



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.*

Le leadership en action – Diriger pour favoriser l'équité, l'inclusion, l'antiracisme et l'antioppression **Salima Kassam**

Se décrivant comme une personne antiraciste et un catalyseur de changement, cette directrice d'école raconte comment elle s'y est prise pour bâtir, dans une école intermédiaire en milieu urbain, un environnement sécuritaire, équitable et inclusif pour les élèves, les familles et la communauté. Son parcours de leadership regorge d'exemples qui illustrent comment elle a appliqué les pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#), et comment elle arrive à puiser dans ses ressources personnelles en leadership pour assurer l'équité, l'apprentissage et le bien-être dans son école.

L'école intermédiaire Amesbury Middle School se situe à Toronto, dans le secteur du chemin Black Creek et de l'avenue Lawrence. On y trouve une population diversifiée, qui se compose de familles et de ménages aux revenus variés; en effet, 51 % des familles se situent sous le seuil de la Mesure de faible revenu, et 34 % bénéficient de l'aide sociale. L'école se classe au 32^e rang de l'indice des occasions d'apprentissage (Learning Opportunities Index [LOI]), un outil du Toronto District School Board qui sert à classer les écoles selon leurs besoins socioéconomiques. Elle fait donc partie du programme Model Schools for Inner Cities, qui offre du soutien additionnel pour assurer la réussite scolaire, l'épanouissement socioémotionnel, la santé, et le bien-être de nos élèves et de leur famille.

L'école Amesbury compte plus de 273 élèves de la 6^e à la 8^e année. En tout, 24 % sont nés à l'extérieur du Canada, et parmi ceux-ci, 12 % sont arrivés au pays au cours des cinq dernières années. Bon nombre de nos élèves proviennent de communautés de la diaspora africaine (pays caribéens, sud-américains et africains continentaux). Selon les données de recensement de 2017 du Toronto District School Board, 56 % de nos élèves s'identifient comme étant Noirs, et 5 %, comme étant d'origine mixte.

Avec seulement 3 % des élèves qui s'identifient comme étant Blancs, notre école est très diversifiée sur le plan ethnique. Parallèlement à cela, elle accueille une grande population d'élèves dont l'anglais est la langue ou le dialecte second (46 % de nos élèves considèrent l'anglais comme leur langue maternelle). En outre, l'école compte plusieurs programmes d'enseignement à l'enfance en difficulté, notamment des salles de classe pour les élèves ayant une légère déficience intellectuelle et des troubles du développement. Parmi nos élèves, 31 % ont des besoins particuliers officiellement établis; cette année, nous nous sommes efforcés d'intégrer bon nombre d'entre eux aux programmes réguliers au moyen d'une formule de co-enseignement, dans le cadre de la transition du conseil scolaire vers un environnement inclusif.

En 2018, l'école Amesbury a entrepris une démarche collaborative visant à comprendre ce qu'est l'inclusion, l'antiracisme et l'antioppression au moyen d'approches multidisciplinaires. Le but : à partir de ce que les élèves et le personnel ont accompli ces deux dernières années, approfondir la compréhension des iniquités qui affectent nos élèves quotidiennement, au regard du racisme systémique, précisément dans le contexte du racisme envers les Noirs et de l'éducation de l'enfance en difficulté.

1.1 Élaborer une vision commune

Nous avons concentré notre attention sur la perception que les élèves d'Amesbury ont d'eux-mêmes, parallèlement à la façon dont ils sont perçus et traités à l'école et dans la communauté en général. Il s'agissait d'aider le personnel, les parents et tuteurs et les partenaires communautaires à développer des stratégies et des aptitudes pour qu'ils puissent renouveler leur vision de nos élèves et de leurs forces, sans égard aux données et à l'étiquette qui leur vient de leurs pairs, de leurs enseignantes et enseignants et de la communauté en général. Nous voulions fournir à nos élèves un coffre à outils qui leur permettra de réussir à l'école Amesbury et ailleurs, en tant que personnes instruites et agents de changement fiers de leur culture et de leur ethnicité.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

Nos objectifs

Notre premier objectif consistait à approfondir notre compréhension collective du racisme en nous posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce que le racisme?
- Qu'est-ce que le racisme envers les Noirs?
- Comment l'éducation de l'enfance en difficulté et l'ethnicité sont-elles perçues dans notre école et dans la communauté?
- Que pouvons-nous faire en tant qu'éducatrices et éducateurs, familles ou tuteurs, et élèves pour mettre fin à ces injustices à l'école Amesbury?

1.2 Définir des objectifs spécifiques, communs et à court terme

1.3 Établir des attentes élevées en matière de rendement

Pour y parvenir, nous avons offert au personnel trois séances axées sur l'ethnicité et l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les principes de base qui unissent ces deux terrains d'appartenance, dirigées par des gens d'expérience de qui et avec qui apprendre. Parmi les animatrices et animateurs avec qui j'ai collaboré, on compte Gillian Parekh, professeure adjointe et titulaire de la chaire de recherche du Canada en inclusion, en handicap et en éducation de l'Université York, et Karen Murray, directrice responsable de l'antiracisme, l'antioppression, l'enseignement et l'apprentissage pour tout le Toronto District School Board.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

2.3 Modeler les valeurs et les pratiques de l'école

Le deuxième objectif consistait à mettre en œuvre notre plan d'écoute des élèves pour toute l'école, en offrant à ceux-ci l'occasion de concevoir et de mener eux-mêmes des activités d'apprentissage professionnel. Nous avons notamment encouragé le leadership des élèves en organisant une conférence sur l'antioppression dans le cadre de laquelle étaient offerts des ateliers conçus et dirigés par les élèves d'Amesbury. La conférence visait les écoles nourricières de la région. Pour concevoir et animer les ateliers, les élèves ont reçu le soutien de l'organisme communautaire One Voice, One Team, d'un conseiller

en programmes pour l'équité des élèves du Toronto District School Board et du personnel d'Amesbury.

Mes débuts...

Lorsque je suis devenue directrice d'école à Amesbury, en octobre 2018, j'étais alors la huitième directrice d'école à entrer en poste dans l'école depuis septembre de la même année, et la dixième en trois ans. J'ai commencé par observer, et voici ce qui m'a frappée :

- Le manque de confiance de la part du personnel en raison du roulement élevé des membres de l'administration;
- L'absence d'alliance famille-école, en raison de l'emplacement de l'école, loin du lieu de résidence des élèves.

Ce que les données ont révélé

Dans un deuxième temps, je me suis penchée sur certaines des données tardives dont nous disposions, pour faire ces inquiétantes constatations :

- *Données démographiques* : le tiers de nos élèves faisaient partie de ceux ayant des besoins particuliers en matière d'éducation. Une fois ces données désagrégées, il est ressorti – fait alarmant – que nombre d'entre eux étaient des garçons noirs, ce qui faisait écho aux données du conseil scolaire et de la province.
- *Données sur le rendement* : il y avait des écarts entre les résultats de l'OQRE et ceux des bulletins scolaires. Les habiletés d'apprentissage des élèves ayant des besoins particuliers en matière d'éducation étaient constamment sous la moyenne.
- *Données perceptives* : l'enseignement ne s'appuyait pas sur la différenciation pédagogique, la conception universelle de l'apprentissage, ou la pédagogie sensible et adaptée à la culture. Les élèves ne se sentaient pas à l'aise de parler à leurs enseignantes et enseignants. Souvent, ils s'adressaient à moi ou venaient travailler dans mon bureau, ne se sentant pas les bienvenus dans leur salle de classe ou ayant été expulsés à cause de leur comportement dérangeant.

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

5.2 Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

Établir des liens avec la communauté

Afin d'en apprendre plus sur la communauté, j'ai commencé à passer du temps avec les élèves qui se retrouvaient souvent dans mon bureau, afin de comprendre pourquoi ils préféraient cet endroit pour faire leurs travaux. Se sont aussi présentées à moi de multiples occasions d'établir des liens avec les familles en dehors des murs de l'école; par exemple, j'ai visité un programme de petits-déjeuners communautaire. J'ai également rencontré des familles à l'extérieur de leur demeure, et j'ai encouragé la communication avec elles par courriel et par téléphone.

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

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

Je me suis mise à visiter fréquemment les salles de classe le matin et l'après-midi, à inviter le personnel à des causeries, à intégrer la transparence dans mes communications et mes activités, en instaurant une communication hebdomadaire pour le personnel, à encourager le perfectionnement professionnel dirigé par les éducatrices et les éducateurs, et à faire de la planification et de l'enseignement collaboratifs. J'ai fait part aux

2.3 Modeler les valeurs et les pratiques de l'école

élèves, au personnel et aux familles de ma vision de l'apprentissage et du leadership dans une communauté luttant à la fois contre le racisme envers les Noirs et pour l'inclusion. Ces démarches impliquaient en partie de rétablir les liens avec les élèves, le personnel et les familles en modelant les conversations antiracistes et réparatrices avec tous les intervenantes et intervenants clés.

Établir des liens était essentiel pour instaurer la confiance, mais j'ai également réalisé qu'à l'interne, il y avait un écart entre ce que les élèves et les familles désiraient et ce que le personnel offrait systématiquement. J'ai déposé une demande à un programme de subvention visant à soutenir les élèves racisés, et j'ai affecté les fonds à deux grands éléments : l'apprentissage professionnel pour le personnel, et l'occasion pour les élèves de démontrer leurs aptitudes. Ces deux éléments visaient à favoriser la lutte contre le racisme envers les Noirs et l'enseignement inclusif.

3.6 Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs de l'école

Profiter de l'appui d'experts externes

Je savais aussi que je ne pouvais faire cavalier seul. Pour susciter la responsabilisation dans l'école, il fallait notamment modeler la planification et l'enseignement collaboratifs. Avec l'aide de Gillian Parekh de l'Université York et l'appui d'une initiative pour le succès et l'excellence des élèves noirs, j'ai pu offrir des activités d'apprentissage professionnel axées sur la façon dont sont traités à l'école les élèves noirs du programme d'éducation de l'enfance en difficulté.

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

3.4 Établir des liens entre l'école et la collectivité

En collaboration avec une équipe de quatre enseignantes et enseignants leaders provenant de nos salles de classe inclusives, nous avons cherché des façons de changer l'environnement physique et pédagogique de nos salles de classe, afin d'offrir de multiples occasions aux élèves de démontrer ce qu'ils peuvent faire, plutôt que leurs faiblesses. Je me suis également associée à des organismes communautaires comme Coco Collective et One Voice One Team, à notre travailleur de soutien communautaire et à notre conseiller en programmes pour l'équité des élèves, afin de collaborer avec un groupe d'élèves de la 6^e à la 8^e année à la conception de VIBE – Voices in Black Excellence (des voix pour l'excellence des Noirs). Nous avons organisé une conférence axée sur le talent des Noirs à l'intention des élèves de 5^e année de nos écoles nourricières.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

Poursuivre notre enquête

En 2019, nous avons continué de chercher à comprendre ce qui rend une salle de classe inclusive, en poursuivant notre enquête collaborative sur les changements qu'il est possible d'apporter à l'environnement pédagogique, le point de mire étant l'enseignement des mathématiques :

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

1.3 Établir des attentes élevées en matière de rendement

- Si nous instaurions des leçons de mathématiques tenant compte du point de vue des élèves noirs – intérêts, pertinence, lien avec les enjeux historiques et présents –, que constaterions-nous dans nos salles de classe inclusives?

- Comment les éducatrices et éducateurs font-ils pour centrer leurs pratiques sur l'excellence des élèves noirs dans les classes pour élèves ayant des besoins particuliers en matière d'éducation?
- Comment les éducatrices et éducateurs pratiquent-ils la différenciation pédagogique en tant qu'outil au service de tous les élèves?

5.1 Développer un sens d'imputabilité chez le personnel enseignant

Avec notre équipe d'éducatrices et éducateurs, nous nous sommes concentrés sur les conditions d'enseignement et d'apprentissage créées en collaboration avec les élèves, afin de nourrir des attentes élevées qui tiennent compte de l'expérience vécue des élèves noirs. Nous voulions rendre les élèves capables de faire des liens entre le contenu mathématique et les enjeux historiques et présents, une façon de développer chez eux les aptitudes qu'il leur faut pour faire face à l'oppression, au racisme envers les Noirs et aux autres formes d'injustice. Il s'agissait aussi de les amener à démontrer ce qu'ils connaissent des mathématiques grâce à des processus et des produits différenciés.

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

Célébrer les progrès avec d'autres acteurs

En février 2020, nous avons accueilli une délégation de surintendances des États-Unis, qui nous ont confié avoir constaté, dans nos salles de classe de démonstration, combien les élèves étaient fiers de leur culture et avaient confiance en leurs compétences académiques, et combien il était difficile de distinguer les élèves ayant des besoins particuliers des autres. Les surintendances ont également observé le processus d'enseignement et d'apprentissage en salle de classe, alors par exemple que des élèves de différents niveaux d'habileté formulaient et partageaient leurs connaissances en mathématiques, notamment en littératie financière.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Poursuivre l'apprentissage durant le confinement

Lorsqu'en raison de la pandémie nous avons dû nous confiner, il y a eu un moment décisif où des élèves m'ont demandé s'ils pouvaient continuer de se rencontrer en ligne avec moi pour discuter de *Voices in Black Excellence*. Avec un groupe d'enseignantes et enseignants, de parents et d'élèves engagés, nous avons tenu des rencontres sur Google Meet deux fois par mois. Puis, les choses se sont stabilisées et nous avons pu commencer à nous rencontrer à l'extérieur, en pratiquant la distanciation physique. Avec les élèves comme guides, nous avons trouvé des façons de les écouter partager leurs inquiétudes en tant que personnes noires, parler de leur santé mentale et exprimer leur désir d'être vus comme des êtres à part entière dans une ère de racisme viscéral et de violence endémique. Notre groupe comprenait d'anciens élèves et un élève ayant participé à notre première conférence VIBE lorsqu'il était en 5^e année.

4.2 Fournir du soutien pour l'enseignement

Septembre 2020 a débuté sous le même signe de l'inclusion et de la lutte contre le racisme envers les Noirs. Puisque certains membres du personnel nous avaient quittés pour d'autres emplois, nous avons mené un processus de recrutement ciblé pour différents postes en orientant nos questions d'entrevue de façon à ce que les éducatrices et éducateurs puissent nous dire comment ils contribueraient au travail qui se fait à l'école et ailleurs.

4.1 Affectation de personnel au programme d'enseignement

Nous continuons sur notre lancée : des élèves font des annonces et tiennent des assemblées sur l'intégration de l'apprentissage entourant le talent des Noirs. J'ai également remarqué un certain sens de l'initiative chez les élèves : ils posent des questions très réfléchies à leurs enseignantes et enseignants, et demandent à voir plus de responsabilisation par l'entremise de projets et d'évaluations. Les éducatrices et éducateurs continuent de réfléchir au rôle primordial de la différenciation pédagogique dans l'éducation antiraciste, et au lien qui existe entre la lecture et les mathématiques. Un volet de notre modèle de salle de classe inclusive consiste à diminuer les écarts en lecture chez les élèves de 6^e et de 7^e année, un aspect que nous avons jugé nécessaire au printemps, durant le confinement.

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

Ce que j'ai remarqué

Nous avons dans cette école des éducatrices et éducateurs qui réfléchissent au « pourquoi ». Pourquoi structurent-ils leur pédagogie de telle façon? Pourquoi croient-ils que cette méthode soit utile pour tous leurs élèves? Les éducatrices et éducateurs sont également plus ouverts à discuter avec moi des données sur l'apprentissage par une pédagogie antiraciste, et collaborent davantage, en plus de partager leurs pratiques exemplaires. Les élèves et le personnel ont des interactions plus respectueuses, et sont plus enclins à collaborer pour résoudre les problèmes en salle de classe. Les familles ont davantage recours au protocole destiné aux parents pour exprimer leurs inquiétudes à l'enseignante ou l'enseignant plutôt que de se rendre au bureau de la direction. Les membres des familles des élèves sont plus nombreux à participer à nos assemblées virtuelles et à donner leur avis sur ce que nous pouvons faire pour continuer de soutenir les familles, de favoriser la santé mentale et de mettre en valeur le talent des personnes noires dans notre école.

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

3.5 Maintenir un environnement sain et sécuritaire

Lancement d'une étude de livre

Notre prochaine séance d'apprentissage pour le personnel comprendra une étude du livre *Troublemakers: Lessons in Freedom from Young Children at School*, de Carla Shalaby, une suggestion de Gillian Parekh. Cette séance nous permettra de continuer le travail que nous menons pour favoriser l'inclusion, lutter contre le racisme envers les Noirs, et nourrir des relations réparatrices reposant sur les points forts. Par ailleurs, nous sommes à chercher des manières d'inclure les familles dans ce club de lecture.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Cette année, la conférence VIBE sera une adaptation d'une conférence TED, dans le cadre de laquelle les élèves, le personnel et les familles parleront des liens entre le racisme envers les Noirs et la santé mentale. Nous mènerons également deux enquêtes collaboratives sur la différenciation pédagogique en lecture et en mathématiques.

Notre travail ne s'arrête pas ici : des questions demeurent, provenant de tous les intervenantes et intervenants, sur la raison pour laquelle nous faisons du racisme envers les Noirs notre cheval de bataille. Nous continuons d'œuvrer pour mettre la théorie en pratique dans toutes nos salles de classe. Et bien sûr, il y a les changements que nous avons dû apporter en raison de la pandémie.

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

Cela étant dit, je suis fière, en tant que leader, du chemin que nous avons parcouru. Nos données d'ensemble montrent un changement dans la façon dont les données sont recueillies sur les aptitudes d'apprentissage et le rendement. Les données perceptives révèlent qu'il y a davantage de joie et de rires entre les adultes, entre les élèves et les adultes, et dans les familles. Il y a plus d'ouverture à la communication parmi les intervenantes et intervenants. Les élèves défendent davantage leurs intérêts et sont davantage écoutés. Lorsque je n'arrive pas à visiter toutes les salles de classe, ça ne passe pas inaperçu, mais ça ne cause pas de détresse immédiate non plus! Si les élèves visitent moins souvent mon bureau, le personnel quant à lui le fait davantage, pour partager des idées, des réflexions et parfois des rires.

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

Nous avons maintenant des articles promotionnels pour exprimer notre fierté envers notre école. Les familles me confient à quel point elles apprécient l'environnement inclusif de l'école Amesbury et notre prise de position nette contre le racisme.

NOTE : Peut-être aimerez-vous le balado de Salima, « Why are You in Education? », qui parle de l'enseignement comme vocation, avec Adrian Del Monte : [WHY ARE YOU IN EDUCATION?? with TDSB Principal, Anti-Racism and Anti-Oppression Disrupter, Salima Kassam \(buzzsprout.com\)](#)

Dans ce balado, Salima révèle sa passion en tant que leader en éducation, étant prête à faire absolument n'importe quoi pour ses élèves. Militante et contestataire, elle affirme que l'antiracisme, ce n'est pas une lentille, mais une prise de position. Elle explique « que l'on peut mettre et retirer la lentille comme bon nous semble », tandis « qu'une position représente qui nous sommes ». Pour elle, l'antiracisme habite la pensée, le corps, l'esprit et l'âme – c'est beaucoup de travail et c'est difficile, mais c'est nécessaire ». Qui plus est, Salima nous rappelle que la lutte contre le racisme requiert des actions concrètes au-delà des débats. Elle suggère différentes façons d'entrer dans le mouvement dès maintenant. Son message, qui incite à l'action, est de ceux dont on se souvient.

Suivez Salima sur Twitter : @KassamSalima