons un excellent programme scolaire auquel sont intégrés la technologie moderne, un service communautaire actif et une vaste gamme de clubs et d'activités. Dans notre petite école communautaire multiculturelle règnent le respect, la dignité et la compréhension de chaque personne et de la collectivité dans son ensemble.

Une fois qu'un consensus a été atteint par toutes les parties prenantes, surtout le personnel et les élèves, j'étais confiant à l'idée de parler de ces idées à tout le monde – tout le monde qui veut les entendre, du moins. Je me répète si souvent que je commence à sonner comme un disque rayé! Enfin; ce message s'adressait aux autres, mais aussi à moi-même, question de m'aider à garder le cap et à me souvenir de qui nous sommes et de nos objectifs à court et à long terme.

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

- **Collaboration avec le personnel**

En tant que leader de position officiel de l'école, mon sentiment d'efficacité personnelle a joué un rôle important et m'a gardé motivé en dépit de l'imposante liste de priorités. J'ai remarqué assez tôt, en sentant et en observant chez lui une certaine résistance, qu'il me fallait chercher l'appui du personnel pour éventuellement créer une culture d'efficacité collective – une culture du « nous » – pour que l'école prospère.

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

- **Bâtir la confiance et développer les relations**

J'ai travaillé à mobiliser tout le monde :

- en évitant les distractions pour le personnel par la simplification de sa charge de travail et par l'élimination, autant que possible, des tâches liées aux politiques, aux exigences de programmes et à la reddition de comptes;
- en communiquant souvent et de façon claire;
- en reconnaissant que notre école subissait beaucoup de gros changements en même temps;
- en m'appuyant sur les forces de chacune et chacun et en favorisant l'amélioration là où c'était nécessaire;
- en écoutant le personnel et en le laissant exprimer son avis et ce qui le tarade;
- en partageant et en répartissant le leadership.

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

« Changer ne prend pas du temps, mais bien de l'engagement. »

~ Thomas Crum

Il m'aura fallu beaucoup de temps pour y parvenir, et j'ai dû me faire à l'évidence que ce n'est pas tout le monde qui partage notre vision d'avenir. J'ai aussi compris que la résistance de certains membres du personnel, combinée à leurs convictions profondes au sujet de l'école et des élèves, allait nuire à notre espoir d'un établissement plus équitable et offrant de meilleures perspectives pour tous les élèves.

Cette résistance était évidente notamment lors de la discussion sur la philosophie fondamentale du Programme axé sur la réussite des élèves et de l'introduction de cours de récupération de crédits. Certains membres du personnel jugeaient que la récupération de crédits n'avait pas sa place au cycle supérieur. Au cours des échanges, j'ai donné au personnel des exemples d'écoles des environs qui offraient ce service, mais certains irréductibles n'ont pas été convaincus, croyant que l'intégrité de leurs cours était plus importante que les résultats positifs potentiels de la récupération de crédits.

Ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif – Résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique

4.3 Fournir du soutien pour l'enseignement

- **Diriger le programme d'enseignement**

Malgré la réticence, il y a eu suffisamment d'appui pour instaurer les cours de récupération de crédits. Les membres du personnel en faveur étaient d'avis que c'était le meilleur choix pour nos élèves. Grâce à une approche ciblée et transparente, nous avons instauré ces cours avec succès pour aider les élèves en difficulté.

1.3 Établir des attentes élevées en matière de rendement

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

Cette initiative a permis au personnel de se rendre compte que « la méthode employée depuis toujours » n'était plus une option. J'étais convaincu que c'est ce genre d'innovation qui permettrait d'offrir aux élèves les programmes offerts par les autres écoles, et qui ferait du Kipling Collegiate Institute une école secondaire de choix pour plus de jeunes. Je croyais aussi que le remaniement de nos programmes aiderait à résoudre en partie le problème du faible taux d'obtention de diplôme, surtout chez les garçons. Il nous fallait agir, et une partie de la solution était d'offrir des programmes qui répondent aux besoins de nos élèves.

- **Partage et répartition du leadership**

J'ai continué de m'affairer à ouvrir les esprits et à bien cerner le personnel, ses forces et ses limites. J'étais d'avis que nos gens regorgeaient de talents cachés, et qu'il ne restait plus qu'à les mettre à profit. En canalisant mon énergie autour de celles et ceux qui ont reconnu le potentiel des changements dans les programmes, j'ai découvert des championnes et champions qui allaient travailler avec moi pour prôner les changements qui produiront les meilleurs résultats pour l'école et les élèves. J'ai aussi recruté et embauché des personnes dont l'expertise répondait aux besoins de l'école et s'arrimait à la vision d'équité et d'excellence.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

4.1 Affectation de personnel au programme d'enseignement

L'une des priorités en matière de dotation était de mettre sur pied une équipe de leadership formelle. Quand je suis arrivé au Kipling Collegiate Institute, il n'y avait plus qu'un seul des deux postes de direction adjointe en place, l'autre ayant été aboli cette année-là en raison du faible nombre d'inscriptions de l'année précédente. Vu tout ce qui était prévu pour le début de l'année scolaire en 2017, je me suis battu sans relâche pour que le second poste de direction adjointe soit rouvert. Même si je n'ai pas réussi dans l'immédiat, cela ne constituait que l'un des volets de ma démarche visant à amener plus de personnel dans l'équipe de leadership.

Une autre priorité pour renforcer l'équipe de leadership de l'école était la création d'un modèle partagé et distribué des responsabilités. Ainsi, je ne serais pas considéré comme la seule personne ayant toutes les réponses, mais plutôt comme un directeur ayant confiance en son équipe et sa capacité à prendre les devants.

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

Je me disais que cette répartition du pouvoir décisionnel élargirait notre bassin d'éducatrices et éducateurs qui transmettent leur savoir, aident à régler les problèmes et encouragent la remise en question. Les avantages ont été nombreux :

- Renforcement de la voix du personnel;
- Travail inspirant et collaboratif avec des équipes de confiance;
- Encouragement de l'innovation et de la créativité;
- Intégration de compétences globales par des tâches d'apprentissage authentiques;
- Attentes élevées pour l'ensemble des apprenantes et apprenants;

- Développement de relations positives menant à la mobilisation et la responsabilisation des élèves, du personnel, des parents et de la collectivité.

Je me suis inspiré de Ken Leithwood, un expert en la matière qui croit que la création d'une culture de leadership partagé axée sur les normes, valeurs et attentes communautaires « dépend des relations de confiance à l'échelle de l'école et des unités administratives en fonction de l'engagement commun, profond et authentique envers l'avenir des élèves ».

Dans cette optique, j'ai mis en place un modèle amélioré de « poste de responsabilité » pour aider à atténuer les demandes pesant sur l'école entière tout en contribuant à réaliser mon objectif de renforcer le leadership partagé.

- **Contexte communautaire unique**

Le partage du leadership impliquait notamment de travailler avec les parents et le public. J'ai été surpris d'apprendre que beaucoup de membres du personnel n'étaient pas au courant des besoins et des réalités propres au contexte communautaire de l'établissement. C'était apparent par l'absence d'occasions de récupérer des crédits pour les élèves du cycle supérieur, le manque de direction de notre Programme axé sur la réussite des élèves, les imperfections à rectifier dans notre processus lié à l'assiduité, et le taux d'obtention de diplôme faible et alarmant que nous affichions.

J'ai cru qu'il fallait mettre sur la glace les échanges avec le personnel sur les besoins d'apprentissage des élèves. Au lieu de souligner les défauts de nos programmes, j'ai proposé que l'on parle de nos élèves, de leur famille et du contexte communautaire. De cette façon, je pourrais travailler à bâtir la confiance du personnel tout en suscitant des points de vue au sujet des élèves et des attentes envers eux. Cette conversation tournait autour de deux questions « quelles attentes avons-nous envers nos élèves et quelles sont les répercussions de celles-ci sur les programmes offerts à l'école? »

Pour encadrer cette discussion – et pour garder les pieds sur terre –, nous avons invité une mère d'élève à livrer le message au nom des familles. À la lumière de son témoignage, nous avons regardé une vidéo sur la région de Dixon et l'activité présumée de ses bandes criminalisées

(<https://video.vice.com/fr/video/this-is-dixon/567855f698b01d607f00516f>).

Nous avons tous été touchés, à un point tel qu'un moment de silence et d'immobilité s'est installé avant que l'on arrive enfin à parler de ce que nous venions de voir. C'était un bon début pour jeter les bases d'une compréhension commune de nos élèves et d'un engagement renouvelé à faire de notre mieux pour que l'équité et l'excellence règnent au Kipling Collegiate Institute.

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

- **Renforcer la voix des élèves et le sentiment d'appartenance**

Ma première rencontre avec les élèves a été riche et emballante. J'ai pu leur présenter les changements à venir dans les prochaines années. Leur point de vue avait été

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

sollicité lors de l'examen des installations destinées aux élèves, mais cette réunion a été l'occasion de me parler directement. Elles et ils avaient beaucoup de questions, et ressentaient aussi le besoin que je m'engage à donner suite à leurs suggestions. Mais, par-dessus tout, les élèves voulaient un établissement dont elles et ils peuvent être fiers, une école qui met à leur disposition le même genre de programmes et d'installations que dans les autres écoles.

C'était d'autant plus important pour les élèves qui étaient là avant mon arrivée. Ces jeunes étaient habitués à un bâtiment qui n'était pas pensé pour eux ou propice à l'apprentissage : des affiches d'interdiction de manger ou de boire ornaient pratiquement chaque porte; il n'y avait pas d'endroit aménagé expressément pour la prière; la salle d'entraînement était vieille et l'équipement, désuet; et la piste de course autour du terrain de football était envahie d'herbe. J'ai leur ai fait savoir que leur vie scolaire prendrait un nouveau tournant dans les jours et les mois à venir.

Pour montrer que j'étais sérieux, nous avons immédiatement retiré toutes les affiches négatives comme symbole de ma promesse. Puis, pour encore plus d'effet, nous avons prévu un espace et du temps pour les prières quotidiennes et du vendredi, une nécessité étant donné que 75 % des élèves sont musulmans. J'ai aménagé un espace temporaire à cette fin et, pour les premiers mois de l'année 2017, c'est moi qui dirigeais les prières. Par la suite, nous avons embauché quelqu'un pour le faire, et converti un espace en salle de recueillement multiconfessionnelle.

2.3 Modeler les valeurs et les pratiques de l'école

Il est primordial pour toute école de cultiver un sentiment d'appartenance. C'est important de pouvoir se voir dans le bâtiment où l'on passe le plus clair de ses journées pendant quatre ans. Les petits changements que nous avons apportés ont montré aux élèves que nous sommes à leur écoute et que d'autres améliorations étaient à venir. Nous voulions leur montrer que notre porte est toujours ouverte.

- **Des services aux élèves englobants pour des résultats positifs**

Il était important de prouver que l'école était un lieu inclusif et d'en donner l'exemple. Dans cet esprit, j'ai admis au Kipling Collegiate Institute deux élèves ayant des besoins particuliers de mon ancienne école. Je voulais montrer que le personnel était capable de répondre aux besoins de tout un chacun, et que nous croyons que tout le monde peut apprendre et s'épanouir. Ce fut un franc succès : ces deux jeunes ont obtenu leur diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DESO) et sont maintenant au collège.

- **Mobiliser les familles et la communauté scolaire élargie**

Ma première rencontre avec les parents et la communauté scolaire élargie a été pour moi une occasion semblable de communiquer ce que l'avenir réserve à l'école. Ça m'a fait chaud au cœur de voir plus de 35 parents présents; généralement, il y en a 3 ou 4. C'était d'autant plus notable puisque 53 % des ménages d'ici sont monoparentaux et en situation de pauvreté ou aux prises avec des difficultés sur le plan de l'emploi. Le nombre de présences était aussi encourageant

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

puisque c'était l'occasion de faire participer les parents et la collectivité à la transformation de l'école.

Tous ces gens ont eu leur mot à dire dans la réflexion sur l'avenir de l'école tout au long du processus d'examen des installations destinées aux élèves. Ayant déjà pris

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

connaissance des constats de l'examen, j'ai pu confirmer aux personnes présentes que j'étais prêt à mener à terme les changements proposés dans les recommandations. J'ai parlé du rôle important que le conseil d'école aurait à jouer, notamment par l'apport de soutien et de conseils, et de ma politique « porte ouverte ». Je voulais que les parents sachent que je suis là pour entendre leurs préoccupations ou leurs commentaires.

Je savais qu'il était important que je trouve plusieurs façons de véhiculer ma promesse de faire tout en mon pouvoir pour changer les choses, mais aussi que ce ne serait pas gagné d'avance. Les mêmes questions revenaient toujours, tant chez les parents que chez les élèves : « L'école est-elle sûre? » et « Pourquoi vos résultats sont-ils si faibles? »

J'en ai eu la confirmation à l'occasion de l'une des nombreuses réunions publiques auxquelles j'ai pris part afin de parler des belles choses qui avaient cours au Kipling Collegiate Institute et des projets à venir pour cette école qui était passée si près de fermer. Il est arrivé quelque chose que je ne pourrai jamais oublier : un parent s'est levé et a fièrement souligné à quel point c'était important de garder l'école ouverte. Il m'a regardé et m'a dit, « ça veut dire que les élèves de votre école ne fréquenteront pas celle de mon enfant », insinuant du coup que si nos jeunes allaient à la même école que son enfant, ce dernier et les autres élèves seraient en danger. Tout le monde dans la salle était gêné par ce commentaire. Mais pour moi, il illustrait l'un des défis cachés de mon rôle, soit celui de déboulonner les mythes entourant l'école et de redorer son blason.

J'ai dit à ce parent que notre objectif était le même que celui de n'importe quelle autre école, à savoir d'offrir une éducation de calibre mondial à tous les élèves. Je savais bien que mes mots ne suffiraient pas. Et au fond de moi, je savais aussi que la seule façon de faire changer d'avis les parents et le public était de mettre en œuvre le changement de façon concrète et visible de sorte que les élèves le vivent et en parlent, et de sorte que les familles et la communauté puissent aussi en faire l'expérience en visitant notre établissement.

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

- **Appui indispensable de notre directeur de l'éducation**

Quatre mois après le début de l'année scolaire, j'ai vécu ce que je pourrais appeler un « moment charnière » en rencontrant un véritable « pilier » – un homme qui m'a confirmé que j'étais sur la bonne voie. Cet événement, c'est la visite de notre directeur de l'éducation, John Malloy, en décembre 2017 – visite qui est tombée à pic. À cette période, je roulais à tombeau ouvert : d'une part, je travaillais à susciter la participation et l'engouement des employés pour un futur nouveau et relativement inconnu tout en prêtant l'oreille au mécontentement de la communauté à l'égard du changement de nom

envisagé; d'autre part, je jonglais avec mon travail relationnel et avec les activités de rayonnement et de marketing pour attirer plus d'élèves.

Les paroles de M. Malloy ont réussi à me « ralentir » un peu, et sont restées gravées dans ma mémoire. Elles m'ont encouragé à prendre le temps de réfléchir à mon parcours sous un nouvel angle. Jusqu'à maintenant, j'essayais frénétiquement de tout faire et d'obtenir des résultats du jour au lendemain, ce qui était humainement impossible. C'est là que j'ai commencé à penser davantage à ce qui était faisable, et possible de réaliser à court terme. M. Malloy m'a rappelé les possibilités qui s'offraient à moi, et appris à reconnaître et accepter la défaite. Nous sommes une école qui devait aider ses élèves actuels à accueillir ceux d'une autre école fermant ses portes, et aider ces jeunes déracinés et leur famille à se sentir bienvenus et acceptés.

Lors de la visite de M. Malloy, les rénovations venaient de commencer, et l'on en était encore aux premières étapes de la planification de la remise à niveau. Nous lui avons fait faire le grand tour, notamment des salles de classe et autres espaces. Ce fut l'occasion de réfléchir aux priorités entourant le leadership. Parfois, nous nous arrêtions pour réfléchir à ce que nous voyons, et aux changements possibles pour faire de l'école un endroit meilleur pour les élèves et le personnel.

À aucun moment M. Malloy n'a tenté de minimiser les défis qui nous attendaient. Il a reconnu d'emblée que nous avions énormément de pain sur la planche pour assurer la réussite de l'école. Il a admis que les enjeux étaient énormes, voire accablants. L'entendre m'a réconforté – ça m'a fait du bien qu'il reconnaisse ma réalité.

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

Pendant notre visite, nous sommes passés par la cuisine, vide depuis cinq ans, et avons discuté des raisons ayant mené à sa fermeture, plus précisément de la compétition avec les repas à emporter des restaurants du centre commercial d'en face. Je lui ai parlé des répercussions importantes de cette fermeture : le nombre infini de plaintes provenant des commerces fréquentés par nos élèves sur l'heure du dîner et après l'école, mais surtout l'occasion manquée de créer une culture d'apprentissage et de soutien à l'école en dehors des heures de cours.

De cet échange est née l'idée d'un programme d'art culinaire, lequel pourrait être au cœur de la transformation de l'école. La nouvelle cuisine – ainsi que la cafétéria nouvellement améliorée – serait un lieu d'apprentissage idéal pour les élèves, et nous voulions en profiter pour y donner l'un des nouveaux programmes de MHS de l'école.

Quelques semaines plus tard, Angela – qui était à 100 % derrière cette idée – m'a fait savoir que M. Malloy avait approuvé le nouveau programme et la réfection de la cuisine.

- **Tisser des liens avec les anciens élèves**

Bien qu'essentielle à la mobilisation des parents et de la communauté, la collaboration avec les anciens élèves, déjà un défi en soi, a présenté un problème exceptionnel en raison de la recommandation du Comité de renommer l'école. J'étais très en faveur de ce changement, car je croyais qu'il marquerait un nouveau départ et réglerait peut-être la question de la réputation du Kipling Collegiate Institute. Il est fort probable que mon opinion ait été influencée par ma jeunesse passée à Dixon et le fait que ma famille élargie y vit encore.

3.4 Établir des liens entre l'école et la collectivité

La recommandation du changement de nom – et de l'image (couleurs et mascotte) – a provoqué une vague de mécontentement dans la communauté, surtout chez les anciens élèves, qui ont été nombreux à [l'exprimer publiquement](#). Ils ne croyaient pas vraiment à l'argument voulant qu'un nouveau nom soit synonyme de « nouveau départ » pour les élèves des deux effectifs fusionnés; ils pensaient plutôt que ce changement effacerait l'histoire de leur école secondaire. Ils ont d'ailleurs lancé une [pétition](#) pour que le nom reste inchangé. De leur côté, les élèves actuels et les parents croyaient au contraire qu'un nouveau nom contribuerait à créer une communauté plus accueillante.

C'est à ce moment qu'entre en scène Chris Glover, notre conseiller scolaire de l'époque, pour naviguer entre les écueils des pressions qui semblaient venir de partout. Les diplômées et diplômés, dont des personnalités publiques et des artistes musicaux, ont pris d'assaut les médias sociaux dans une campagne pour la conservation du nom du Kipling Collegiate Institute. M. Glover nous a accompagnés tout au long du processus pour remettre les choses en perspective et est devenu pour moi un précieux appui en lien avec de nombreux aspects de la transformation de l'école.

Même si j'étais l'une des voix en faveur du changement de nom, je n'ai pas participé au débat; j'ai plutôt travaillé à jeter des ponts avec les personnes qui n'étaient pas de mon avis, sans prendre position. Le débat a duré jusque tard dans ma première année en poste, aboutissant à une mise aux voix en mai 2018. Le résultat étant « trop serré », Angela a informé la communauté scolaire que la décision serait [reportée](#) au début de la prochaine année scolaire, un terme d'un autre vote. Ainsi, les élèves de la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy auraient le temps de s'intégrer au Kipling Collegiate Institute et auraient leur mot à dire. La question a finalement été réglée en octobre 2018 : la population étudiante post-fusion a voté pour [conserver le nom](#) de l'école, selon un ratio de 3 pour 1.

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

Les efforts pour nouer des relations avec les anciens élèves ont apporté leur lot d'avantages, les plus manifestes étant les bourses d'études qui ont été consenties pendant ce processus :

- La bourse d'études Quinn, d'une valeur de 20 000 \$ (5 000 \$ par année sur quatre ans).
- La bourse d'études Balsura, d'une valeur de 1 000 \$ par année.

- **Marketing, rayonnement et promotion de l'école pour rebâtir ses effectifs**

L'examen des installations destinées aux élèves réalisé l'année précédente avait contribué à la baisse du nombre d'inscriptions. Beaucoup de familles se disaient que l'école risquait de fermer et ont décidé d'inscrire leur enfant ailleurs. En juin 2018, même si le Kipling Collegiate Institute avait survécu à la fermeture et fusionné avec la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy, l'avenir n'était pas très prometteur. La réputation de l'école était ternie à un point tel que les inscriptions en 9^e année pour l'automne 2018 ont baissé de plus belle.

À travers tout cela, j'avais en tête un objectif général, soit celui de faire du Kipling Collegiate Institute une école de premier choix grâce à une offre et des possibilités comparables à celle des autres établissements des environs, éliminant ainsi les iniquités. M'investir dans le marketing et les activités de rayonnement, notamment la création d'une relation de confiance avec la communauté, a été un pas important dans cette direction. J'étais prêt à tout pour que les gens croient qu'un bel avenir se dessinait à l'horizon pour l'école.

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

Mon message restait le même pendant ce travail de rayonnement : « Nous sommes à l'écoute de nos élèves. Elles et ils nous répètent sans cesse, "Il se passe plein de choses dans les autres écoles, pourquoi pas dans la nôtre?" C'est ce que nous essayons de faire pour changer le sort de l'établissement. »

3.4 Établir des liens entre l'école et la collectivité

J'ai assisté à de nombreux événements portes ouvertes des écoles nourricières, rencontré d'anciens élèves et des partenaires communautaires de Richview, Kingsview et Dixon, et participé à des événements communautaires et autres afin d'informer la population de la revitalisation de l'école. Tout cela a porté ses fruits, notamment sous forme d'un renforcement des relations communautaires, de l'établissement de nouveaux partenariats avec les commerces du secteur – lesquels ont donné des coupons et des cartes-cadeaux – et de l'ajout de programmes scolaires, notamment un programme de nutrition.

- **Leadership soucieux et bien-être**

Est finalement arrivée la semaine de relâche de mars 2018. J'avais bien hâte de partir en vacances avec ma famille pour faire de la planche à neige. Or j'étais loin de me douter que mon corps avait absorbé le chaos des derniers mois... et je me suis retrouvé à l'hôpital. Même si mes problèmes de santé m'ont empêché de travailler pour le reste de l'année scolaire, le temps que je me remette, ils ne m'ont pas dissuadé de poursuivre l'aventure à mon retour au mois d'août. Bien au contraire, j'étais plus déterminé que jamais. Il a donc fallu obtenir les délais nécessaires dans certains cas pour s'assurer que les rénovations soient terminées au moment prévu et que les changements promis aient lieu en temps voulu.

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

REVUE DES ANNÉES 2018 À 2022, EN ACCÉLÉRÉ

Automne 2018 – automne 2019

- **Reconnaissance des réussites au bout de la première année**

En septembre 2018, j'ai rencontré Angela pour faire le point sur les progrès et discuter des mesures à venir pour la prochaine année scolaire, notamment l'accueil des élèves de la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy. Angela a été d'un soutien indéfectible, et s'est toujours montrée conciliante quand les progrès ne se faisaient pas au rythme convenu. Aiman Flahat, directeur-coordonnateur de l'école élémentaire virtuelle LC1, a fourni des conseils et de l'aide supplémentaires, étant donné qu'il venait lui-même de procéder à la transformation de son ancienne école, le John Polanyi Collegiate Institute. Quand on reçoit l'appui et la confiance qu'Angela et Aiman m'ont témoignés dans la concrétisation d'une vision que beaucoup jugeaient pourtant irréaliste et démesurée, il n'y a pratiquement rien d'impossible.

Au début de l'automne 2018, nous avons déjà de nombreuses petites réussites à souligner et à exploiter :

- La Majeure Haute Spécialisation (MHS) a été l'un des premiers programmes spécialisés que nous avons mis en place pour aider les élèves à suivre un cheminement de carrière qui cadre avec leurs compétences et intérêts tout en répondant aux critères d'obtention du diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DESO). 4.1 Fournir du soutien pour l'enseignement
- Nous avons lancé un programme enrichi de mathématiques, de sciences et de technologies en septembre 2018 pour pallier le manque de spécialisation à cet égard.
- Nous avons créé les classes pour les cours obligatoires de la 9^e et la 10^e année, et entamé la transition des élèves de la 11^e année vers le programme de stages avancés de la 12^e année, notamment par l'établissement d'occasions d'apprentissage professionnel connexes.
- Le projet de programme d'art culinaire (MHS) a été approuvé.
- Le leadership partagé s'est accentué quand le personnel a mis les bouchées doubles pour instaurer les cours de MHS, et l'intérêt s'est éveillé pour un autre programme de MHS, cette fois en art (trois MHS créés en trois ans).

- **Poursuite de la gestion des travaux de construction, de rénovation et de modernisation**

- Au début de l'année 2018, cinq projets majeurs ont démarré simultanément, entraînant la fermeture de la cafétéria, de la bibliothèque et de la salle de conditionnement physique. Cette réduction de l'accès à d'importants lieux et ressources d'enseignement et d'apprentissage dans tout le bâtiment n'a pas été sans répercussions. 3.5 Maintenir un environnement scolaire sain et sécuritaire

- J'ai changé le point de mire de mon leadership, me concentrant désormais plutôt à diminuer le plus possible les perturbations quotidiennes du temps d'enseignement en salle de classe, et passant du temps au centre commercial pour aider en amont les nombreux élèves qui se rendaient là à l'heure du dîner.
- Nous avons commencé à aménager le coin agricole à l'arrière de l'école pour le programme d'art culinaire, limitant du même coup l'accès des élèves au terrain de l'école jusqu'à la date de fin prévue du chantier, en 2021.



- **Accueil des élèves et familles de la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy au Kipling Collegiate Institute**

Comme je l'ai déjà mentionné, le Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves a recommandé qu'à partir du 30 juin 2018, le Kipling Collegiate Institute accueille parmi son effectif les élèves de la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy, une école avoisinante où les inscriptions avaient énormément chuté. Même si on nous avait donné un an pour nous préparer à cette fusion, je savais que la transition ne commencerait réellement que lorsque les deux populations étudiantes seraient mises ensemble : chaque école avait sa propre culture et ses propres soucis relativement aux élèves, aux familles et à la communauté.

D'un commun accord, le personnel du Kipling Collegiate Institute a décidé d'instaurer une culture d'optimisme et d'espoir, et la transformation de l'établissement en un milieu d'apprentissage et d'enseignement moderne nous servirait de tremplin à cet égard. Nous avons manifesté cette attitude dans toutes nos communications et dans nos paroles et actions toute l'année. L'encadrement de cette fusion de deux effectifs était complexifié par le fait que des rénovations se dérouleraient en parallèle, lesquelles étaient sur le point de débiter et bloqueraient l'accès des élèves à de précieux locaux dans de multiples parties de l'école pendant toute l'année.

2.3 Modeler les valeurs et les pratiques de l'école

Ce qui nous remontait le moral? Voir que les rénovations en cours – nouvelle salle de conditionnement physique, bibliothèque à la fine pointe de la technologie, espace culinaire, etc. – influençaient la nouvelle culture qui prenait forme. Il était évident pour les élèves que les travaux venaient concrétiser les changements auxquels ils aspiraient. Avec le temps, ils ont pu voir le Kipling Collegiate Institute se transformer sous leurs yeux, ce qui leur a donné espoir et les a rendus optimistes quant à la nouvelle vie scolaire qui les attendait, qu'ils fréquentent nouvellement l'établissement ou non. À la fin de l'année scolaire 2018-2019, il n'y avait plus de distinctions entre les ex-élèves de la Scarlett Heights Entrepreneurial Academy et les élèves du Kipling Collegiate Institute : elles et ils formaient un effectif uni.



Cette année-là, la collation des grades a été particulièrement émouvante et douce-amère. Nous faisons nos adieux à des élèves qui avaient enduré les chantiers toute l'année, mais qui ne seraient pas là pour profiter du résultat. J'ai remercié sincèrement la cohorte de 2019 pour sa contribution et ses sacrifices durant ces travaux qui avaient perturbé leur vie scolaire. Je leur ai rappelé que nous avons tous vécu quelque chose de spécial au Kipling Collegiate Institute : nous avons préparé le terrain à la création d'une communauté forte, tricotée serrée, pour fournir les meilleurs programmes et expériences scolaires possibles aux élèves.

- **Lâcher prise : les rêves qui partent en fumée**

En plus de la mise en œuvre des nombreux changements recommandés par le Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves et de ceux visant à améliorer le rendement, l'équité et le bien-être dans l'établissement, j'envisageais de mener une initiative qui, j'en étais convaincu, améliorerait considérablement l'apprentissage et la réussite des élèves et la réputation du Kipling Collegiate Institute dans la ville. Ce que j'avais en tête? Le [programme d'athlétisme d'élite de Bryst](#), un programme professionnel de soccer donnant l'occasion à des élèves, garçons et filles, d'exceller dans un sport au niveau professionnel et, le temps venu, d'être reconnus par l'Ontario Soccer Association. Adapté aux établissements scolaires, il a été mis en place dans plusieurs écoles du Toronto District School Board.

J'étais persuadé que ce programme rehausserait encore le nouveau Kipling Collegiate Institute de par son potentiel de valorisation de l'athlétisme chez les élèves, tant chez les garçons que les filles, et de par sa formule structurée – la structure étant un facteur qui, selon les études, permet à l'élève de réussir dans d'autres sphères de sa vie scolaire et personnelle. J'estimais en outre que ce programme réduirait la

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

stigmatisation à l'égard de bon nombre des jeunes fréquentant notre établissement et de la communauté environnante.

J'ai communiqué avec Angela pour lui exposer les avantages que cela procurerait au Kipling Collegiate Institute, et j'ai eu une bonne impression au départ, sentant que la porte était ouverte. Même si cette idée impliquait de « sortir des sentiers battus », j'avais confiance en ce que réservait ce programme prometteur au Kipling Collegiate Institute et aux élèves qui aspiraient à exceller sur le plan tant scolaire que sportif.

Malheureusement, il n'a pas été approuvé, et encore aujourd'hui, c'est l'une de mes plus grandes déceptions dans mon rôle de leader au Kipling Collegiate Institute. Je croyais dur comme fer qu'un tel programme d'athlétisme d'élite, offert durant le jour de classe, et ce, sans coût pour le conseil scolaire et à prix modique pour les élèves, pouvait changer la vie de jeunes qui ne pourraient pas autrement suivre un entraînement professionnel en soccer.

Automne 2019 – Été 2021

- **Pas de géant vers la réalisation de la vision pour le Kipling Collegiate Institute**

Au début de l'année scolaire 2019-2020, notre vision semblait se concrétiser lentement mais sûrement, malgré certains retards à intermittence dans les rénovations. Le Kipling Collegiate Institute était enfin fonctionnel, et nous pouvions commencer à récolter les fruits de notre labeur.

La transformation physique s'est accompagnée d'un sentiment renouvelé d'appartenance chez les élèves. L'établissement était devenu une école à l'image de leurs aspirations et où elles et ils pouvaient se sentir chez eux :

- Gymnase rénové doté d'équipement sportif et d'une salle de conditionnement physique et de musculation munie d'appareils dernier cri;
- Mesures de première nécessité (ex. : climatisation, peinture neuve, modernisation des toilettes);
- Cafétéria moderne dotée de tables de style café, de ports de chargement USB et d'une aire de détente où l'on sert des aliments à l'image de la diversité de l'effectif;
- Nouvelle aire commune d'apprentissage (bibliothèque),
- Salle de prière;
- Modernisation des technologies et laboratoire de robotique et d'informatique.

Nouvel espace de prière



C'est une école où les aspirations des enseignantes et enseignants pour leur milieu de travail se réalisent, et concordent avec celles des élèves. C'est aussi un endroit où les parents et la population savent et voient que leur opinion est prise en compte.

- **Dotation en personnel et partenariats visant à améliorer les programmes et l'accompagnement des élèves**

Durant ces quatre années, le fait de pouvoir enrichir les rangs de l'équipe scolaire a amélioré et accéléré la réalisation des objectifs en matière de roulement et les résultats de l'école. Au cours de la première année, plusieurs changements dans la dotation ont accentué la diversité du personnel pour qu'il reflète les effectifs. Globalement, ces changements s'articulaient autour des besoins des élèves en matière d'apprentissage :

- Restructuration des départements responsables des différentes matières. Vu la croissance des effectifs, l'équipe de direction a fait passer de 8 à 12 le nombre de leaders pédagogiques adjointes et adjoints (LPA), qui étaient affectés de manière à répondre aux besoins de l'école et à favoriser la réussite des élèves;
- Nouvelle embauche au poste de LPA pour la physique et les mathématiques, ce qui a permis de renouveler la vision;
- Nouvelle embauche au poste de LPA responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté et de la réussite des élèves;
- Ajout d'un second poste de direction adjointe, ce qui a réduit le fardeau du duo qui formait à lui seul l'équipe administrative;
- Changement de direction adjointe à mi-parcours qui m'a donné l'occasion de m'occuper des horaires et de voir de plus près les programmes et la nécessité d'une restructuration;
- Embauche de personnel enseignant motivé et détenant désormais une attestation pour le programme de stages avancés lui permettant d'enseigner de nouveaux cours en 2022 (psychologie, anglais, calcul différentiel et biologie);
- Bonification des mesures de soutien en santé mentale;
- Recrutement de trois postes de conseillères ou conseillers parmi le personnel scolaire (travailleuse ou travailleur auprès des enfants et des jeunes, accompagnatrice ou accompagnateur pour les diplômés noirs, agente ou agent d'intégration des immigrants);
- Ajout d'un poste de surveillante ou surveillant de la sécurité en milieu scolaire pour assurer une présence forte, intensive et vigilante;
- Embauche de trois enseignantes et enseignants qui sont d'anciens élèves du Kipling Collegiate Institute;
- Participation accrue des parents au quotidien de l'école par la fourniture de déjeuners maison chaque matin;
- Embauche d'un nouveau chef cuisinier pour diriger le programme d'art culinaire;
- Aide du personnel pour le démarrage de l'association des élèves musulmans.

4.1 Affectation de personnel au programme d'enseignement

En plus des changements dans la dotation, nous avons établi des partenariats pour améliorer les programmes et les mesures de soutien destinés aux élèves, par exemple :

- Programmes Passeport pour ma réussite et [STEPS to Excellence \(Step+\)](#), lesquels s'adressent aux jeunes de la 9^e à la 11^e année du quartier de Kingsview Village-The

Westway qui fréquentent le Kipling Collegiate Institute. Ce partenariat englobe une vaste gamme de domaines cibles : soutien pédagogique, mentorat, développement des jeunes, arts, sports, loisirs, etc.;

- Mentorat et tutorat après l'école pour tous les élèves;
- Lancement de clubs et de programmes pour favoriser le bien-être et le sentiment d'appartenance des jeunes africains et LGBTQ+.

- **Création de cheminements scolaires**

Nous avons reconnu l'importance que les élèves soient inscrits à des cours théoriques après la 10^e année, pour qu'ils aient accès à plus d'options après l'école secondaire (collège, université, apprentissage professionnel et marché du travail), et connaissent une meilleure réussite dans leurs études postsecondaires.

Voici des exemples d'améliorations apportées au programme scolaire dans cette optique :

- Au début de l'année 2019, le personnel du Kipling Collegiate Institute a mis sur pied des équipes d'apprentissage professionnel chargées d'aider les élèves à répondre aux attentes dans les cours théoriques.
- Nous avons lancé des activités de perfectionnement et d'apprentissage professionnels pour nous préparer à la mise en application du plan Academic Pathways (en ce qui concerne la résistance) et au programme de stages avancés.
- Quatre membres du personnel ont obtenu leur certification pour donner des cours du programme de stages avancés, venant ainsi bonifier les options qui s'offriront aux élèves à l'avenir.
- Le personnel a harmonisé les choix de cours, et en septembre 2020, nous avons fini d'appliquer le plan des cheminements scolaires. L'ensemble des élèves de la 9^e année sont inscrits aux cours théoriques obligatoires.
- Le personnel enseignant des programmes d'enseignement à l'enfance en difficulté, en collaboration avec des éducatrices et éducateurs adjoints et des enseignantes et enseignants pour la réussite des élèves, ont travaillé avec les enseignantes et enseignants chargés de cours à créer et à mettre en place des stratégies pour aider les élèves à répondre aux attentes des programmes.
- Trois MHS sont maintenant offertes dans les programmes de technologies de l'information et de la communication, d'art, et d'art culinaire.
- L'équipe responsable de l'amélioration de l'école a présenté à la communauté certains des programmes de soutien ainsi que la procédure que les élèves et leurs parents ou tuteurs doivent suivre pour obtenir l'aide dont elles et ils ont besoin.
- Nous avons réduit la taille des cohortes pour pouvoir affecter au plan Academic Pathways les enseignantes et enseignants ayant une expertise pertinente.
- Le personnel enseignant favorise l'apprentissage des élèves ayant des besoins particuliers en matière d'éducation en apportant les adaptations et modifications présentées dans leur plan d'enseignement individualisé (PEI). Dans certains cas, les élèves se voient offrir des choix de cours supplémentaires.

4.2 Fournir du soutien pour l'enseignement

- La mise en œuvre du plan Academic Pathways s'est terminée durant la crise de la COVID-19; les salles de classe de taille réduite ont eu un succès fulgurant.
- Le bilan de la première année de mise en œuvre du plan était impressionnant. Les taux de réussite allaient comme suit : 89 % pour le cours CGC1D1, 95 % pour le cours ND1D1, 95 % pour le cours MPM1D1, et 93 % pour le cours SNC1D1.
- Les programmes datant d'avant la pandémie sont opérationnels. Notre taux d'obtention de diplôme a grimpé de 55 % à 85 %, et il nous reste encore trois ans pour atteindre notre but.

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

- **Créations de liens avec le reste de la planète**

Chaque année, le Toronto District School Board accueille des élèves venant de partout dans le monde pour qu'ils puissent profiter de nos programmes éducatifs de haut niveau, du jardin d'enfants à la 12^e année. Originaires d'une soixantaine de pays différents, ces élèves apportent dans nos écoles un riche bagage culturel sur les plans des coutumes, langues et traditions. Le Kipling Collegiate Institute a d'ailleurs manifesté son intérêt envers le programme d'immersion culturelle de courte durée de Shenyang, en Chine, et obtenu d'en accueillir les participants en décembre 2019. Ainsi, 15 élèves du secondaire, accompagnés de deux enseignantes et enseignants, sont venus passer trois semaines avec nous. Les retombées ont été des plus considérables tant pour nos invitées et invités que pour l'effectif de notre établissement, qui offre maintenant le programme de visa international étudiant chaque année.

3.4 Établir des liens entre l'école et la collectivité

- **Suivi de l'état d'avancement des travaux de construction et de rénovation**

C'est avec une grande fierté et un certain soulagement que j'énumère ici les nombreuses rénovations qui ont été effectuées jusqu'à présent :

- Au printemps 2021, nous avons mis la touche finale au coin agricole entièrement fonctionnel aménagé à l'arrière de l'école. Nous avons planté le potager et espérons en utiliser la récolte dans le cadre du programme d'art culinaire, et plus précisément le bar à salade en septembre.
- La modernisation du foyer principal sera assurément la cerise sur le gâteau : les travaux devraient créer une entrée accueillante et impressionnante juste à temps pour la rentrée scolaire en septembre 2021.
- Le chantier d'aménagement du nouveau service de garde, qui devrait débiter sous peu, instaurera une nouvelle dynamique entre les murs du Kipling Collegiate Institute. Avec nos nouveaux partenaires de garde d'enfants, les activités et les fêtes pour les enfants en bas âge apporteront rires et joie entre nos murs.
- La réfection de l'extérieur du bâtiment a transformé l'école en un lieu de rassemblement central pour le voisinage et les élèves. Pendant la pandémie, les terrains et les pistes d'athlétisme étaient utilisés au maximum de leur capacité et contribuaient grandement à atténuer l'effet des restrictions liées à la COVID-19 sur la santé mentale et le bien-être des familles.
- Le nouveau programme d'art culinaire se poursuit, offrant chaque jour à l'ensemble de l'effectif des déjeuners chauds et des dîners préparés par les élèves. La cafétéria,

maintenant remplie et grouillante de vie, a eu une influence très positive, tout particulièrement en réduisant les problèmes survenant au centre commercial de l'autre côté de la rue. Rappelons que les travaux entourant la cafétéria ne visaient pas à ajouter quelque chose de nouveau ou de différent, mais bien à assurer aux élèves les mêmes services que ceux offerts dans les autres écoles secondaires.

- **Poursuite des efforts de mobilisation et de sensibilisation des parents et de la communauté**

Les familles et la communauté scolaire ne tarissent pas d'éloges : elles aussi se voient récompensées pour leur patience devant les interruptions et les retards des chantiers. De mon côté, je continue de consulter la population et les écoles nourricières.

- **Tenir les rênes durant une pandémie**

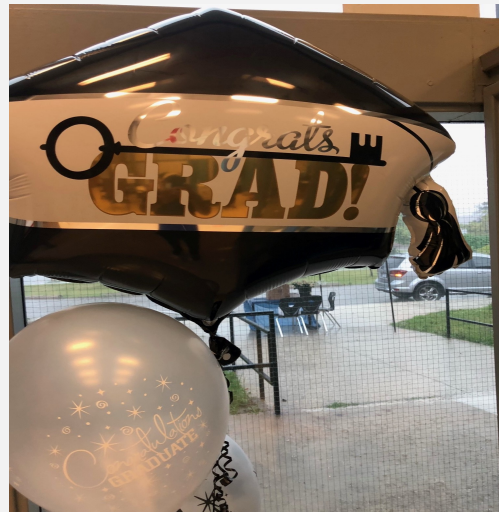
À l'heure actuelle, vu la pandémie, il n'a jamais été aussi important de faire preuve d'optimisme, de favoriser le travail d'équipe et d'être présent pour les autres. Même quand la distanciation physique et le port du masque sont la norme, l'objectif demeure d'assurer la meilleure issue possible pour les élèves.

Voici quelques-unes des mesures que j'ai prises à cette fin :

- Prendre soin en priorité des personnes qui s'occupent des élèves.
- Écouter le personnel quand nous avons manœuvré, changé d'orientation et fait preuve de flexibilité pour finalement fermer la bibliothèque en vue d'appuyer d'autres programmes de l'école.
- Constamment adapter et réorganiser les horaires pour les élèves et le personnel de manière à assurer la cohérence des programmes et le respect d'attentes élevées. Il faut reconnaître ici que le calendrier des quadrimestres causait des maux de tête même dans les meilleures conditions, et imposait de nouvelles exigences au personnel enseignant.
- Bonifier le soutien, par exemple engager des suppléantes ou suppléants pour accorder un répit au corps enseignant.
- Intégrer des ressources en ligne au programme STEPS to Excellence.
- Assurer la sûreté dans l'école en respectant scrupuleusement les protocoles du Bureau de santé publique de Toronto.
- Voir à ce que tout le monde soit sur la même longueur d'onde en communiquant constamment et abondamment par courriel et dans les médias sociaux, sur la plateforme SchoolMessenger, et dans un bulletin hebdomadaire destiné aux parents et au personnel.
- Bonifier l'aide offerte dans le bureau du service d'orientation – tout particulièrement en matière de santé mentale des élèves – avec le concours de l'accompagnatrice ou de l'accompagnateur pour les diplômés noirs.
- Répondre à des besoins communautaires particuliers, par exemple prêter main-forte aux associations d'élèves musulmanes et musulmans et organiser des célébrations pour le Mois du patrimoine somalien.

- Aider les élèves du programme d'art culinaire qui préparaient des repas prêts à emporter, y compris des déjeuners chaque matin pour toute la population étudiante.
- Entretenir le garde-manger de la Toronto Foundation for Student Success, qui nourrit les personnes dans le besoin en recueillant des aliments pour la communauté au quotidien.
- Accorder aux élèves la petite faveur qu'elles et ils ont demandée, soit de conclure l'année avec un défilé en voiture des diplômées et diplômés pour souligner la fin de leurs études secondaires.

Défilé en voiture des diplômées et diplômés de 2021, qui ont bravé la pluie pour participer



RÉTROSPECTIVE – TRANSFORMATION DU KIPLING COLLEGIATE INSTITUTE

Leçons tirées en matière de leadership

À mon avis, la principale motivation et raison d'être de l'équipe de leadership d'une école est de remuer ciel et terre pour aider les élèves à réussir en décrochant les meilleurs résultats possibles, ce qui implique de tirer profit de toutes les ressources humaines et matérielles possibles, y compris son propre savoir-faire et les capacités à l'interne. Mon parcours m'a appris de nombreuses choses qui m'ont fait grandir en tant que leader.

« Cran : passion et persévérance sur une très longue période. »

~ Angela Duckworth

Je pense surtout à ces deux leçons :

1. La persévérance, la résilience et la détermination – ce que certains appellent le « cran » – sont des cordes que j'ai ajoutées à mon arc : ces qualités, qui me définissent comme leader, se sont avérées essentielles.
2. J'ai dû à tout bout de champ tenir, avec le plus grand doigté, des conversations courageuses pour faire avancer le Kipling Collegiate Institute dans la bonne direction et le transformer en un établissement tenu en haute estime par tous ses membres.

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

Il faut une équipe solide et désireuse de faire ce qu'il y a de mieux pour les élèves. Sans compter qu'il s'agit d'un travail d'équipe : moi, le leader « officiel », n'aurais rien pu

accomplir seul. L'équipe du Kipling Collegiate Institute a embrassé la vision et pris de nombreux risques pour pouvoir arriver à ces formidables résultats en si peu de temps.

C'est comme si la transformation avait validé aux yeux de la communauté scolaire et des élèves la manière dont nous pouvons tous ensemble faire du Kipling Collegiate Institute un lieu spécial et adapté aux particularités de notre corps étudiant. La nouvelle cuisine accueille maintenant notre très populaire programme de MHS en art culinaire. Le laboratoire de robotique, quant à lui, a permis aux élèves de laisser aller leur imagination et leur génie créatif dans le cadre du nouveau programme intégré de MHS en technologies de l'information.

Quelques-uns des multiples changements se distinguent de par leur ampleur. Avant la pandémie de COVID-19, la nouvelle salle de musculation et de conditionnement physique était probablement l'endroit le plus achalandé à longueur de journée. Sa conception moderne, avec appareil élévateur, le rendait accessible à tous les élèves.

L'aire commune d'apprentissage grouille de vie; les élèves y profitent des nouvelles technologies aux tables de style café ou dans l'espace de création, qui est doté d'une imprimante 3D et de gadgets dernier cri pour favoriser leur apprentissage. C'est un véritable carrefour dans le milieu scolaire, et les élèves de Kipling Collegiate Institute en sont très fiers!

ALLEZ LES WILDKATS, ALLEZ!

La nouvelle aire commune d'apprentissage

