

**UNIVERSITÉ LAURENTIENNE**

**LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN :  
REGARDS SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-  
ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

**PAR**

**ANDRÉANNE FLECK SAITO**

**Mémoire de recherche  
présenté comme exigence partielle  
de la maîtrise en service social**

**Faculté des études supérieures  
Université Laurentienne  
Sudbury (Ontario) Canada**

**AOÛT 2023**

## RÉSUMÉ

Ce mémoire adopte une approche exploratoire et qualitative pour examiner les rôles de leadership des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone en Ontario. Il met en lumière leurs contributions significatives, pour la coordination et la mise en œuvre des orientations provinciales en matière de santé mentale des élèves. Cette recherche souligne l'importance de reconnaître et de valoriser la diversité des rôles de leadership, qui reposent sur les compétences, les connaissances et les expériences des travailleurs sociaux, pour contribuer de manière stratégique à l'amélioration des systèmes éducatifs en évolution.

Les travailleurs sociaux en milieu scolaire, font valoir un style de leadership éthique et compatissant essentiel, fondé sur des principes intégrés au code de déontologie, des connaissances pratiques directes et un engagement envers la justice sociale. En réponse aux défis posés par la pandémie de la COVID-19, ce leadership est davantage mis en avant-plan, jouant un rôle central, dans la mobilisation des mesures de soutiens pour le bien-être et la santé mentale de la communauté scolaire. Cette reconnaissance a le potentiel d'avoir un impact significatif sur le développement professionnel et identitaire des travailleurs sociaux en milieu scolaire, et sur les programmes universitaires en service social en Ontario.

En explorant un domaine de recherche largement sous-exploré, à savoir le leadership en travail social en milieu scolaire, au sein des communautés francophones de l'Ontario, cette étude ouvre la voie à des discussions éclairantes et à des opportunités d'amélioration dans ce domaine.

**Mots clés :** leadership, travail social en milieu scolaire, santé mentale, enfants et jeunes, justice sociale, système scolaire, transformation, francophone, Ontario.

## ABSTRACT

This research project follows an exploratory and qualitative approach to examine the leadership roles of school social workers in francophone school settings in Ontario, highlighting their substantial contributions in the coordination and implementation of provincial guidelines for student mental health. This study emphasizes the significance of acknowledging and appreciating the diversity of social work leadership roles, which rely on a specific skill set, practice knowledge, and experience to strategically support improvements of evolving education systems.

School social workers champion an essential ethical and compassionate leadership style, based on principles embedded in the code of ethics and standards, practice knowledge, and a commitment to social justice. In response to the challenges posed by the COVID-19 pandemic, this leadership played a vital role in mobilizing supports for the mental health and wellbeing of the school community. This recognition has the potential to have a significant impact on the development and professional identities of school social workers, and across social work programs in Ontario universities.

By exploring a largely underexplored area of research, namely school social work leadership in Ontario's francophone communities, this study opens the door to enlightening discussions and opportunities for improvement in this field.

**Key words:** leadership, school social work, mental health, children and youth, social justice, school system, transformation, francophone, Ontario.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire fait preuve d'un long parcours, à la fois exigeant et enrichissant. Je tiens à remercier plusieurs personnes qui ont cheminé avec moi, m'encourageant et me donnant de l'élan lorsque j'en avais besoin. Votre compassion et votre confiance en moi ont nourri ma volonté de persévérer jusqu'au bout.

Tout d'abord, je suis profondément reconnaissante à mon comité de direction, composé de Myriam Bals, Ph.D., professeure agrégée à l'École de service social, et de Marianne Saade, psychologue et travailleuse sociale en milieu scolaire. Votre disponibilité, votre écoute sincère et votre engagement continu ont grandement contribué au succès de ce mémoire. Je souhaite également exprimer ma gratitude envers les professeurs et les coordinateurs du programme de maîtrise en service social à l'Université Laurentienne, qui m'ont partagé leurs connaissances et apporté leur soutien, à différentes étapes de ce parcours.

Je souhaite adresser mes plus sincères remerciements aux participantes de cette étude, dont les contributions sont d'une valeur inestimable. Merci à chacune d'entre vous d'avoir accepté de vous plonger dans ce sujet, sans la moindre hésitation. En tant que travailleuses sociales, vous incarnez un leadership exceptionnel et transformateur, au sein des écoles francophones de l'Ontario. Et pour moi, vous représentez une source d'inspiration et d'espoir pour l'avenir.

Enfin, je souhaite remercier mes chers amis pour votre écoute, mes collègues pour votre soutien, et ma famille pour votre amour inconditionnel. À mes parents, en particulier à ma maman, je tiens à exprimer toute ma gratitude pour votre encouragement sincère et pour les opportunités qui m'ont permis de poursuivre des études et de m'engager dans un apprentissage continu, qui enrichit ma vie.

À mes enfants, Noa et Mélodie, je dis merci du fond du cœur. Mon projet est aujourd'hui terminé grâce à votre motivation, votre patience, votre sens de l'humour, et surtout, votre foi en moi.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	i
ABSTRACT .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
TABLE DES MATIÈRES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS .....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 INTRODUCTION.....	6
1.2 L’OBJET DE LA RECHERCHE.....	6
1.3 LE BUT DE LA RECHERCHE.....	7
1.4 LA PERTINENCE PRATIQUE ET SOCIALE.....	8
CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL .....	10
2.1 INTRODUCTION.....	10
2.2 LA SANTÉ MENTALE.....	10
2.2.1 Distinguer la santé mentale de la maladie mentale .....	11
2.2.2 Les déterminants sociaux de la santé mentale .....	13
2.2.3 Le contexte ontarien.....	14
2.3 LA SANTÉ MENTALE ET LE BIEN-ÊTRE À L’ÉCOLE .....	15
2.3.1 La prévalence de problèmes de santé mentale des élèves .....	15
2.3.2 La promotion, la prévention et l’intervention en milieu scolaire .....	20
2.3.3 Un travail de collaboration avec les organismes communautaires .....	23
2.4 LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE .....	24
2.4.1 Les connaissances et des compétences .....	25
2.4.2 Modèles de pratiques du travail social en milieu scolaire .....	27
2.4.3 Le leadership en travail social scolaire .....	28
CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	31
3.1 INTRODUCTION.....	31
3.2 LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE RECHERCHE.....	31

3.3 LA POPULATION À L'ÉTUDE ET LA SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON	31
3.4 LE PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON .....	32
3.5 LA MÉTHODE ET LES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES .....	33
3.6 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES .....	34
3.7 LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	35
3.8 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	35
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE	
THÉMATIQUE DES DONNÉES .....	37
4.1 INTRODUCTION .....	37
4.2 TABLEAU DE SYNTHÈSE THÉMATIQUE DES RÉSULTATS .....	38
4.3 LES RÔLES DE LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU	
SCOLAIRE .....	39
4.3.1 Planification et coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en	
matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances pour le conseil	
scolaire .....	40
4.3.2 Gestion des équipes de travail social et des soutiens en santé mentale .....	48
4.3.3 Programmation, formation et accompagnement .....	53
4.4 FORMATIONS, CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES QUI ONT PRÉPARÉ	
POUR COMBLER CES RÔLES .....	55
4.4.1 Études et formations .....	56
4.4.2 Expériences et connaissances .....	57
4.4.3 Développement professionnel et réseautage .....	58
4.5 RÉPONSE AUX IMPACTS DE LA PANDÉMIE COVID-19 .....	59
4.5.1 Connaissances et compétences antérieures .....	59
4.5.2 Adaptation et virage au virtuel.....	60
4.5.3 Travail de collaboration .....	62
4.5.4 Encadrement continue des équipes de santé mentale .....	63
4.5.5 Appui provincial .....	66
4.6 PERCEPTIONS DE L'INFLUENCE DU LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL	
EN MILIEU SCOLAIRE .....	67
4.6.1 Intégration du bien-être, la santé mentale et de justice sociale.....	67
4.6.2 Reconnaissance du le travail social en milieu scolaire .....	68

4.6.3 Intégration des valeurs en travail social.....	70
4.7 AVANCEMENT POUR LE LEADERSHIP DU TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCOPHONE .....	71
4.7.1 Améliorations structurelles .....	71
4.7.2 L'identité et l'efficacité professionnelle .....	73
4.7.3 Leadership en travail social : un travail d'équipe et de collaboration .....	74
4.7.4 Réflexions post pandémie .....	74
4.8 CONCLUSION .....	76
CHAPITRE V : DISCUSSION DE RÉSULTATS .....	78
5.1 INTRODUCTION .....	78
5.2 IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES RESPONSABILITÉS ET LES TÂCHES EFFECTUÉES DE TRAVAILLEURS SOCIAUX EN MILIEU SCOLAIRE QUI DÉTIENNENT DES RÔLES DE GESTION ET DE LEADERSHIP AU SEIN DE CINQ CONSEILS SCOLAIRES DE LANGUE FRANÇAISE EN ONTARIO. ....	79
5.2.1 La coordination et la planification stratégiques .....	80
5.2.2 La gestion des services et des équipes en santé mentale .....	82
5.2.3 Programmation et formation .....	86
5.2.4 Le leadership en travail social au-delà des rôles désignés.....	87
5.3 IDENTIFIER LES EXPÉRIENCES, LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES EN TRAVAIL SOCIAL QUI SONT MIS EN PRATIQUE DANS UN RÔLE DE LEADERSHIP EN MILIEU SCOLAIRE, POUR RÉALISER ET METTRE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE IDENTIFIÉES PAR LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION DE MANIÈRES NOVATRICES.....	88
5.3.1 Forces et limites de la formation universitaire pour le leadership en travail social .....	89
5.3.2 De la pratique au leadership éthique en travail social .....	90
5.3.3 L'identité professionnelle à la base d'une transformation systémique.....	91
5.4 EXAMINER LES POLITIQUES, LES PROCÉDURES ET LES STRUCTURES EN MILIEU SCOLAIRE QUI SEMBLANT PRÉVENIR OU FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES NOVATRICES OU DES MOYENS D'INTERVENTION QUI POURRAIENT D'AVANTAGE APPUYER LA RÉALISATION DES ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE IDENTIFIÉES PAR LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION.....	91

5.4.1 Pratiques gagnantes en matière de politiques, de structures et de procédures.	92
5.4.2 Les enjeux .....	95
5.5 EXAMINER COMMENT LE LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL CONTRIBUE AU BIEN-ÊTRE ET À LA SANTÉ MENTALE DE LA COMMUNAUTÉ SCOLAIRE EN RÉPONSE À LA PANDÉMIE DE CORONAVIRUS (COVID-19) AU SEIN DU MILIEU SCOLAIRE FRANCO- ONTARIEN.....	102
5.5.1 Retour sur notre cadre conceptuel .....	103
5.5.2 La santé mentale : un contexte ébranlé.....	103
5.5.3 La santé mentale et le bien-être à l'école.....	108
5.5.4 Le travail social en milieu scolaire .....	114
5.6 CONCLUSION .....	116
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS.....	118
6.1 INTRODUCTION.....	118
6.2 LES PISTES D'ACTION.....	118
6.2.1 Pistes liées à l'avancée des connaissances :.....	119
6.2.2 Pistes liées à la formation pour le leadership en travail social en milieu scolaire .....	120
6.2.3 Pistes liées à la l'avancement du travail social en milieu scolaire franco- ontarien .....	121
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	124
ANNEXES .....	128
ANNEXE 1 : Certificat d'approbation déontologique pour la conduite d'un protocole impliquant la présence de sujet humains .....	128
ANNEXE 1a : Certificat d'approbation déontologique pour la conduite d'un protocole impliquant la présence de sujet humains (approbation de prolongation) .....	129
ANNEXE 2 : Texte de recrutement .....	130
ANNEXE 3 : Renseignements et consentement .....	131
ANNEXE 4 : Schéma d'entretien pour l'entrevue semi-dirigée avec les participants .....	136
ANNEXE 5 : Canevas d'entrevue.....	138
ANNEXE 6 : Liste de ressources .....	140
BIBLIOGRAPHIE .....	141

## LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

Tableau 1. Synthèse thématique des résultats .....	38
Schéma 1. Modèle du continuum double de la santé mentale .....	13
Schéma 2. Visualisation d'un système de soins .....	19
Schéma 3. Modèle harmonisé et intégré .....	20
Schéma 4. Système de soins à plusieurs niveaux.....	23
Schéma 5. Responsabilités principales des travailleuses sociales détenant des rôles de gestion et de leadership en milieu scolaire.....	80
Schéma 6. Système de soins à plusieurs niveaux – une vision aspirationnelle.....	84

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La profession en travail social intègre des notions d'analyse critique individuelle profonde, et de questionnement par rapport aux structures des établissements et de la société au sens large. Il s'agit d'une discipline encadrée par un code de déontologie qui préconise, avant tout, un système issu de valeurs telles que le respect, l'humanité, et la justice sociale et vise à faciliter des changements individuels, organisationnels, sociaux et culturels (Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, 2001). Le travail social, tout comme la société dans laquelle il s'effectue, est en évolution constante et est aux prises avec les pressions et les réalités d'un monde en croissance accélérée et se trouve, par conséquent, en état de réaction critique, plutôt que de réflexion critique (Fook & Gardner, 2007).

Aujourd'hui en Ontario, le contexte en matière d'éducation est en évolution continue par rapport à la définition de la réussite scolaire des élèves. Elle repose sur la notion du bien-être, dont la santé mentale et la création de climats scolaires qui favorisent la promotion des compétences socio-affectives des élèves et la prévention des problèmes communs en santé mentale, dans un mouvement vers l'équité et l'inclusion sociale de tous (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2014). Ces idées, qui autrefois furent pratiquement inexistantes au sein du monde de l'éducation, inspirent de plus en plus les intervenants en milieu scolaire, car elles contribuent à la réussite globale des élèves. C'est une approche systémique qui rejoint le cadre de référence et les valeurs typiques en travail

social et qui bénéficie de connaissances et de compétences spécialisées intègrent à la profession.

À l'heure actuelle, ce contexte est davantage mouvementé, alors que le monde entier est confronté par les effets de la pandémie de coronavirus (COVID-19) et de l'impact significatif qu'elle a sur l'état de la santé mentale et du bien-être de la population, y compris les enfants et les jeunes ontariens. Bien que nous témoignions déjà que les facteurs de risque pour les problèmes de santé mentale soient associés aux iniquités socio-économiques (Organisation mondiale de la Santé, 2022), la pandémie a perturbé les écarts et mis en lumière un niveau de risque encore plus élevé et de manière disproportionnée, pour les populations plus vulnérables et marginalisées.

Une approche systémique pour favoriser la santé mentale en milieu scolaire, constitue une collaboration interdisciplinaire et un travail d'équipe qui repose sur le leadership et la coordination aux niveaux provincial, des conseil scolaires et des écoles (Gouvernement de l'Ontario, 2011). En Ontario, le leadership provincial se fait grâce aux directives du ministère de l'Éducation et le financement d'une équipe de mise en œuvre Santé mentale en milieu scolaire Ontario<sup>1</sup> qui a pour objectif de collaborer avec les conseils scolaires de l'Ontario pour favoriser la santé mentale des élèves. À l'échelle de la province, il s'agit de 72 conseils scolaires qui reçoivent un financement désigné pour accroître les services en matière de bien-être et de santé mentale, y compris un poste de

---

<sup>1</sup> Santé mentale en milieu scolaire Ontario est une équipe de soutien à la mise en œuvre provinciale qui appuie les conseils scolaires à améliorer la santé mentale des élèves au moyen de stratégies et de services fondés sur des données probantes. [À propos de Santé mentale en milieu scolaire Ontario - Santé mentale en milieu scolaire Ontario \(smho-smso.ca\)](https://smho-smso.ca)

leader en santé mentale pour assurer la coordination et la mise en œuvre d'un plan stratégique triennal et d'action annuel en collaboration étroite avec une surintendance qui assure la responsabilité du dossier.

Avec plus de quinze ans d'expérience en tant que travailleuse sociale au sein du milieu scolaire, nous abordons ce projet de recherche avec une perspective élargie du rôle du travail social en éducation, empreinte d'espoir. Notre parcours professionnel nous a permis d'exercer le travail social de manière directe auprès des élèves et de leurs parents, ainsi que de manière indirecte à l'échelle provinciale en collaborant avec les conseils scolaires de l'Ontario. Nous avons pu observer une évolution des responsabilités du travail social en milieu scolaire, passant d'une approche axée sur l'accompagnement individuel à la mise en place de programmes de promotion et de prévention en matière de santé mentale à l'échelle des écoles et des conseils. Notre intérêt se porte donc sur les opportunités et, en fait, la nécessité du travail social en milieu scolaire, en mettant particulièrement l'accent sur l'influence de son rôle de leadership. Un rôle qui vise une collaboration étroite avec les acteurs du système éducatif vers l'amélioration des conditions justes et équitables, tout en renforçant les compétences qui favorisent, en amont, le bien-être et la santé mentale au sein de la communauté scolaire, que ce soit au niveau du conseil scolaire, de l'école ou chez les élèves.

Le présent travail s'étale sur six chapitres qui mettent en lumière les contextes, les concepts, les thèmes et les étapes méthodologiques de notre recherche. Comme il s'agit

d'une première étude dans ce domaine en Ontario, nous avons choisi une démarche qui s'inscrit dans une approche exploratoire et qualitative.

Le premier chapitre articule la problématique à l'étude. Celui-ci décrit l'objet, le but et la pertinence pratique et sociale de notre recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous développons notre cadre conceptuel qui sert à relier et baliser les réflexions, quant à l'influence des rôles de leadership en travail social en milieu scolaire. Il s'agit de trois variables clés dont la santé mentale, la santé mentale des enfants et des jeunes à l'école, et le travail social en milieu scolaire. Nous exposons ce cadre en faisant des liens avec les questionnements soulevés dans la littérature, notamment sur le travail social en milieu scolaire.

Le troisième chapitre décrit notre démarche méthodologique dans laquelle s'inscrit notre recherche. Nous précisons ainsi la stratégie générale, la population à l'étude y compris les critères de sélection, l'échantillonnage, la technique de recrutement et, la méthode, ainsi que les instruments de collecte et d'analyse de données. Nous clôturons ce chapitre en dévoilant les limites de la recherche et les considérations d'ordre éthiques.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats de la recherche en soulignant les principaux thèmes et sous-thèmes qui se dégagent de la collecte de données. En suivant la structure de notre canevas d'entrevue, nous dressons un tableau de synthèse des résultats pour fournir un aperçu global des résultats par thèmes et sous-thèmes et faciliter la lecture.

Au chapitre cinq, nous discutons des résultats de notre recherche qui permettent de répondre à notre objectif principal et aux sous-objectifs identifiés dans l’articulation de problématique au premier chapitre. Nous intégrons ainsi des réflexions sur l’état des rôles de leadership du travail social en milieu scolaire, des contextes en évolution dans lesquels ils se situent, et des enjeux qui en découlent. Ceci nous permet de faire un retour sur notre cadre conceptuel et d’examiner comment les rôles de leadership en travail social contribuent à l’atteinte des objectifs du système éducatif en matière du bien-être et de la santé mentale des enfants et des jeunes en milieu scolaire.

Le sixième chapitre clôture ce travail de mémoire pour proposer quelques recommandations et pistes d’actions qui s’inspirent des résultats de ce projet et de la discussion. Celles-ci peuvent servir de sujets de réflexions, de recherche à l’avenir et à bonifier davantage les rôles de leadership du travail social en milieu scolaire franco-ontarien.

## CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE

### 1.1 INTRODUCTION

La motivation de ce mémoire est de poser un regard sur les rôles de leadership du travail social en milieu scolaire pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Ce premier chapitre articule l'objet principal de la recherche et des sous-objectifs pour concrétiser davantage notre questionnement. Le but de la recherche est présenté, suivi de la pertinence pratique et sociale qu'elle pourra signaler pour l'avancement du leadership en travail social en milieu scolaire.

### 1.2 L'OBJET DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de l'engagement et des investissements significatifs ontariens en matière du bien-être et de la santé mentale à l'école, nous souhaitons examiner les **perceptions des travailleurs sociaux** en milieu scolaire francophone, **quant à leurs rôles en matière de leadership pour la réalisation des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation.**

Pour atteindre notre objectif principal, nous examinerons de manière plus spécifique les sous-objectifs suivants :

1. Identifier et décrire les responsabilités et les tâches effectuées de travailleurs sociaux en milieu scolaire qui détiennent des rôles de gestion et de leadership au sein d'au moins quatre conseils scolaires de langue française en Ontario.

2. Identifier les expériences, les compétences et les connaissances professionnelles en travail social qui sont mises en pratique dans un rôle de leadership en milieu scolaire pour réaliser et mettre en œuvre des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation de manières novatrices.
3. Examiner les politiques, les procédures et les structures en milieu scolaire qui semblent prévenir ou faciliter la mise en œuvre des approches novatrices ou des moyens d'intervention qui pourraient davantage appuyer la réalisation des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation.
4. Examiner comment le leadership en travail social contribue au bien-être et à la santé mentale de la communauté scolaire en réponse à la pandémie de coronavirus (Covid-19) au sein du milieu scolaire franco-ontarien.

### 1.3 LE BUT DE LA RECHERCHE

Nous souhaitons examiner comment les travailleurs sociaux qui détiennent des rôles de leadership en milieu scolaire contribuent à l'atteinte des objectifs en matière de bien-être et de santé mentale au sein du système scolaire franco-ontarien. Ceci permettra d'explorer les compétences et des connaissances propres au travail social, qui sont activées ou appliquées, pour favoriser un changement systémique à l'échelle des conseils scolaires qui visent à favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves, au sein d'un climat qui priorise l'équité et la justice sociale.

L'émergence d'une redéfinition du rôle des travailleurs sociaux en milieu scolaire pourra elle aussi être déterminée par les mouvements du système et du contexte en évolution.

L'analyse de cette problématique permettra de comprendre les perceptions et de proposer des orientations futures, pour ce rôle au sein d'un système scolaire en évolution.

#### 1.4 LA PERTINENCE PRATIQUE ET SOCIALE

Dans le même ordre d'idée, cette recherche dressera un portrait significatif de la perception des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone par rapport à l'impact de leur rôle de leaders, pour favoriser la santé mentale et le bien-être des élèves au sein du système scolaire ontarien. Avec l'introduction d'une stratégie globale en matière de santé mentale, et des dépendances au sein des conseils scolaires, on commence à reconnaître un cadre de référence systémique multidimensionnel et pluridisciplinaire qui favorise la promotion du bien-être de tous les élèves, tout en tenant compte des rôles émergents de toutes les intervenantes et intervenants, au sein du système.

Le travailleur social en milieu scolaire, ainsi que les systèmes qui les embauchent, seront encouragés à reconnaître les capacités et les savoirs spécialisés des travailleurs sociaux afin de concrétiser les rôles et les structures possibles pour un service complet et coordonné en travail social au sein du système éducatif. Ceci pourrait, d'ailleurs, avoir des retombées significatives en ce qui a trait au développement professionnel des travailleurs sociaux, et ainsi, des programmes cadre universitaires en service social en Ontario. Selon notre exploration, il n'existe peu ou pas de recherches actuelles sur le

rôle de leadership en travail social en milieu scolaire en Ontario français, et donc, ce projet contribuera au champ des savoirs dans le domaine du service social à l'école pour initier des discussions de conscientisation et d'améliorations possibles.

## CHAPITRE II : LE CADRE CONCEPTUEL

### 2.1 INTRODUCTION

Afin de poursuivre avec le projet, nous identifions trois concepts clés qui dresseront le cadre conceptuel de notre démarche. Dans un premier temps, nous explorons ce qui est compris par la santé mentale, afin d'établir un langage commun et une compréhension commune au sein du contexte ontarien actuel. Le second concept vise à fournir une mise au point sur la santé mentale et le bien-être des élèves : la prévalence actuelle des problèmes de santé mentale chez les enfants et les jeunes et l'approche multidimensionnelle préconisée pour y répondre de manière préventive à l'échelle du conseil scolaire, et en collaboration étroite avec les organismes communautaires. Le troisième concept fournit une vue d'ensemble du travail social en milieu scolaire, les rôles de leadership, y compris les connaissances, les compétences et des modèles possibles de pratique.

### 2.2 LA SANTÉ MENTALE

La santé mentale est une composante essentielle de notre santé globale, selon l'Organisation mondiale de la Santé [OMS] qui la définit comme un état de complet bien-être physique, mental et social, et « ne se définit pas seulement par l'absence de trouble mental. Il s'agit d'une réalité complexe qui varie d'une personne à une autre, avec divers degrés de difficulté et de souffrance et des manifestations sociales et cliniques qui peuvent être très différentes. » (Organisation mondiale de la Santé, 2022, p.

1). Celle-ci nous incite à percevoir et à poser un regard sur la santé mentale sous un angle positif, tout comme nous le faisons lorsqu'il s'agit de la santé physique.

La santé mentale correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle fait partie intégrante de la santé et du bien-être, sur lesquels reposent nos capacités individuelles et collectives à prendre des décisions, à nouer des relations et à bâtir le monde dans lequel nous vivons. La santé mentale est un droit fondamental de tout être humain. C'est aussi un aspect essentiel du développement personnel, communautaire et socioéconomique.

La santé mentale est indispensable pour que l'être humain puisse, au niveau individuel et collectif, penser, ressentir, échanger avec les autres, gagner sa vie et profiter de l'existence. C'est pourquoi la promotion, la protection et le rétablissement de la santé mentale sont des préoccupations centrales pour les personnes, les collectivités et les sociétés partout dans le monde.

(Organisation mondiale de la Santé, 2022, p. 1)

### 2.2.1 Distinguer la santé mentale de la maladie mentale

Contrairement aux images et aux croyances négatives qui alimentent la stigmatisation de la maladie mentale qui, depuis des siècles, contribue à la marginalisation de personnes atteintes de « folie, de psychose et d'itinérance chronique », ce que l'OMS propose nous aide à, non seulement changer nos perspectives face à la santé mentale, mais permet aussi, sur le plan global, de recadrer comment mieux promouvoir la santé mentale, afin de prévenir l'apparition et l'approfondissement d'un trouble ou de la maladie, et de fournir des pistes pour mieux soigner les troubles d'ordre mentaux grâce au développement de traitements clés ayant été prouvés efficaces et rentables (Organisation mondiale de la Santé, 2022).

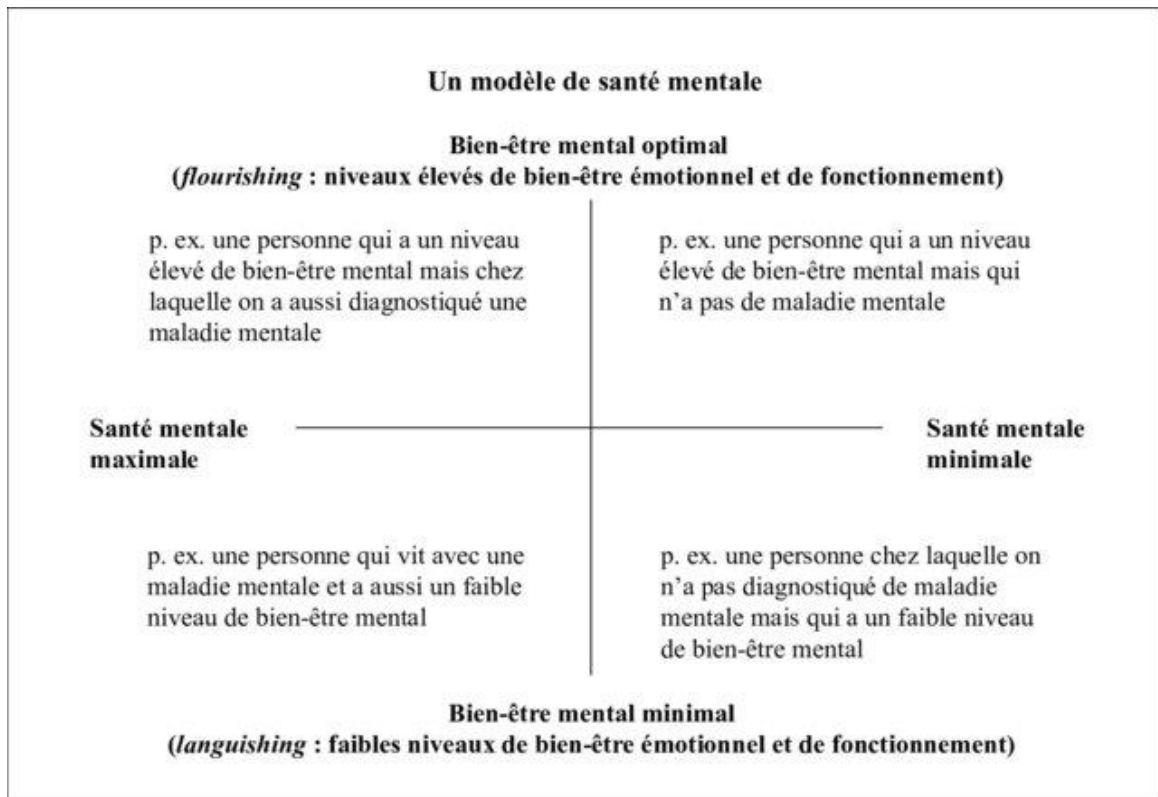
Au Canada, le Cadre du continuum du mieux-être mental des Premières Nations propose une notion de bien-être mental qui représente un équilibre entre les composantes mentale, spirituelle, physique et émotionnelle d'un individu, d'une famille et d'une communauté dont la culture est au cœur.

Il y a renforcement de cet équilibre chez les individus qui ont un but dans leur vie quotidienne, que ce but passe par l'éducation, l'emploi, la prestation de soins ou une façon d'être ancrée dans la culture; qui entretiennent à l'égard de leur avenir et de celui de leur famille un espoir qui repose sur un sentiment d'identité, des valeurs autochtones uniques et une croyance en l'esprit; qui éprouvent un sentiment d'appartenance et d'attachement relativement à leur famille, à leur communauté et à leur culture; et qui ont le sentiment que la vie a un sens et qui comprennent de quelle façon leur vie et celles des membres de leur famille et de leur communauté s'inscrivent dans la création et dans une histoire riche.

(Santé Canada, 2015, p. préambule)

Alors que la définition de la santé mentale se concrétise avec des énoncés positifs et des objectifs réalisables, elle se distingue de la maladie mentale qui est caractérisée par des altérations de la pensée, de l'humeur ou du comportement associé à un état de détresse et de dysfonctionnement marqué (Agence de la santé publique du Canada, 2023). La santé mentale et la maladie mentale sont donc des éléments distincts, mais connexes. Le modèle du continuum double de la santé mentale de Keyes (2002), démontre qu'il est possible de bénéficier d'un grand nombre d'attributs liés à la santé mentale positive, soit en termes du bien-être affectif, psychologique et social, tout en étant aux prises avec un problème ou une maladie mentale.

Schéma 1. Modèle du continuum double de la santé mentale



(Keyes, 2002)

Comme l’OMS, Keyes (2002), est d’avis que même les personnes souffrant de maladie mentale grave peuvent avoir de nombreux attributs de santé mentale positive. La promotion et le maintien d’une bonne santé mentale sont donc nécessaires, pour favoriser une population en santé, et non seulement pour atténuer les symptômes de la maladie mentale.

### 2.2.2 Les déterminants sociaux de la santé mentale

L’approche de la santé mentale de la population vise les déterminants sociaux de la santé, chez des groupes de personnes, pour favoriser les conditions socio-politico-

économiques aux niveaux individuels, familiaux et communautaires qui ont des incidences importantes sur la santé mentale globale d'une société. Parmi ces déterminants, on y retrouve le développement sain des enfants ; l'éducation et la littératie ; le revenu et le statut social ; l'emploi et les conditions de travail ; l'accès à des services de santé et santé mentale ; la race, le sexe, les aptitudes et le statut autochtone ; le logement et ; la liberté de vivre sans violence ni discrimination (Agence de la santé publique du Canada, 2016). Selon le *Plan d'action pour la santé mentale 2013-2020* de l'Organisation mondiale de la Santé:

Il incombe à tous les secteurs et à tous les départements administratifs de promouvoir la santé mentale et de prévenir les troubles mentaux. En effet, une mauvaise santé mentale est souvent le résultat de tout un ensemble de déterminants sociaux et économiques, y compris le niveau de revenu, la situation au regard de l'emploi, le niveau d'instruction, le niveau de vie matériel, la santé physique, la cohésion familiale, la discrimination, les violations des droits de l'homme et l'exposition à des événements défavorables, y compris les violences sexuelles, la maltraitance et le délaissement d'enfants.

(Organisation mondiale de la Santé, 2022)

### 2.2.3 Le contexte ontarien

Depuis 2011, l'Ontario fait preuve d'un engagement concret, pour l'amélioration de la santé mentale de la population et de la lutte contre les dépendances. Avec l'implication de l'ensemble des ministères de l'Ontario, dont le ministère de l'Éducation, la stratégie globale de la santé mentale et de lutte contre les dépendances intitulée *Esprits ouverts, esprits sains* (Gouvernement de l'Ontario, 2011), vise quatre objectifs à long terme, pour transformer les regards sur la santé mentale et pour créer un système de soins qui

favorise la promotion d'une société en santé et qui facilite l'identification et l'accès à la prévention et l'intervention précoce. Les objectifs sont les suivants :

1. Améliorer la santé mentale et le bien-être de tous les Ontariens et Ontariennes ;
2. Bâtir des collectivités saines, résilientes et accueillantes ;
3. Repérer très tôt les problèmes de santé mentale et les dépendances et intervenir ;
4. Fournir des services de santé de qualité, intégrés et accessibles dans des temps opportuns.

*Esprits ouverts, esprits sains :*  
Stratégie ontarienne globale de santé mentale et de lutte contre les dépendances  
(Gouvernement de l'Ontario, 2011)

Pour démarrer la trajectoire vers l'amélioration des systèmes en santé mentale en 2012, les ministères de l'Éducation, de l'Enfance et de la Jeunesse, ainsi que le ministère de la Santé et des services de longue durée ont été les premiers à recevoir le financement pour élaborer conjointement, et mettre en place un plan triennal, qui priorise l'amélioration des conditions en matière de la santé mentale des enfants et des jeunes (Gouvernement de l'Ontario, 2011). Ceci a déclenché une prise de conscience et des actions importantes au sein de ces secteurs pour qui la santé mentale et le bien-être des enfants et des jeunes est une priorité.

## 2.3 LA SANTÉ MENTALE ET LE BIEN-ÊTRE À L'ÉCOLE

### 2.3.1 La prévalence de problèmes de santé mentale des élèves

À la lumière de l'engagement provincial pour améliorer la santé mentale et pour prévenir les dépendances, le ministère propose une vision renouvelée de l'éducation en

Ontario qui souligne l'équité, l'inclusion et la promotion du bien-être comme orientations : « Tous les enfants et tous les élèves cultiveront une santé mentale et physique optimale et acquerront une image positive d'eux-mêmes, un sentiment d'appartenance et les compétences nécessaires pour faire des choix positifs » (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2014, p. 3).

Cependant, pour beaucoup d'enfants, atteindre le bien-être ou une santé mentale optimale n'est pas si simple. En Ontario, un enfant sur cinq est aux prises avec un problème de santé mentale et cinq sur six de ces enfants ne trouveront pas l'aide dont ils ou elles ont besoin (Georgiades, et al., 2019). Chez les enfants et les jeunes, les problèmes de santé mentale sont caractérisés par des problèmes d'ordre émotionnels, comportementaux et cérébraux qui perturbent le développement du progrès scolaire, les relations interpersonnelles et le fonctionnement global de la personne atteinte. On peut observer chez les jeunes une disproportion quant à la réaction face à une situation quelconque, la présence de manifestations sur une durée de temps importante, une perturbation dans le comportement ou les émotions de base et un niveau de détresse élevé. Lorsque les signes précurseurs sont assez graves et persistants pour modifier de façon nuisible la vie quotidienne du jeune, on y considère la présence d'un trouble ou d'une maladie mentale quelconque (Association canadienne pour la santé mentale, n.d.).

Ces troubles s'expriment de façons différentes pour chaque élève, ce qui peut rendre la détection précoce difficile, surtout pour le personnel scolaire qui n'est pas forcément outillé pour prévenir et reconnaître les problèmes en matière de la santé mentale. On

distingue alors les problèmes qui se manifestent, de façon externe, où les élèves peuvent sembler plus agressifs, impulsifs, avoir un comportement oppositionnel ou refuser de conformer aux directives. À l'inverse, les élèves qui manifestent des préoccupations d'ordre mental de façon interne, le font, soit en s'isolant, en restant seuls, soit en étant anxieux et dépressifs (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2013).

Les causes des problèmes en santé mentale sont multiples, car elles comprennent, en outre, des facteurs biologiques, des expériences de vie familiale et scolaire, des traumatismes précoces ainsi que les conditions des déterminants sociaux de la santé de leurs milieux (Agence de la santé publique du Canada, 2016). On estime que dans 70% des cas, les problèmes apparaissent avant l'âge de 18 ans, et dans 50 % des cas, avant 14 ans (Georgiades, et al., 2019). De plus, les élèves atteints d'un trouble mental ont tendance à connaître d'autres problèmes de façon conjointe et plus de 45 % d'entre eux ont plus d'un trouble (Institut canadien d'information sur la santé, 2022). L'impact de cette réalité en revient à la diminution du rendement scolaire et du bien-être social, l'isolement, le désespoir, la colère et un risque accru de suicide. Au Canada, le suicide représente presque 25% de tous les décès, chez les personnes âgées de 15 à 24 ans. Il s'agit de la deuxième cause de décès chez les adolescents (Agence de la santé publique du Canada, 2016). Tel qu'il a été soulevé ci-haut, une majorité de jeunes souffrent sans jamais recevoir l'aide dont ils ont besoin. Bien qu'il existe plusieurs traitements ayant fait leurs preuves pour soigner les problèmes de santé mentale, les principaux obstacles auxquels font face les jeunes sont : la stigmatisation, l'absence des services locaux et l'apparition de symptômes précoces qui sont mal compris ou mal identifiés (Weist,

Bruns, & Whitaker, 2017). Ce dernier reflète les impacts de la discrimination systémique, dont les expériences vécues, touchent la santé mentale des jeunes Autochtones, racialisés, 2SLGBTQ+, en situation de handicap, ainsi que les jeunes nouveaux arrivants et immigrants. Le racisme, enraciné dans les structures systémiques, peut entraîner des traumatismes, voire intergénérationnels, et avoir un impact sur l'accès aux soins et les résultats d'interventions (Agence de la santé publique du Canada, 2018). D'autres obstacles, pour certains jeunes racialisés et 2SLGBTQ+, comprennent le manque de services adéquats qui font preuve d'adaptation et de compétences socio-culturelles, les coûts associés et des voies d'accès limitées (Gajaria, Guzder, & Rasasingham, 2021).

Ces données entraînent des répercussions importantes sur le système d'éducation qui compose avec les élèves de façon quotidienne pendant une majeure partie de la journée, et ce, pendant plusieurs des années développementales significatives de la vie de l'enfant (Ministère de l'enfance et de la jeunesse, 2012).

Les écoles sont souvent perçues comme étant des milieux propices pour favoriser la promotion du bien-être mental et enseigner des compétences socio-affectives aux fins de bâtir la résilience et un climat scolaire sain et accueillant (Hoover & Bostic, 2020). Avec une approche holistique, l'environnement scolaire se présente comme un milieu d'encadrement qui intègre des espaces propices à la promotion de la santé mentale, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance, de confiance et de compétence chez les enfants et les jeunes (Clarke, Sorgenfrei, Mulcahy, & Davie, 2021). Il offre également

l'opportunité de détecter de manière précoce, les signes précurseurs de difficultés socio-affectives chez les élèves, leur fournissant un soutien immédiat et, le cas échéant, orientant vers des services spécialisés (Weist, Bruns, & Whitaker, 2017). Cependant, les écoles ne peuvent pas être seules, dans la mise en place d'un système de soins intégrés, et doivent maintenir une collaboration étroite avec ses partenaires intersectoriels, pour assurer la coordination d'un système de soins intégrés qui priorisent la promotion de la santé mentale et la prévention des problèmes (People for Education, 2019).

Les écoles assument donc l'intervention ponctuelle, alors que les centres de santé et de santé mentale pour les enfants et les jeunes se spécialisent plutôt dans la prise en charge et l'intervention thérapeutique à long terme (Short, Bullock, Crooks, & Georgiades, 2022). Le schéma, ci-dessous, propose une vision pour un système de soins intégrés qui tient compte des jeunes et des familles au centre et de l'écosystème qui les entoure. On conçoit l'importance de l'expertise des divers secteurs, selon les contextes, qui reflètent une responsabilité partagée, pour l'amélioration des initiatives de promotion, de prévention et de la prestation des services en matière de la santé mentale (Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022).

*Schéma 2. Visualisation d'un système de soins*

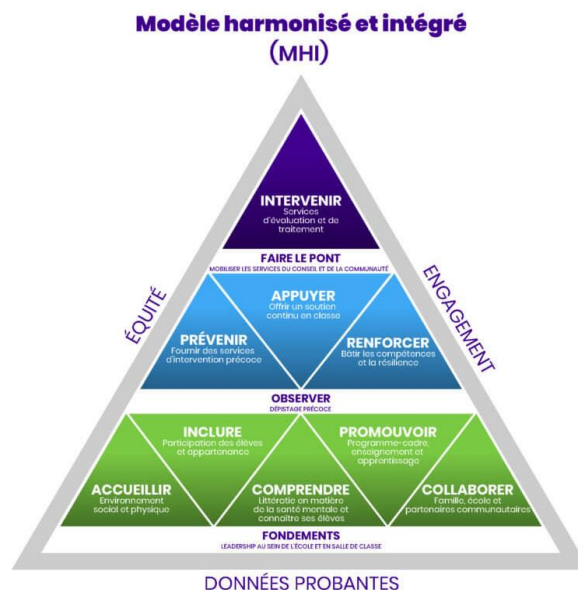


(Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022, p. 15)

### 2.3.2 La promotion, la prévention et l'intervention en milieu scolaire

L'Organisation mondiale de la Santé propose une approche à plusieurs niveaux, pour mieux concevoir la santé mentale en milieu scolaire, comme celui qui est représenté ci-dessous (Organisation mondiale de la Santé, 2022). Ce modèle, adopté et adapté par des commissions scolaires à travers le monde, fournit un cadre, pour favoriser la mise en œuvre d'un continuum de mesures de soutien en matière de la santé mentale en milieu scolaire. En Ontario, il s'agit du modèle harmonisé et intégré :

Schéma 3. Modèle harmonisé et intégré



(Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2022)

Celui-ci démontre des approches universelles pour la promotion de la santé mentale qui s'appliquent à tous les élèves et qui impliquent toutes les intervenantes et tous les intervenants du milieu scolaire. Ces stratégies fournissent des fondements de base qui

assurent des conditions scolaires, pour favoriser la santé mentale et le bien-être de tous, y compris l'équité et l'inclusion. Il s'agit d'écoles où chaque adulte est accueillant, sécurisant, et crée des moments pour développer des relations positives, et un sentiment d'appartenance chez tous les élèves. De plus, on préconise l'insertion d'un enseignement explicite en matière de la santé mentale au programme-cadre<sup>2</sup>. Ces stratégies comprennent l'accès au développement professionnel du personnel scolaire pour comprendre et appliquer des stratégies universelles, de façon quotidienne en salle de classe, et afin de déceler les élèves aux prises avec des problèmes de santé mentale, avant que cela se traduise en problème plus grave. Il existe de nombreuses stratégies pédagogiques pour appuyer les élèves au quotidien et en salle de classe qui ne nécessitent pas forcément une prise en charge d'un professionnel en matière de santé mentale (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2013).

Malgré ces outils, le personnel scolaire en Ontario se sent souvent mal équipé et surchargé, et perçoit parfois difficilement son rôle au sein de ce contexte plus élargi (People for Education, 2019). D'autre part, les directions d'écoles, qui ont une charge importante pour établir et favoriser des milieux sains propices à l'apprentissage des élèves, pour le développement professionnel du personnel, pour l'engagement des parents et pour la collaboration avec des partenaires en communauté, sont, eux aussi, parfois aux prises avec une surcharge de travail et un débordement psychique (Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2012).

---

<sup>2</sup> Programmes-cadres de l'Éducation Physique et Santé (2018), Mathématiques (2020)

Les stratégies ciblées, pour reconnaître de façon précoce et prévenir des problèmes chez des élèves à risque, comprennent un plan d'encadrement pour les élèves, un apprentissage professionnel pour le personnel scolaire, en matière de santé mentale, et une connaissance des signes précurseurs à prévoir, ainsi qu'un travail de collaboration étroite avec la famille et une compréhension du système, pour favoriser la navigation des services. Ce niveau de prévention peut anticiper l'implication d'une équipe multidisciplinaire de l'école, qui comprend parfois le travailleur social ou le psychologue du conseil. Cependant, puisque ces élèves sont possiblement aux prises avec un problème d'anxiété ou de dépression, par exemple, le plan de soutien peut recommander l'intégration de stratégies pédagogiques différenciées (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2013), et proposer une prise en charge spécialisée et éclairée à court, moyen ou long terme (Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2022).

Au sommet du modèle harmonisé et intégré, nous trouvons le niveau de l'intervention. Ce niveau s'adresse à une portion plus restreinte de la population scolaire et peut parfois nécessiter davantage de ressources, ainsi qu'une expertise plus approfondie dans le domaine psychosocial. Bien que ce niveau d'intervention soit axé sur des traitements thérapeutiques individualisés, il est tout aussi essentiel de continuer à mettre en place des stratégies pédagogiques différenciées, pour la prévention et des approches universelles visant à promouvoir une santé mentale équilibrée.

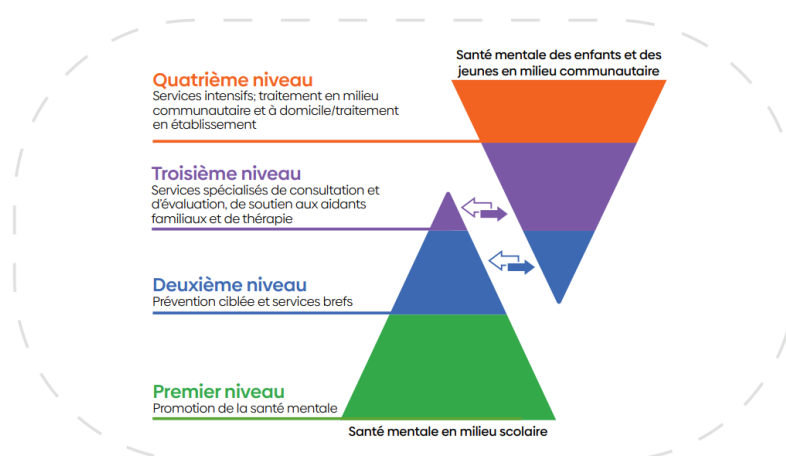
Il est donc impératif de veiller à ce que l'ensemble de l'approche échelonnée englobe toutes les dimensions de la réalité éducative des enfants. Cela comprend non seulement

le travail d'intervention clinique, mais aussi des occasions d'apprentissage, pour accroître les compétences du personnel scolaire, pour soutenir la direction d'école, et pour adopter une perspective plus globale, afin d'aborder les problématiques auxquelles les élèves sont confrontés (Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2022).

### 2.3.3 Un travail de collaboration avec les organismes communautaires

Au-delà des initiatives en milieu scolaire pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves, les conseils scolaires de l'Ontario œuvrent de manière intégrée avec des service communautaires, pour répondre aux besoins des enfants et des jeunes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Ces partenaires clés assurent une prise en charge professionnelle, qui s'étendent sur plusieurs régions et comprennent de nombreux services (Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse, 2012).

*Schéma 4. Système de soins à plusieurs niveaux*



(Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022, p. 29)

## 2.4 LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE

Au cours des cent dernières années, le rôle des travailleurs sociaux dans les écoles a évolué, pour englober un éventail d'activités qui comprennent la coordination et la communication entre l'école, le domicile et la communauté : la prise en charge et la gestion de cas, l'intervention en cas de crise, la prestation de services cliniques spécialisés, et la défense des droits en faveur des groupes d'élèves marginalisés (Teasly & Richard, 2017). Nombreux sont les auteurs qui cherchent à définir le rôle du travailleur social et de lui accorder un sens qui nous rapproche des valeurs fondamentales auxquelles nous nous sommes inscrits au sein des cadres et des contextes en mouvance dans lesquels nous œuvrons (Bouquet, 2007 ; Gherardi & Whittlesey-Jerome, 2018 ; Kelly et.al., 2016).

La nécessité pour la profession de définir clairement son identité, ses buts et ses objectifs est évidente. Si elle le fait, le secteur sera alors en position de force pour réagir face aux changements. (Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, 2001, p. XX)

La citation, ci-dessus, qui de plus de vingt ans, demeure toujours aussi pertinente aujourd'hui, en ce qui concerne le rôle des travailleurs sociaux en milieu scolaire. Afin de définir son identité pour faire face aux changements, il semble pertinent d'être à l'affût les changements sociaux dans le but d'agir de manière proactive et réflexive plutôt que réactive. Pour réaliser cet objectif, certains auteurs proposent que les travailleurs sociaux en milieu scolaire pourraient davantage mettre en valeur leurs compétences et leurs connaissances en matière de justice sociale, pour assumer des rôles de leadership dans la promotion des droits humains, et pour lutter contre les iniquités du

système scolaire actuel (Kelly, 2020). Dans un contexte scolaire, pour contribuer à une transformation qui vise le mieux-être de la population.

#### 2.4.1 Les connaissances et des compétences

Selon Dupper et al. (2014), les travailleurs sociaux en milieu scolaire sont bien équipés avec des connaissances et des pratiques multi systémiques, pour répondre aux problèmes complexes du XXI<sup>e</sup> siècle auxquels font face les écoles. Cependant, il est possible que les conseils scolaires et les instances gouvernementales qui les financent n'aient pas encore pleinement saisi l'ampleur et la portée des problèmes sociaux contemporains. Cette méconnaissance perpétue les obstacles organisationnels et systémiques qui limitent la contribution potentielle des travailleurs sociaux au sein du milieu scolaire (Dupper, Rocha, Jackson, & Lodato, 2014). En milieu scolaire en Ontario les travailleurs sociaux sont davantage engagés pour répondre aux problèmes de santé mentale des élèves. Plutôt que de travailler en amont pour adresser les structures sociales qui contribuent au mal-être des jeunes, souvent marginalisés, les travailleurs sociaux sont perçus comme professionnels en santé mentale qui visent uniquement la prestation des mesures de psychothérapeutiques dans le cadre scolaire (Sherman, 2016).

Raines, Stone et Frey (2010), expliquent de plus, que, malgré les avancements des systèmes de l'éducation à intégrer des modèles, tels que l'approche échelonnée, qui priorise la promotion et la prévention sur le plan scolaire, les travailleurs sociaux, dans ce milieu, continuent à intervenir à l'échelle individuelle, plutôt que de se rapprocher d'un modèle écologique.

School social workers have tremendous latitude to determine which practices they select to support the children they serve, and evidence related to these choices suggests they typically engage in activities that target individual risk factors through counseling and other intervention work with individuals and small groups.

These practices have been questioned by many schools of social work scholars over the years, who cite a misfit between this practice emphasis and social work's commitment to ecological theory, school-based prevention and intervention research, and contemporary education models guiding the organization and delivery of school-based support services. (Raines, Stone, & Frey, 2010, p. 22)

Selon une analyse des services en santé mentale pour les jeunes francophones de la région d'Ottawa, Audet et Drolet (2014) soulèvent l'importance de l'accès aux services en travail social en français au sein du milieu scolaire ontarien. Étant un premier lieu de contact, les parents d'enfants aux prises avec des problèmes de santé mentale se réjouissent de pouvoir être mis en contact avec un travailleur social francophone au sein de leurs écoles. Au-delà de favoriser l'accès à l'intervention individuelle en français, en temps opportun, le travailleur social en milieu scolaire peut également assumer un rôle de leader au sein du district scolaire ou de la communauté afin de créer, de favoriser la création ou de mettre en œuvre des programmes de services sociaux (Ordre de travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ), 2012).

La tendance des travailleurs sociaux d'intervenir à la fois à l'échelle individuelle et systémique est courante en milieu scolaire (Kelly, et al., 2016), mais mal compris par les directions d'écoles et les enseignants avec qui ils collaborent, ce qui contribue à un sentiment de marginalisation professionnelle (Sherman, 2016) et une remise en question de leur identité professionnelle. D'ailleurs, comme leurs mandats constituent

principalement l'intervention individuelle, ils sont plutôt mis à l'écart des équipes multidisciplinaires (Franklin, Kim, & Tripodi, 2009), y compris les processus de prise de décision qui pourraient avoir une incidence sur les élèves qu'ils desservent.

#### 2.4.2 Modèles de pratiques du travail social en milieu scolaire

Il semble y avoir un déséquilibre dans la prestation des services en travail social en milieu scolaire franco-ontarien et l'absence de prestations des ressources significatives, pour meubler davantage le système scolaire de membres de la profession. Cependant, il existe des conceptualisations de modèles de pratiques qui inspirent une autre façon de réfléchir à la question du tiraillement entre les rôles à prioriser. Gherardi et Whittlesey-Jerome (2018) proposent, par exemple, l'intégration du rôle en travail social à l'école, pour l'école et avec l'école.

C'est à dire que plutôt que de sélectionner un niveau d'intervention, tous les niveaux d'intervention peuvent être comblés par une équipe de travailleurs sociaux en milieu scolaire, pour un même système et une même école. Bien que ce modèle soit basé sur des réalités américaines, il invite à une importante réflexion sur l'organisation du travail social en milieu scolaire en Ontario. Ils examinent le travail social *dans* les écoles, qui répond de façon directe et individuelle aux besoins des élèves ciblés, qui fournissent des interventions directes et ponctuelles, un soutien familial et la gestion des risques et des crises. Le travail social appuie les écoles dans la sélection et la mise en place des programmes et des mesures de prévention, la gestion de l'assiduité, la coordination avec

les services éducatifs à l'interne et la coordination, pour la discipline et gestion des crises systémiques.

Parallèlement, le travail social en milieu scolaire *avec les écoles* soutient les besoins de l'ensemble des élèves en intégrant les connaissances, les valeurs et les compétences du travail social au sein des pratiques et des politiques du système éducatif. Il offre des services de consultation, analyse des politiques, encourage un leadership transformationnel, coordonne les références et les ressources communautaires, et favorise la création de partenariats pour aider à la navigation au sein des systèmes.

Ces idées provoquent des réflexions novatrices en ce qui a trait à la diversification des rôles de travail social en milieu scolaire à plusieurs niveaux, y compris ceux de leadership désigné dans le cadre scolaire.

#### 2.4.3 Le leadership en travail social scolaire

De façon globale, le leadership en travail social est un concept qui présente une absence significative, au sein des domaines de recherche et de formation professionnelle (Peters, 2018). Bien que certains chercheurs et praticiens du milieu tentent d'adopter des théories de leadership élaborées par le secteur des affaires, Peters (2018) et Vito (2020) postulent qu'il y a un décalage important entre le monde de la gestion d'entreprises et les objectifs, les valeurs fondamentales, l'éthique et la nature émotionnelle de la pratique en travail social. Alors que l'un favorise la hiérarchie et le sens de la compétition, l'autre est axé sur la collaboration et l'autonomisation (*empowerment*). C'est ainsi que les

auteurs mettent en évidence la nécessité d'une définition, d'une théorie et d'un modèle de leadership spécifiques au domaine du travail social, ce qui a suscité un nombre croissant d'études visant à combler cette lacune.

Selon une revue systématique de la littérature, Peters (2018), propose une définition préliminaire du leadership en travail social comme étant :

« un ensemble de comportements organisationnels, relationnels et individuels visant à apporter un changement positif pour relever les défis des clients et de la société grâce à la compétence émotionnelle et à l'acceptation complète, la validation et la confiance envers tous les individus en tant qu'êtres humains capables » (p. 40).

Cette définition met en évidence une orientation vers le bien-être humain, par le biais de la justice sociale et une perspective dynamique à plusieurs niveaux du leadership, distinguant ainsi le leadership en travail social des modèles issus de la littérature sur la gestion d'entreprise. Vito (2020), ajoute que la présence de pratiques de leadership fondamentales observées chez les cadres et les gestionnaires de services sociaux à but non-lucratif peuvent contribuer à une définition et à un modèle de leadership propre au travail social. Il s'agit de la capacité de tisser des liens de confiance, d'établir et de réaliser des visions communes, de modéliser et de mettre en pratique des valeurs de base.

En milieu scolaire, le leadership en travail social est reconnu comme étant important (Kelly, et al., 2016) mais, il manque de définition et de cohérence dans les écrits scientifiques pour articuler clairement de quoi il s'agit. On observe toutefois un consensus qu'un leadership qui reflète la mission, les valeurs et les objectifs axés sur la

justice sociale qui encadre la profession du travail social (Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, 2001), est davantage nécessaire en milieu scolaire, pour répondre aux besoins plus complexes auxquels sont confrontés des élèves, leurs familles et les communautés du 21<sup>e</sup> siècle (Kelly, 2020 ; Sherman, 2016).

## CHAPITRE III : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 3.1 INTRODUCTION

Ce chapitre présente la démarche méthodologique de notre recherche pour mieux comprendre l'état des lieux du rôle en matière de leadership des travailleurs sociaux en milieu scolaire. Nous commençons par la stratégie générale de la recherche, suivie d'un aperçu de la population à l'étude y compris la sélection et le portrait de l'échantillon. Par la suite, nous décrivons les instruments de recherches et les processus d'analyse des données. En terminant, nous examinons les limites de la recherche et les considérations d'ordre éthiques.

### 3.2 LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Ce projet, s'inscrit dans la perspective exploratoire et qualitative puisqu'il cherche à décrire et à mieux comprendre l'état des lieux actuel du rôle en matière de leadership des travailleurs sociaux en milieu scolaire et se soucie d'y accorder un sens au sein du contexte actuel dans lequel il se pratique. Mongeau (2009) étaye l'approche qualitative comme une méthode qui cherche à mieux comprendre pour donner un sens à une situation encore relativement confuse ou mal comprise.

### 3.3 LA POPULATION À L'ÉTUDE ET LA SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON

La population ciblée pour cette étude concerne des travailleurs sociaux ayant des rôles de leadership, œuvrant en milieu scolaire franco-ontarien. Comme nous souhaitons avoir un échantillonnage qui représente la population ciblée à travers la province, nous

tentions de sélectionner des participants provenant de conseils scolaires par région, telles qu'elles sont définies par le ministère de l'Éducation en Ontario, soient les régions de Toronto, de l'Est et du Nord<sup>3</sup>. Sur douze conseils scolaires de langue française, dont trois dans la région de Toronto (Toronto), trois dans la région d'Ottawa (Est) et six dans la région de Sudbury/North Bay (Nord). Pour favoriser une représentation équitable, nous avons tenté de recruter les participantes, à partir de quatre conseils scolaires, soit une de la région de Toronto, une de la région d'Ottawa et deux de la région de Sudbury/North Bay.

### 3.4 LE PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques communes recherchées des participantes et participants étaient les suivantes :

- Diplômé.e avec BSS ou MSS ou Doctorat
- Inscrit.e.s à l'*Ordre des travailleurs sociaux et des techniciens en travail social de l'Ontario* (OTSTTO)
- Minimum de 3 ans dans le rôle de leadership en matière de santé mentale en milieu scolaire au sein du conseil scolaire de langue française en Ontario.

L'invitation initiale était faite par l'entremise d'un courriel électronique (voir [ANNEXE 2](#)) adressé aux leaders en santé en santé mentale, que nous avons identifiés par le biais de la page web de *Santé mentale en milieu scolaire Ontario*<sup>4</sup>. Parmi les 14 individus à

---

<sup>3</sup> Le ministère de l'éducation en Ontario répartit les conseils scolaires de langue française en trois régions distinctes qui s'alignent avec les réseaux de santé : Nord, Est et Toronto

<sup>4</sup> [www.smho-smso.ca](http://www.smho-smso.ca)

qui l'invitation a été envoyée, 5 ont démontré un intérêt à participer et ont affirmé qu'elles répondaient aux critères des participantes recherchées.

### 3.5 LA MÉTHODE ET LES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES

La méthode d'investigation que nous avons entamée était une enquête par entrevue pour mieux comprendre l'état des lieux actuel des rôles en matière de leadership des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone, leurs fonctions et leurs structures. Par l'entremise d'entrevues semi-dirigées, nous souhaitions avoir un aperçu des rôles et des connaissances, face au contexte émergeant en matière de la santé mentale à l'école et leurs perceptions face à leurs rôles actuels et possibles.

Puisque la population à l'étude s'étendait sur un territoire provincial élargi, les entrevues étaient menées entièrement en mode virtuel, par vidéoconférence. Tel que le suggère Mongeau (2009), afin de favoriser la fiabilité du processus, dont les principes généraux d'accueil et du déroulement, de thèmes et des questions en prévision des rencontres, nous avons élaboré un schéma d'entretien (voir [ANNEXE 4](#)). Celui-ci souligne l'objectif principal du mémoire, les droits des participantes, les consentements et les règles de confidentialité (voir [ANNEXE 3](#)), les risques possibles, y compris une liste de ressources (voir [ANNEXE 6](#)), et l'accès aux résultats du projet de recherche une fois finalisé et approuvé par le comité de direction du mémoire.

Pour les entrevues individuelles et semi-dirigées, nous avons élaboré un canevas d'entrevue avec une série de questions ouvertes (voir [ANNEXE 5](#)) qui permettaient de

mener un processus de questionnement similaire pendant chaque période d'entrevue avec les participantes. Avec le consentement des participantes, les entrevues étaient enregistrées à l'aide de la plateforme Zoom, afin de permettre une transcription intégrale des réponses et des réflexions. La transcription s'est produite à l'aide d'un logiciel *Amberscript* et transcrites de façon verbatim en format *Word*. Pour satisfaire aux exigences des critères d'une évaluation déontologique de la recherche qui fait appel à des sujets Humains, les données et les informations reçues pendant l'étude, y compris les enregistrements et les transcriptions sont sauvegardées de façon sécurisée sur le Google Drive de l'Université Laurentienne.

### 3.6 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

La lecture et la relecture du verbatim des transcriptions de chaque entrevue ont fait partie du processus initial de préanalyse pour cette étude. Par la suite, nous avons créé une grille en format *Excel* pour organiser et catégoriser les réponses et les réflexions sous forme de données brutes selon le modèle du canevas d'entrevue. Cette étape a permis de faire un déblayage initial des thèmes principaux et des sous-thèmes récurrents.

À l'aide de ce dernier, nous avons entamé un processus de réduction et d'organisation des données pour dégager et présenter les résultats dans un tableau de synthèse qui se trouve au prochain chapitre à la section 4.2. Ce tableau, qui est aussi structuré selon le canevas d'entrevue, vise à répondre de manière synthétique aux questions posées lors des entrevues. Comme nous priorisons cette étude à titre exploratoire et qualitative, nous demeurions flexibles aux orientations vers lesquelles nos entrevues nous menaient,

et donc flexibles sur le développement du tableau thématique. Celui-ci a servi de guide pour la discussion des résultats et pour tisser des liens avec le cadre conceptuel présenté lors de l’articulation de note problématique.

### 3.7 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Ce projet propose de poser un regard sur les rôles de leadership en travail social en milieu scolaire franco-ontarien. Celui-ci vise un petit échantillon et nous estimions que dans le cadre de la maîtrise, il était possible d’atteindre les objectifs ciblés. Cependant, l’étendue du terrain, le temps alloué pour la maîtrise et l’accès aux ressources pour fins de collecte et d’analyse de données, pouvait potentiellement limiter la profondeur de cette recherche. De plus, bien que ce projet tienne compte des perspectives des travailleurs sociaux ayant des rôles de leadership en milieu scolaire, il ne mesure pas de manière concrète, l’impact de ces rôles, et n’aborde pas la perspective des travailleurs sociaux de première ligne avec qui ils œuvrent ou qui ils supervisent. Ainsi, ce projet n’aborde pas les perspectives des autres leaders du système de l’éducation franco-ontarien, de la communauté scolaire, ni celles des parents et des élèves qui pourraient davantage nous informer sur la question des rôles de leadership en travail social en milieu scolaire et de formations plus poussées dans le domaine.

### 3.8 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

D’une perspective éthique, nous reconnaissons que la question de la confidentialité pouvait être un enjeu particulièrement délicat pour les participantes à l’étude. Les détails

d'identification, quant aux répondantes, ne seront aucunement partagés, ni divulgués. Les entrevues étaient classées de manière à ce que les participantes ne puissent être identifiées. Cependant, puisque le nombre actuel de travailleurs sociaux ayant des rôles de leadership en milieu scolaire francophone est déjà limité et que nous les invitions à répondre à des questions liées au contexte dans lequel elles travaillent, pour mieux situer leurs rôles et leurs responsabilités, nous estimions qu'il demeurerait possible de retracer et d'identifier le conseil scolaire et le répondant, même si ceux-ci ne sont pas nommés. Ceci peut avoir des retombées potentielles et inattendues sur les participantes, selon ce qui est partagé ou non.

Lors des entrevues, les questions pouvaient susciter chez les participants des divulgations de surcharge de travail (ce qui n'est pas rare dans ce domaine, et surtout dans le contexte actuel de la pandémie) et provoquer des frustrations, ou, possiblement, des indices de burn-out, de souffrance personnelle et des divulgations d'expériences avec des iniquités systémiques.

Nous reconnaissons l'importance du bien-être des travailleurs sociaux en milieu scolaire et souhaitons créer un espace sûr, inclusif et accueillant, pour favoriser un processus d'entrevue qui était respectueux et favorisait un partage honnête et en toute confiance. Nous avons ainsi proposé une liste de ressources locales de counseling professionnel (voir [ANNEXE 6](#)) et avons encouragé les participantes de rejoindre le service d'aide aux employés de leurs conseils scolaires respectifs, au besoin.

## CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE THÉMATIQUE DES DONNÉES

### 4.1 INTRODUCTION

Ce chapitre vise à présenter les principaux thèmes et sous-thèmes qui se dégagent des entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées pour répondre à la question principale de cette étude. À titre de rappel, nous cherchons à savoir : **quelles sont les perceptions des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone, quant à leurs rôles en matière de leadership, pour la réalisation des orientations, en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation.**

La première étape que nous utilisons pour dégager et présenter les résultats consiste de faire une réduction de données et de les organiser dans un tableau de synthèse. En suivant la structure de notre canevas d'entrevue, nous avons identifié cinq sections pour dégager des thèmes et des sous-thèmes qui permettent d'illustrer une synthèse des résultats ressortis à la suite des entrevues semi dirigées. Le tableau suivant fournit un aperçu des résultats qui seront présentés de manière plus détaillée selon les sections et les thèmes soulevés.

## 4.2 TABLEAU DE SYNTHÈSE THÉMATIQUE DES RÉSULTATS

Ce tableau fournit un aperçu global des résultats par thèmes et sous-thèmes, qui sont organisé selon la structure du canevas d’entrevue.

<i>Tableau 1. Synthèse thématique des résultats</i>	
<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>
<b>4.3 Les rôles de leadership en travail social en milieu scolaire</b>	4.3.1 Planification et coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances pour le conseil scolaire
	4.3.2 Gestion des équipes de services de travail social et des soutiens en santé mentale
	4.3.3 Programmation, formation et accompagnement
<b>4.4 Formation, connaissances et expériences qui ont préparé pour combler ces rôles</b>	4.4.1 Études et formations
	4.4.2 Expériences et connaissances
	4.4.3 Développement professionnel et réseautage
<b>4.5 Réponse aux impacts de la pandémie COVID-19</b>	4.5.1 Connaissances et compétences antérieures
	4.5.2 Adaptation au virage virtuel
	4.5.3 Travail de collaboration
	4.5.4 Encadrement continue des équipes en santé mentale
	4.5.5 Appui provincial
<b>4.6 Perceptions de l’influence du leadership</b>	4.6.1 Intégration du bien-être, la santé mentale et de justice sociale
	4.6.2 Reconnaissance du travail social en milieu scolaire

<b>en travail social en milieu scolaire</b>	4.6.3 Intégration des valeurs en travail social
<b>4.7 Avancement pour le leadership du travail social en milieu scolaire francophone</b>	4.7.1 Amélioration structurelles
	4.7.2 L'identité et l'efficacité professionnelle
	4.7.3 Leadership en travail social : un travail d'équipe et de collaboration
	4.7.4 Réflexions post pandémie

### 4.3 LES RÔLES DE LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE

Les participantes à l'étude représentent cinq travailleuses sociales inscrites qui occupent chacune, au moment de l'entretien, un poste de leadership désigné qui contribue au bien-être et à la santé mentale des élèves au sein de cinq différents conseils scolaires de langue française. Ces conseils scolaires sont situés dans les régions de l'Est (2), du Nord (2) et du Centre-Sud de l'Ontario (1). Chaque participante détient, au minimum, une maîtrise en travail social, dix ans d'expérience professionnelle, et porte un titre professionnel, soit de : gestionnaire (1), leader (1) et directrice (3).

Les participantes décrivent leurs rôles en matière de leadership pour la santé mentale en milieu scolaire que nous avons organisé selon les thèmes suivants. Il s'agit de :

- la planification et la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances ;

- la gestion des équipes de services en travail social et des soutiens en santé mentale et ;
- la programmation, la formation et l'accompagnement.

#### 4.3.1 Planification et coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances pour le conseil scolaire

##### a) Planification stratégique

Les participantes sont interrogées sur leurs rôles en matière de leadership au sein du conseil scolaire et décrivent de manière globale leurs responsabilités quant à la coordination et l'élaboration du plan stratégique triennal et du plan d'action annuel pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances chez les élèves. Elles partagent qu'il s'agit d'une coordination systémique avec les acteurs clés du conseil scolaire, pour identifier les besoins et établir des orientations communes pour améliorer la santé mentale et le bien être des élèves. L'extrait suivant illustre ce point :

[...] de coordonner la mise en œuvre d'une stratégie qui promeut le bien être des élèves. Et je le fais de façon collaborative avec les différents leaders du conseil, que ce soit pédagogique, l'enfance en difficulté, la construction identitaire, les ressources humaines. Fait que c'est plein de services qui contribuent à la stratégie du conseil. Donc c'est beaucoup un travail de liaison et d'influence.

Les participantes reflètent aussi l'importance d'harmoniser cette planification avec les orientations en matière d'équité et d'inclusion, pour lesquelles certaines en ont aussi la responsabilité désignée. L'une d'elles explique son rôle :

Puis mon rôle aussi plus stratégique à la grandeur du conseil inclut aussi les dossiers d'équité et d'inclusion. Donc, je travaille du point de vue systémique, la stratégie en santé mentale en lien avec notre leader en santé mentale.

#### **b) Mise en œuvre du plan stratégique, des pratiques et des programmes**

Les répondantes partagent que de coordonner la mise en œuvre du plan stratégique est un travail d'équipe à plusieurs niveaux. Celles-ci mettent en action des stratégies qui facilitent l'adoption de pratiques et de programmes reconnus par des données probantes de façon harmonisée, avec les priorités du conseil scolaire, pour favoriser la santé mentale des élèves. Nos participantes affirment qu'au niveau du système, il s'agit de collaborer étroitement avec les surintendances et les directions responsables des équipes pédagogiques, des services à l'élève, de santé et bien-être, d'équité et inclusion, de l'éducation autochtone, des ressources humaines, etc.

À l'échelle des écoles, elles travaillent auprès des directions d'écoles pour appuyer l'élaboration des plans d'amélioration école, afin d'assurer l'alignement avec les priorités du conseil et des orientations provinciales.

#### **c) Consultations spécialisées et conversations courageuses avec les dirigeants scolaires**

Dans le cadre du travail de collaboration avec les dirigeants scolaires, les participantes sont sollicitées pour fournir des consultations spécialisées qui permettent au conseil scolaire de prendre des décisions éclairées. Celles-ci concernent les questions, liées par exemple, aux élèves ayant des besoins plus complexes : en matière d'assiduité, des

droits d'accès aux services, des droits liés au croisement de la loi sur l'éducation et les lois en santé mentale, par exemple : lois d'accès à l'information, la confidentialité, le code criminel des jeunes. Une participante explique l'importance d'être à jour sur tout l'aspect l'égalité pour accomplir ses tâches.

Je dois être au courant des lois qui s'appliquent aux gens dans le domaine ou même pour les écoles. La loi sur l'éducation et la loi santé mentale, surtout l'accès à l'information. Récemment, on avait eu une situation avec la loi C du code criminel [la loi C-46, LRC 1985]<sup>5</sup> ce genre de loi, ou comment à les consulter pour pouvoir appuyer l'équipe ou bien les membres du personnel scolaire à prendre une décision.

Certaines participantes avouent qu'en milieu scolaire les structures organisationnelles sont déjà bien établies. Elles sont ancrées dans un modèle hiérarchique, qui ne valorise pas toujours les perspectives qui peuvent remettre en question des décisions prises par le conseil d'administration. L'une d'elles souligne que la hiérarchie du système de l'éducation peut nuire à la capacité des dirigeants de comprendre la réalité sur le terrain, autant par rapport aux problèmes vécus, qu'aux mesures d'intervention novatrices mises en place :

Il y a beaucoup de choses qui se font en bas, mais ils ne voient pas nécessairement. Puis des fois, j'essaie d'attirer leur attention pour dire, 'tu sais? il faut regarder en bas, qu'est ce qui se passe... Il y a beaucoup de gens qui fourmillent...'

---

<sup>5</sup> L.C. 2002, ch. 1 – loi sur le système de justice pénale pour les adolescents – à jour au 22 février 2023, dernière modification le 18 décembre 2019 - <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/Y-1.5.pdf>

Les travailleuses sociales en poste de leadership, disent être confrontées à avoir et même initier des conversations courageuses avec les dirigeants scolaires. Celles-ci visent à collaborer avec leurs collègues, afin de réexaminer les pratiques traditionnelles de façon critique, avec une lentille plus élargie du climat et du contexte socio-économique de la communauté scolaire. Cette participante explique de quelle manière elle aborde ces discussions pour mener à une meilleure prise de conscience de ses collègues :

J'apporte un soutien, je fais de la consultation, j'essaie d'orienter un petit peu certaines pratiques et aussi au niveau plus organisationnel, à bien questionner : Qu'est ce qui se fait ? Donc il y a toujours une question d'*advocacy*. C'est toujours très préoccupant pour moi. Donc, comment je le fais d'une manière où je suis reçue et entendue et que ça peut amener un certain changement.

Toutes les participantes tiennent compte du fait qu'elles sont minoritaires à titre de travailleuses sociales au sein du système scolaire, majoritairement dirigé par des pédagogues, qui ont à cœur la réussite scolaire et le bien-être des élèves. Bien qu'il y ait un consensus sur ces objectifs, elles reconnaissent qu'il n'y a pas forcément la même compréhension et le même langage, quant à la santé mentale et le bien-être des enfants et des jeunes. De plus, elles observent parfois un peu de résistance, pour mettre en œuvre des pratiques à privilégier au quotidien qui favorisent le bien-être dans un premier temps, afin de contribuer à la réussite globale de l'élève. L'une d'elle décrit la disparité entre les expériences qu'elle a vécues en matière de compréhension fondamentale au sein d'une agence sociale et celles au sein du système scolaire :

...on est dans une grande boîte d'éducation et on est une minorité. Alors quand je pense qu'en étant un travailleur social dans une autre type d'agence, il y a comme une facilité à se comprendre dans le mandat connu, entre autres au sein d'une

même équipe. Tandis qu'en [milieu scolaire] ..., c'est pas tout le monde qui a les mêmes connaissances ou la même compréhension des approches à privilégier ...

Au-delà d'établir un langage commun, pour mieux s'entendre sur les concepts de base, une participante souligne qu'on a, à la fois, besoin d'un engagement solide des dirigeants scolaires, pour influencer un changement profond à l'échelle du conseil, tout en reconnaissant les réalités des membres du personnel scolaire et le contexte inéquitable qui perpétue la stigmatisation des élèves aux prises avec un problème d'ordre psychosocial. Elle explique l'importance de reconnaître et d'adresser ce que vivent les adultes au sein des écoles, tout en les accompagnant pour être en mesure d'appuyer les élèves :

Il y a un grand travail à faire pour atteindre nos objectifs auprès de l'élève. Il y a un très grand travail à faire avec les adultes qui les entourent. Tantôt je parlais plus d'influence au niveau de macro des leaders, c'est systémique pour influencer un changement profond. Mais ça passe par beaucoup d'adultes aussi qui souffrent, qui sont fâchés après une enfant, des directions d'école qui sont en réaction, et qui se disent, « ben voilà ! » Ça passe aussi par plein de jugements, par un contexte aussi où on n'est pas égal. Il y a encore beaucoup de préjugés qui existent. La violence et l'intimidation existent à l'école.

#### **d) Collaboration avec les organismes de santé mentale à l'échelle régionale et provinciale**

L'ensemble des participantes décrit ses responsabilités pour assurer une collaboration régionale étroite avec les partenaires communautaires et les agences responsables de la santé mentale des enfants et des jeunes. Ceci comprend le développement de relations, la

participation à divers comités de travail et la communication régulière pour favoriser un accès aux bons soins, au bon moment.

Elles expliquent que les conseils scolaires de langue française s'étendent sur un vaste territoire, et le nombre de tables de collaboration se multiplient, selon le nombre de régions desservies par le conseil scolaire. Ceci peut parfois être exigeant, en termes de temps, pour toutes les participantes, mais elles affirment qu'une représentation régulière du conseil scolaire est nécessaire pour maintenir un esprit de collaboration.

Cette participante décrit la manière dont elle intervient et pourquoi sa présence aux tables de discussions est importante :

La communication, la visibilité, l'authenticité sont des éléments clés qui favorisent des collaborations gagnantes. Être présente, fiable et respectueuse. [...] J'ai un rôle et une responsabilité pour être à la table. D'assurer une représentation francophone et d'une francophonie diversifiée.

L'objectif de ces collaborations, selon les participantes, vise à tisser des liens étroits pour déterminer la nature des soutiens et des services disponibles dans chaque région, y compris les processus pour y accéder. Bien qu'en général, il semble y avoir une compréhension commune entre les organismes communautaires et les conseils scolaires, en ce qui a trait aux priorités en matière de santé mentale des enfants et des jeunes, une participante soulève des enjeux qui mettent la vision et le travail de collaboration au défi :

On s'entend toujours sur l'intention, puis sur les problématiques. Tu sais tantôt on parlait du même langage..., je pense qu'on a le même langage. Le défi, c'est au

niveau des processus, des rôles et de la complexité. Mais (aussi) la limite de services, l'accès des services spécialisés non disponibles, entre autres...

Quelques participantes expriment que la définition des rôles entre ce qu'offrent les organismes de santé mentale et les conseils scolaires n'est pas toujours claire et peut porter à confusion. L'une des répondantes remarque que la vision et orientations provinciales pour un système de soins intégré sont parfois difficiles à mettre en pratique :

...on sent bien que la communauté veut prendre en charge une partie. Mais ces jeunes-là, ... ils sont tous à l'école. ... cette semaine je réfléchissais sur les enjeux de *Bons soins au bon moment*<sup>6</sup>. Dans le fond, on aimerait bien aller plus bas – c'est-à-dire de prioriser le travail au niveau de la promotion. Mais on n'arrive pas à déléguer une prise en charge à la communauté, qui ferait du sens. Et pendant ce temps-là, notre personnel souffre, les parents souffrent, les élèves souffrent. On ne peut pas rien faire. Et même des fois, même s'il y a une bonne prise en charge communautaire..., bien, (l'élève) va quand même à l'école et c'est pas facile. Fait que c'est la complexité est là, c'est que c'est pas simple de même se définir ça. Puis, il y a un petit peu de tirage de couverture, je pense.

Une autre participante soulève que, malgré les initiatives bien intentionnées des partenaires communautaires, elle a la responsabilité de vérifier que les intervenants et leurs contenus s'alignent avec les protocoles d'entente et la stratégie en santé mentale du conseil scolaire. Ceci, peut parfois être mal interprété par les représentants de la communauté, ce qui crée des tensions et affecte la collaboration :

---

<sup>6</sup> Collectif du système de soins scolaire et communautaire. (2022). *Bons soins au bon moment : Renforcer le système de soins de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les enfants et les jeunes de l'Ontario*.

Là, on rencontre des défis parce que je pense qu'il y a des frustrations des fois. On ne peut pas laisser n'importe qui, n'importe quand, rentrer à l'école, rencontrer les élèves. On doit mettre en place des protocoles de collaboration. On est obligé, ça fait partie des lois. Mais je me rends compte que peut être, tous les conseils ne suivent pas les lois de la même façon ou ne les appliquent pas. Donc ça m'arrive d'avoir un partenaire qui me dit bien t'es la seule à mettre des bâtons dans les roues comme ça pour rentrer dans tes écoles.

Il y a beaucoup d'opportunités pour collaborer surtout au sein de la capitale, selon nos participantes de la région de l'Est. Cependant, les services en français en région sont limités ou même inexistant. Ceci, expliquent-elles, découle du fait que certaines villes en région n'ont pas de désignation bilingue et donc les fournisseurs de services ne sont pas tenus d'offrir des services en français. Cette participante explique de quelle manière elle vit cette réalité :

Il y a très, très peu d'organismes francophones. Donc, quand je leur (demande) est-ce que vous avez des services francophones pour venir appuyer et qu'ils n'en ont pas, ça se termine un peu là parce-que c'est plus difficile à ce moment-là.

Une autre participante de la région du Nord explique que la pénurie de services spécialisés est présente autant pour les communautés anglophones que francophones :

Il n'y a pas de pédopsychiatres dans nos communautés. Donc le suivi avec les psychiatres se fait à travers du réseau Sick Kids ou CHEO. J'ai entendu qu'il y avait un ou deux psychiatres francophones qui font partie de ce réseau là pour l'ensemble de nos communautés, et non, pas des pédopsychiatres non plus. Donc, des gens doivent se déplacer pour aller voir un pédiatre spécialisé. Et puis ... pas francophone. Donc, t'as pas toujours de garanties que tu vas avoir accès à un pédiatre francophone, non plus. Comme les services résidentiels en santé mentale ou en toxicomanie, n'est pas toujours disponible dans chacune des communautés.

Toutes les participantes témoignent qu'une partie significative de leur travail de collaboration avec les organismes communautaires comprend la revendication de services en français. Les listes d'attentes et l'absence de services spécialisés en communauté francophone sont courants selon les participantes. Cependant, elles reconnaissent aussi que la pénurie des professionnels francophones qualifiés en Ontario est un enjeu autant pour les conseils scolaires que pour les organismes.

Cette participante reflète une reconnaissance de la réalité par rapport à la pénurie des intervenants francophones et son rôle face à la revendication des services en français.

D'abord, il importe de reconnaître la réalité des organismes communautaires. Les partenaires francophones - on partage les problèmes en termes de la francophonie, et de la rétention du personnel clinique qualifié. Il s'agit donc, dans un premier temps, de revendication pour les services francophones, et de faire reconnaître que les conseils scolaires francophones s'étendent également sur un large territoire.

#### 4.3.2 Gestion des équipes de travail social et des soutiens en santé mentale

La gestion des équipes de service en travail social et des soutiens en santé mentale fait partie des responsabilités des participantes. Ceci comprend : la coordination de la prestation des services, la gestion des incidents critiques et évaluations, la supervision clinique et administrative, et la gestion des budgets et des rapports de données.

##### **a) Coordination de la prestation des services**

La coordination de la prestation de services et de mesures de soutien en santé mentale pour les élèves, au sein du milieu scolaire, fait partie du rôle de chaque participante.

L'offre des services, selon elles, s'aligne idéalement avec la vision provinciale pour la santé mentale, le plan stratégique du conseil scolaire et les besoins des élèves.

Cependant, elle dépend largement des ressources disponibles du conseil et, en communauté, de l'accès équitable aux services et d'une équipe d'intervenants engagée et outillée.

La taille des équipes en santé mentale varie significativement d'un conseil scolaire à l'autre, selon les participantes. Par conséquent, ceci détermine la fréquence et la manière dont les élèves peuvent accéder aux services dans leur école ou non. Selon une répondante, dont l'équipe est composée d'une trentaine de travailleurs sociaux, certaines écoles bénéficient du service en travail social à temps plein. Alors que, dans un autre conseil, la participante décrit une équipe plus petite et dont le service en travail social, par école, se limite à une fréquence hebdomadaire.

Au sein des équipes de professionnels en santé mentale, il n'y a pas toujours un consensus sur les approches et les pratiques cliniques et à privilégier en milieu scolaire. Certaines répondantes décrivent qu'elles ont le mandat de faire cheminer les membres des équipes vers un changement organisationnel qui priorise la promotion, la prévention et l'intervention précoce. Une participante nous explique la façon dont elle perçoit son rôle pour mobiliser l'équipe :

Il y a toute la gestion proprement dit, d'une équipe pour assurer la prestation de service auprès des élèves, mais aussi tout un travail d'engagement (avec les professionnels en travail social scolaire). Quand on parle de leadership, on parle aussi d'influence. [...] Moi, je me définis comme travailleuse sociale critique, dans le sens que je dois amener des choses, soulever des éléments pour justement

atteindre l'objectif de prioriser les intérêts des élèves et du personnel. Pour moi, les deux vont ensemble. Je dois influencer le 'ce qui est dit, ce qui est fait' et du moins dans la mesure du possible.

Une autre participante souligne l'importance d'assurer que la prestation des services repose sur des approches fondées par des données probantes :

L'essentiel, c'est d'emmener les membres des équipes à mettre en œuvre des pratiques éclairées en milieu scolaire, tant au niveau de la prévention que de l'intervention.

Certaines participantes soulignent qu'un accès équitable aux services de santé mentale en milieu scolaire, particulièrement dans les régions du nord de l'Ontario, fait partie de cette coordination. Comme les conseils scolaires francophones se situent sur un vaste territoire, les distances peuvent avoir une incidence importante sur l'accès équitable aux services à l'école dans un même conseil. Plus les écoles sont éloignées du siège social, moins elles ont accès aux services scolaires. La pénurie de professionnels francophones en santé mentale est l'un des enjeux significatifs auxquels font référence les participantes. Cette participante décrit les difficultés vécues liées au recrutement de professionnels francophones :

C'est tellement difficile de recruter des gens, des professionnels francophones avec de l'expérience. On est un peu plus chanceux peut-être [en ville], mais dans nos régions éloignées, [...] on a eu de la difficulté. Puis, entre conseils, on essaye de recruter toujours les mêmes gens. Comme c'est très difficile.

Elles décrivent, cependant, que le *Consortium des élèves du nord de l'Ontario* (CÉNO)<sup>7</sup> contribue largement à un accès plus équitable de services en français au sein des écoles des régions du nord. Il s'agit d'un partenariat indispensable, pour améliorer l'offre de services dans les écoles. L'une d'elle précise :

La mise en œuvre de CÉNO a beaucoup bonifié l'offre de nos services en santé mentale. [...] on a pu ajouter à nos services et puis même offrir des services plus spécialisés. Donc, on a aussi accès à des évaluations psychologiques. [...] Ceci a permis une meilleure répartition des écoles parmi les professionnels. Donc, on avait plus de gens présents. Donc chaque personne a moins d'écoles [à sa charge] pour offrir des services. [...] c'est une vraie collaboration.

#### **b) Gestion des incidents critiques et évaluations**

La gestion de la réponse aux incidents critiques et des évaluations de risque et de menace fait partie des responsabilités de chacune des participantes. Il s'agit, par exemple, de réponse systémique en cas de suicide, de décès d'élève ou d'événements tragiques qui bouleversent la communauté scolaire. Elles font valoir que c'est une coordination qui exige une approche multidisciplinaire et fondée par des pratiques éclairées.

---

<sup>7</sup> <https://cenord.ca> « Le CÉNO offre des services spécialisés en français aux élèves fréquentant les écoles des 6 conseils scolaires de langue française du nord de l'Ontario. »

### **c) Supervision clinique et administrative**

Trois participantes expliquent qu'elles jouent un rôle de supervision global des membres des équipes multidisciplinaires qui fournissent des soutiens et des services en santé mentale. Ceci peut comprendre les équipes d'éducateurs spécialisés, de travailleurs en techniques de travail social, d'intervenants en comportement et de travailleurs sociaux. Elles travaillent étroitement avec une travailleuse sociale désignée au conseil scolaire, pour assurer la supervision administrative et clinique des équipes professionnelles en travail social. L'une d'elles explique l'importance de pouvoir travailler en collaboration avec d'autres travailleuses sociales qui sont membres de l'équipe de gestion :

Je travaille étroitement avec deux gestionnaires, dont une qui est la superviseure clinique en santé mentale. [...] Et elle exerce un grand leadership. Elle a une formation en travail social elle aussi. Ce sont des rôles pour moi, clés, et elle agit un peu dans le fond à titre de leader en santé mentale. Tu sais, alors c'est comme si on partageait ce rôle [...] Puis elle joue un rôle beaucoup plus approfondi au niveau clinique.

Alors que certaines participantes illustrent un travail de collaboration avec, soit une gestionnaire de service, soit avec une leader en santé mentale, une participante décrit qu'elle a le double mandat de leader en santé mentale et gestionnaire de service. Elle illustre, ci-dessous, comment elle tente d'assurer la supervision clinique, au-delà de ses autres responsabilités :

Je fais la supervision clinique, je la fais du mieux que je peux, comme c'est pas possible à l'intérieur de mes fonctions, de revoir tous les dossiers des membres de l'équipe. Donc, c'est souvent, si j'ai le temps je passe à travers des dossiers pour leur souligner quelque chose que j'ai remarqué. J'ai créé un système de rencontres pour adresser différents sujets à travers du mois. Mais si les gens de l'équipe ont aussi besoin d'une consultation, elles vont m'aviser.

#### **d) Budgets et rapports de données**

Planifier et gérer les budgets en matière des ressources en santé mentale fait partie des tâches identifiées. Ceci comprend la gestion et la distribution des ressources au sein du conseil et dans certains cas, faire des demandes de financement supplémentaire auprès du ministère de l'éducation pour un projet spécial. Les participantes sont également tenues de compléter des rapports de données de façon régulière concernant plusieurs dimensions des soutiens et des services en santé mentale au conseil scolaire. L'une d'entre elles explique qu'il s'agit de tâches qui demandent beaucoup de temps :

Créer ces demandes-là, après remettre les rapports nécessaires, je gère le budget, [...], j'approuve les dépenses, je monitore le budget. Ça décrit à peu près le rôle mais ça ne va pas dans les détails. Ça ne démontre pas nécessairement le montant de temps que certaines de ces choses-là peuvent prendre.

#### **4.3.3 Programmation, formation et accompagnement**

##### **a) Programmation à l'intention des élèves**

Les participantes décrivent leurs responsabilités quant au développement et à la sélection de programmation en matière de santé mentale à l'intention des élèves fondée sur des données probantes. Elles mobilisent des équipes qui sont majoritairement composées de travailleurs sociaux scolaires, pour développer le contenu et assurer l'animation auprès des élèves. Les sujets touchent divers sujets liés à promotion et de santé mentale, par exemple : l'apprentissage socio émotionnel, la gestion de l'anxiété, les relations saines, etc.

## **b) Formation du personnel scolaire**

Selon les participantes, une grande partie de leurs rôles comprend la coordination d'un plan de formation du personnel scolaire, pour appuyer les élèves avec leur santé mentale. Certaines fournissent des ressources pour faire des présentations et les animent, lors des journées pédagogiques et de manière ponctuelle, auprès de directions d'écoles ou aux membres d'une école en particulier.

L'ensemble des participantes collaborent avec les autres services du conseil pour favoriser une harmonisation des messages et des pratiques à préconiser. Certaines précisent qu'elles travaillent étroitement avec les services pédagogiques, les services pour l'enfance en difficulté, les services en équité et inclusion, les services des ressources humaines et de santé et sécurité pour intégrer le contenu en matière de santé mentale à l'apprentissage professionnel continu des membres du personnel scolaire.

Pour assurer la formation du personnel scolaire, les participantes décrivent leurs rôles pour mobiliser les équipes en santé mentale pour monter des présentations et pour véhiculer le contenu pendant les rencontres du personnel, par webinaire ou d'autres formats qui facilitent la transmission des messages. L'une d'entre elles décrit que son équipe se compose de plusieurs sous-comités de 4 à 5 travailleurs sociaux au courant de l'année scolaire pour se pencher sur des sujets précis soit, par exemple : la prévention de l'intimidation, la prévention du suicide, l'apprentissage socio émotionnel, la santé mentale des jeunes 2SLGBTQI, la communication avec les parents, la prévention de l'usage de substances, etc. Au-delà des fonctions régulières des travailleurs sociaux, ces

membres des comités révisent des protocoles, développent et animent des formations et créent des guides et des capsules informatives pour l'ensemble du conseil. Une autre participante explique que son équipe de travailleurs sociaux se penche sur l'élaboration d'ateliers et de formations, plutôt pendant l'été, lorsque la charge de travail est moins lourde.

### **c) Accompagnement pour la mise en œuvre**

Certaines participantes soulèvent leurs rôles pour coordonner l'accompagnement de la mise en œuvre des pratiques et programmes en matière de santé mentale à l'échelle du conseil. Dans la région de l'Est par exemple, les trois conseils scolaires de langue française travaillent de manière concertée pour accompagner l'implantation d'un programme pour favoriser le climat scolaire positif et pour intégrer l'apprentissage socio-émotionnel dans les écoles. Il s'agit d'une structure composée d'une équipe de coachs désignée, souvent composée de travailleurs sociaux, qui assure une approche commune pour renforcer les connaissances du personnel scolaire et pour les accompagner à l'école et en salle de classe.

## **4.4 FORMATIONS, CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES QUI ONT PRÉPARÉ POUR COMBLER CES RÔLES**

À la lumière de la description des rôles de leadership pour la santé mentale des participantes, nous leur avons demandé de décrire les expériences, les connaissances et les formations professionnelles qui les ont préparées pour ces rôles de leadership.

#### 4.4.1 Études et formations

Quoi que la maîtrise en travail social ait été utile comme tremplin pour accéder aux postes de leadership, selon certaines participantes, le programme d'études, en soi, les a peu ou pas préparées à des rôles de leadership pour la santé mentale en milieu scolaire.

Une des participantes décrit son parcours de formation pour illustrer ceci :

Moi j'ai un bac en psycho et j'ai une maîtrise en travail social. Moi, ma maîtrise en travail social aurait pu définitivement avoir des améliorations. J'avais appris plus la TCC dans mes cours de psycho que mes cours à la maîtrise. Donc je crois que ça, ça l'a pu aider. Pour les gens qui s'en vont dans des domaines cliniques ou en santé mentale, [il faut] avoir plus de formation à ce niveau-là. La maîtrise ne m'a pas fourni les expériences dont j'ai besoin pour accéder à un poste de leadership. On ne parle pas de ces rôles de gestion là, à l'intérieur du programme de maîtrise.

Toutefois, d'autres font valoir que la formation en travail social les a outillées pour poser un regard critique sur le système et de se voir comme agents de changement au sein du milieu scolaire. Une participante, étant diplômée d'un baccalauréat et d'une maîtrise en travail social explique :

Ce qui m'inspire beaucoup de la formation en travail social, c'est la conviction profonde qu'on a, qu'il faut travailler à la fois avec l'individu et son milieu. Alors là, là, moi j'en ai pour des années! Justement [de travailler] avec le milieu [...] parce qu'il a de l'ouvrage, mais je trouve ça bien excitant. C'est toujours ça le fun, cette opportunité-là de travailler sur le système et sur les conditions. Puis, je trouve qu'il y a beaucoup de travail social dans tout ça.

Au-delà des études, certaines participantes soulignent qu'elles s'engagent au développement professionnel continue qui leur permet de peaufiner leurs compétences de leadership au conseil. Il s'agit de formations sur les plans clinique, de gestion et de changement organisationnel. L'une d'elles décrit son expérience à titre de superviseure clinique :

Comme pour l'aspect de superviseure clinique, je n'ai pas nécessairement suivi de formation. Plutôt de l'auto-apprentissage. SMS-ON, nous offre des occasions de formation pour l'élaboration de plans stratégiques, puis de monitoring et de mise en œuvre.

#### 4.4.2 Expériences et connaissances

Chacune qualifie ses compétences et ses capacités avec une accumulation d'expériences et de formations supplémentaires. Certaines ayant œuvré à titre de travailleuses sociales, au sein d'un conseil scolaire, pendant de nombreuses années, affirment que ceci a facilité la transition vers le rôle de leadership. Ceci leur permettait de mieux comprendre la réalité du travail au quotidien des travailleurs sociaux et comment planifier et adapter les attentes pour la mise en œuvre d'une vision systémique.

D'autres participantes mettent en lumière leurs expériences professionnelles, à titre de gestionnaires ou d'intervenantes sociales, en communauté et en services hospitaliers. Ceci aurait contribué à leur capacité de naviguer entre les systèmes, grâce aux relations interpersonnelles qu'elles ont développées en cours de chemin, et comme porte d'entrée pour travailler au sein du conseil scolaire.

L'une d'elle précise que sans l'expérience antérieure au sein d'un conseil scolaire, il lui aurait été difficile d'accéder à son poste actuel de leadership :

Ce sont plutôt mes expériences en milieu scolaire [qui] m'ont permis d'accéder à plusieurs rôles en milieu scolaire, y compris celui de supervision clinique. Donc je ne verrais pas comme de pouvoir accéder à ce rôle. Ça serait beaucoup plus difficile, parce que le monde de l'éducation, c'est complètement différent d'une agence communautaire. Donc oui, c'était certainement un avantage. Et mes expériences antérieures dans une agence communautaire m'ont permis de travailler avec le conseil scolaire.

#### 4.4.3 Développement professionnel et réseautage

Les participantes décrivent qu'elles font fréquemment recours à des occasions d'apprentissage professionnel pour approfondir leurs connaissances autant cliniques que pour la planification systémique. Elles affirment que l'appui et l'encadrement qu'elles reçoivent de *Santé mentale en milieu scolaire Ontario*<sup>8</sup> contribue à mieux comprendre les orientations provinciales et à les mettre en œuvre. Elles font valoir l'importance du réseautage et des échanges avec d'autres leaders en santé mentale des conseils scolaires francophones de l'Ontario. Ceci leur permet de partager des pratiques gagnantes ou de consulter avec des collègues sur des sujets semblables et pertinents. Bien qu'il existe de nombreuses communautés de pratiques régionales et provinciales, souvent en anglais, l'une d'elles exprime que le fait d'avoir plusieurs Francophones dans des postes de leadership, permet une collaboration unique parmi les conseils scolaires francophones :

---

<sup>8</sup> Santé mentale en milieu scolaire Ontario « est une équipe de soutien à la mise en œuvre provinciale. Nous aidons les conseils scolaires à améliorer la santé mentale des élèves au moyen de stratégies et de services fondés sur des données probantes. » [www.smho-smso.ca/a-propos-de-nous/](http://www.smho-smso.ca/a-propos-de-nous/)

[...] les rencontres francophones sont beaucoup plus pertinentes pour moi et mon travail que quand je vais aux rencontres régionales avec les collègues anglophones. Je ne sais pas si c'est parce que c'est pas la même façon de faire. C'est pas la même culture, c'est certainement pas l'accès aux mêmes ressources, ça c'est clair. (...) je pense qu'on évolue, mais je ne suis pas certaine qu'on évolue de la même façon. Je ne sais pas si c'est parce qu'on est plus petits. J'ai de la misère à cerner le pourquoi, mais je pense qu'on évolue quand même très rapidement. C'est en voyant les autres conseils et mes collègues, comment ça a changé, puis combien plusieurs maintenant portent un titre de direction de service de bien-être. Tu sais: on a tous des leaders en santé mentale.

## 4.5 RÉPONSE AUX IMPACTS DE LA PANDÉMIE COVID-19

Dans le cadre de cette étude, nous souhaitions connaître ce qui a pu préparer les participantes d'être en mesure de répondre aux impacts de la pandémie sur la santé mentale et le bien-être des élèves au sein de leur conseil scolaire.

### 4.5.1 Connaissances et compétences antérieures

L'ensemble des participantes soulignent qu'elles étaient déjà bien outillées pour aider le système scolaire à cheminer en cas de crise et à la suite des événements tragiques. En réponse à la pandémie, elles ont puisé dans leurs boîtes à outils, pour s'adapter à la crise sanitaire et pour accompagner les équipes à cheminer. L'une d'elle met en valeur le savoir-faire des travailleurs sociaux :

Les expériences passées ont sans doute aidé à gérer la crise. Là, on était bon là-dedans. C'est pas mal ce qu'on fait. C'est juste que là, c'est un autre niveau. Mais on n'a pas tant perdu nos repères que ça. Puis, c'est pas comme si les intervenants faisaient quelque chose de complètement différent de ce qu'ils faisaient vraiment... Parce que, par rapport à notre savoir en travail social pour venir en aide, on a tous les outils pour ça, pour venir en aide aux jeunes.

Une autre décrit que le travail lui-même n'avait pas changé, mais qu'il s'agissait d'emmener les équipes à adapter leur façon de faire :

Notre rôle passé nous a préparé dans le sens que le travail n'a pas changé. Il a peut-être augmenté. Ce qui a changé, par contre, c'est sûr, pendant la pandémie, c'est que c'est le virtuel, c'est les services virtuels qu'on n'avait jamais offerts avant. Maintenant, c'est devenu ça. On le fait parce qu'on était obligé, puis là, mais maintenant, on sait que c'est un recours possible.

Cette participante souligne qu'elle se fiait à ses compétences thérapeutiques et les adaptait au contexte de la pandémie, pour exercer un leadership au sein du conseil :

En tant que leader ou direction de service, on utilise quand même des outils techniques et des stratégies de thérapie de counseling [...] sans être évident. Mais comme c'est dans notre nature de trouver des solutions pour moi, trouver des solutions, apaiser une situation, de valider comme s'il y a des personnes qui sont parfois plus, comme je ne veux pas dire oppositionnel, mais c'est comme des différentes personnalités. Et tu sors [...] ta boîte à outils et tu les utilises juste de façon naturelle. Donc ça, c'est probablement un avantage aussi qui a beaucoup aidé pendant la pandémie, parce qu'il y avait tellement de pression sur tout le monde, tellement de stress, tellement d'inconnus.

#### 4.5.2 Adaptation et virage au virtuel

Toutes les participantes ont décrit la nécessité d'adapter la prestation des services en santé mentale, y compris les interventions de risque suicidaire, à un modèle virtuel.

L'une d'elles explique qu'il ne s'agissait pas seulement d'adapter les services, mais aussi de revoir les processus de demande de services pour assurer un accès précoce :

[...] on a fait des adaptations à nos offres de services...on a un processus de référence qui est assez complexe, avec un système de triage, de demandes, etc. pour la priorisation systémique. L'année passée, pour les élèves qui vivaient

vraiment des difficultés en lien avec leur retour à l'école en présentiel, on avait éliminé ce processus-là. Puis, on avait un formulaire simplifié pour les élèves qui étaient vraiment troublés par le fait de revenir à l'école après le virtuel qui avait duré quelques mois. Les écoles ont dit qu'ils ont beaucoup apprécié qu'on ait facilité cet accès rapide aux services.

Le virage au virtuel a permis, selon certaines participantes, un niveau d'engagement plus élevé. Ceci a permis une plus grande flexibilité aux travailleurs sociaux en milieu scolaire, de rejoindre les élèves qui étaient absents de l'école et de donner un meilleur accès aux parents qui souhaitent suivre un atelier offert en soirée sur la santé mentale des enfants et des jeunes.

Je pense beaucoup aux élèves qui ont des difficultés au niveau de la fréquentation scolaire et on peut aller les chercher. C'est pas physiquement à l'école, mais on peut te rencontrer quand même. Ça, avant, on le faisait pas. Donc ça, c'est certainement une nouvelle avenue qui est un avantage d'après moi. Mais reste que les services en virtuel, plusieurs élèves aiment moins ça aussi. Tu sais s'ils préfèrent que ça soit en personne. Mais on a quand même des écoles qui sont restées virtuelles, donc ceux-là reçoivent des services virtuels.

On offrait des ateliers de temps en temps aux parents pour les outiller. Depuis la pandémie cette année, on a offert deux ateliers par mois aux parents en soirée. Puis les gens viennent et ils écoutent. [Le virtuel] nous a permis d'aller rejoindre plus aussi [...] Quand on offrait des ateliers en soirée, que les gens devaient se déplacer, des fois, on avait cinq, huit, dix parents. Si on avait plus que dix parents, on était excités là. Maintenant, en virtuel, habituellement en direct, on a à peu près 50 à 70 parents, [et] 2 [200] à 300 qui regardent l'enregistrement par la suite. Donc on rejoint beaucoup, beaucoup plus de parents. Donc, ça, c'est quelque chose qui va se [poursuivre].

Malgré certains avantages, d'avoir accès aux outils virtuels, pour répondre aux besoins des élèves, les participantes reconnaissent que ceci était une réponse temporaire.

#### 4.5.3 Travail de collaboration

Ayant fait partie de l'équipe de collaboration interdisciplinaire au conseil scolaire, certaines participantes expliquent qu'elles ont contribué à la prise de décisions et à l'élaboration des communications systémiques à l'intention des parents et des familles, pour favoriser un sens de communauté et de bien-être, pendant cette période difficile. Afin de répondre aux besoins de santé mentale des élèves en période de confinement sanitaire, par exemple, il était tout aussi important de communiquer avec les services qui étaient disponibles, comment ils avaient été adaptés et comment y accéder à distance.

Une participante décrit que son expertise n'était pas toujours sollicitée, lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions qui pouvaient avoir une incidence sur le bien-être et la santé mentale des élèves. Il était donc nécessaire de faire preuve de réflexion proactive et de s'affirmer, pour éclairer ses collègues sur les enjeux auxquels il fallait tenir compte.

[...] c'est important que, je pense dans nos postes de leadership, [d'être] une personne qui a cette capacité-là de revendiquer ou de... parce que, souvent, on ne reçoit pas toujours une demande pour faire quelque chose. C'est à nous aussi d'identifier les besoins. Puis de savoir comment on peut y répondre et les prochaines étapes qu'on doit proposer.

Concernant le travail de collaboration avec les organismes de santé mentale communautaires, l'une des participantes souligne que les relations de travail antérieures développées avec les partenaires ont servi de levier pour avoir des discussions

courageuses en pleine pandémie. Ceci a permis de trouver des solutions pour appuyer les élèves, leurs familles et des communautés en souffrance.

#### 4.5.4 Encadrement continue des équipes de santé mentale

Selon une de nos participantes, il n'y a rien qui aurait pu préparer personne à l'impact qu'a eu la pandémie de la COVID-19. Elle affirme, cependant, qu'une fois que le choc initial est passé, il était important d'être à l'écoute des membres de l'équipe des travailleurs sociaux, de leur fournir un encadrement, pour qu'ils se sentent appuyés, et de privilégier les autosoins ainsi que l'accompagnement des transitions et du virage au virtuel. L'encadrement des équipes de santé mentale était une priorité, pour toutes les participantes.

Comme à chaque matin, on commence la journée avec un check-in pour notre propre bien-être, puis pour se sentir moins seuls aussi [...] On a créé des processus, parce qu'on a dû faire face à des situations sans précédent. C'est comment offrir des services virtuels quand ce n'était pas une possibilité il y avait juste quelques mois ? On en a fait avec des discussions à l'interne, avec la collaboration aussi entre conseils, pour voir avec quel modèle on pourrait avancer.

Certaines participantes partagent que les équipes en travail social étaient fort sollicitées pendant la pandémie, autant pour répondre aux besoins des élèves et de leurs familles, que pour appuyer les directions d'écoles et les membres du personnel scolaire. Celle-ci décrit que le soutien pour le personnel ne fait pas partie du mandat des travailleurs sociaux en milieu scolaire et n'est donc pas reconnu, ni valorisé :

[...] il y a quelque chose qui n'est pas reconnu en travail social. En milieu scolaire, oui, on est là pour les élèves, mais indirectement on y est aussi en appui au personnel et ça c'est pas reconnu ni valorisé parce que souvent [...] la

direction rentre dans son bureau ou soit le prof qui le voit dans le corridor puis déballe tous ses trucs. Donc tu sais, on apporte un appui assez constant. Puis je te dirais que cet été, c'est là que cet appui a été [concentré]. On était fort sollicités. Des fois, c'était juste écouter les gens, les parents aussi. Comme une fois qu'on a écouté des parents des heures de temps, les gens comme tu sais, c'est ça. Donc je pense qu'on a été fort sollicités.

Mais sachant que les travailleurs sociaux vivaient des défis semblables à la population en général, il était important, selon plusieurs participantes, de faire preuve de compassion et de flexibilité, afin qu'ils se sentent appuyés et valorisés dans leur travail. Celle-ci décrit de quelle manière elle a reconnu l'importance de soutenir son équipe :

Et pour ça, pour s'assurer que mon équipe soit capable de répondre bien, il a fallu que je m'assure que je mette des balises, que je prenne soin d'eux, que ralentir le pas quand il était nécessaire, de plier les règles. Parce qu'on était dans une structure hiérarchique, [...] les attentes étaient très élevées, mais ça reste que ces gens-là ont leur propre famille. Ils font face aux mêmes défis. Donc des fois, [...] je m'arrange avec les conséquences après pour m'assurer que les TS soient en mesure de continuer. Donc je pense que c'est le leadership là aussi, c'est de reconnaître [que...] ton équipe, [a] besoin de compréhension. Ils ont besoin d'écoute. Savoir qu'ils se sentent appuyés aussi et que s'il faut que j'aille au match et à la batte, les gens savent ça aussi. Ça, ça leur permettait de dire OK.

L'épuisement professionnel est un enjeu significatif auquel tous les membres du conseil scolaire ont dû faire face, notamment pour les intervenants qui répondaient aux besoins de santé mentale des élèves et de leurs familles. Voici comme l'explique l'une des participantes :

Comme cadre ou comme gestionnaire de personnel, c'est d'avoir à travailler avec une équipe épuisée. J'étais un peu préparée dans le sens qu'à chaque fin d'année, je faisais face à une équipe très fatiguée. Mais là, c'est deux ans, ils sont fatigués et là, ça commence à sortir. Dans les interactions plus négatives au sein de l'équipe, donc ça, c'est certainement un défi.

Une autre précise que l'impact de cet épuisement s'est fait ressentir à plusieurs niveaux, ce qui a contribué aux tensions entre corps professionnels :

[...] un peu tristement, [...] dans le contexte de Covid, de leadership en travail social n'était pas ce qu'il y avait de plus populaire. Non, parce que quand les adultes souffrent, ils deviennent un petit peu plus exigeants et on ne gère pas des situations faciles, on gère des situations de gris, alors c'est comme si j'avais senti un petit peu plus d'insatisfaction ou d'intolérance par rapport à la lenteur avec lesquelles les choses bougent. Mais de la perspective des intervenants, ils vont dire : 'essaie de mobiliser du monde écœuré de même, c'est long et c'est plus dur.' Alors c'est tout ça, la dynamique qu'on vit tous.

Toutefois, selon l'une des participantes, le conseil scolaire a tenu de nombreuses fois à affirmer que les travailleurs sociaux comptaient parmi les services essentiels. Ceci a apporté une reconnaissance importante au sein des équipes de travailleurs sociaux pour mitiger les perspectives que leur bien-être n'était pas une priorité pour le conseil. Cette participante décrit de quelle manière le conseil scolaire a fait valoir et de protéger les travailleurs sociaux de son équipe :

Si je prends l'exemple [du manque de] personnel dans les écoles : donc, ils ont demandé au personnel du siège social d'aller faire de la suppléance, d'aller remplacer, d'aller faire de la surveillance. Mais ils n'ont pas touché à l'équipe de travail social en disant qu'ils offrent un service essentiel, qu'on ne peut pas couper. C'est un message que je trouve très puissant et je le répète à mon équipe qui se disent : *'On est fatigués, puis le conseil ne prend pas soin de nous et on ne prend pas soin de notre bien-être.'* Mais je le répète, vous êtes reconnus comme un service essentiel.

#### 4.5.5 Appui provincial

Les participantes mettent en lumière l'appui et l'encadrement sur mesure des organismes provinciaux pour faciliter la compréhension, la communication et l'entraide pendant la pandémie. Selon toutes les répondantes, *Santé mentale en milieu scolaire Ontario* a joué un rôle significatif, pour orienter l'adaptation des services et des soutiens et a fourni des ressources pour l'accompagnement en mode virtuel. L'une d'elle partage :

Et puis après est venue la formation de SMS-ON qui avait soit un rapport à ce qu'on est en train de mettre en place ou bien qui nous a aussi apporté des modifications à nos processus. Je crois que ce qu'on a vu aussi avec la pandémie, c'est l'accès à des formations de façon virtuelle. On dirait qu'il y a beaucoup plus d'options pour participer à des formations virtuellement à travers des différents organismes, donc ça, c'est excellent. J'encourage toujours les membres de l'équipe à participer. Il y a bien sûr tout ce qui se passe de façon informelle l'appui, le réseautage [puis] l'aspect formel avec les ressources que SMS-ON ont créées aussi pour nous appuyer dans tout ça.

Une autre participante ajoute que les interventions de SMS-ON, l'ATTSO et les communautés de pratique régulières ont favorisé une meilleure cohérence dans les messages qui étaient diffusés dans les écoles et avec les familles. Ceux-ci ont renforcé les messages et les outils pour les autosoins, par exemple, et en matière de compétences pour les transitions vers les services thérapeutiques en mode virtuel. Elle reconnaît aussi, l'importance des occasions de réseautage parmi les membres du regroupement des gestionnaires des travailleurs sociaux en province et du regroupement des leaders francophones.

Il y avait des fois une dissonance entre le message et les attentes du ministère et du des écoles. [...] Je pense qu'avoir eu cet appui-là, sincèrement, ça a aidé aussi. C'est pas juste ça, le réseau des managers en travail social, notamment le network [a permis] des espaces de paroles, d'échanges entre nous, entre leaders. Qu'est-ce que tu fais dans ton, dans ton organisation ? Partager des ressources. C'est ça. C'était vraiment super important. Il y a le groupe de leadership francophone également... les informations qui se sont partagées ou que j'ai eues ont été très bénéfiques. Donc, il y a eu quand même de l'aide à divers niveaux. Qui fait que ça nous aide. Moi, personnellement, ça m'a aidée à naviguer ce changement là et à appuyer mon équipe.

#### 4.6 PERCEPTIONS DE L'INFLUENCE DU LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE

Nous invitons les participantes à partager leur perception quant à l'influence d'un rôle de leadership en travail social, sur la réalisation des orientations en matière de santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation en Ontario. Pour y répondre, les participantes font une réflexion sur la trajectoire qu'elles ont observée depuis qu'elles travaillent au sein du conseil scolaire.

##### 4.6.1 Intégration du bien-être, la santé mentale et de justice sociale

Elles expriment avoir observé une amélioration au cours des dix dernières années, dans la façon dont on perçoit l'importance du bien-être et de la santé mentale, pour la réussite globale de l'élève. Celle-ci reflète :

Je vois la différence. Ça fait longtemps que je suis au conseil. Jamais on n'a parlé de santé mentale comme on en parle maintenant. Jamais l'équipe de travail social a pris tant de place. Je pense que ça, c'est parce que les gens ont comme réalisé. On a semé des graines, puis on a bâti pour que les gens comprennent que le bien-être, la santé mentale des élèves, ce n'est pas juste de référer à la travailleuse sociale et rien faire avec ça après. Donc je vois un changement de perspective dans les rencontres, dans les présentations, disons aux réunions de direction.

Quand l'équipe de pédagogie présente des nouvelles stratégies, c'est toujours [axé sur] 'réussite et bien être' de l'élève. Maintenant, on entend toujours ça, qu'on n'entendait pas avant. Avant, le conseil scolaire visait la réussite de chaque élève. Maintenant, 'bien être' est intégré à tout ça et je pense que ça, ça a beaucoup à faire avec la façon qu'on est positionné et les conditions qu'on a mises en place en tant qu'équipe.

#### 4.6.2 Reconnaissance du le travail social en milieu scolaire

Cette participante décrit que l'équipe en travail social s'élargit au sein du conseil scolaire, et à qui on attribue un plus grand niveau de respect qu'il y a quelques années :

Il y a eu beaucoup de cheminement par rapport au respect - ou de connaissances par rapport au code éthique et les limites professionnelles, y compris les responsabilités du conseil [de l'employeur] face aux travailleurs sociaux en milieu scolaire... Aujourd'hui nous avons une influence directe sur l'embauche des travailleurs sociaux - alors qu'avant c'était des éducateurs [qui s'en chargeaient].

Celle-ci reconnaît que, grâce à une vision et une structure pour la santé mentale des élèves, les équipes de travailleurs sociaux en milieu scolaire ont davantage des rôles diversifiés au sein du conseil scolaire, soit pour bâtir les capacités du personnel scolaire ; pour apporter une lentille sociale aux prises des décisions ou pour développer des processus et des protocoles en matière de la santé mentale. L'une d'elles partage ses observations :

Ah ! Si je recule il y a 21 ans, quand je suis arrivée et on était toute neuve comme équipe TSS. Puis, tu étais dans ton école, puis tu restais dans ton école, puis dessert les élèves qu'on te réfère, faire sans vraiment avoir une vision.

Selon cette participante, bien qu'il soit difficile de changer les perceptions, le temps, la crédibilité et les relations de travail ont contribué à la reconnaissance de son rôle de leadership au sein du conseil scolaire. Et ceci favorise l'avancement des priorités pour la santé mentale des élèves :

Je pense que ça l'a pris du temps pour avoir le respect. Parce que bien que j'aie dit que je ne me sentais pas seule, il y a quand même eu du travail à faire dans l'intégration. Puis, parce que je suis assise autour de la table avec les gens qui ont la sont tous, des enseignants qui sont devenus des directions qui ont la même éducation et je suis la seule, un peu à l'externe, qui vient d'un autre domaine. Donc ça aussi, ça a été difficile. Mais je crois, après un bout de temps, les gens apprennent à se connaître, puis apprennent à respecter, puis comprennent les décisions que tu avances.

Cette participante fait le point sur l'évolution des équipes en travail social des 3 conseils scolaires de la région de l'est de l'Ontario. Elle soulève la valorisation et la formalisation du travail social comme profession clé pour favoriser la santé mentale des élèves en milieu scolaire :

J'avoue que ce qui me vient en tête, c'est que je compare les trois conseils francophones de l'est. Je le vois au sens large de l'évolution du travail social. Moi, je pense qu'il a été grandement amélioré dans les dernières années, valorisées d'un point de vue politique. Jamais on n'aurait entendu autant de cadres dans les dernières années promouvoir le bien être. Fait que, dans ce sens-là, ça s'est traduit par beaucoup plus de postes en travail social, une reconnaissance, une valorisation du fait qu'ils étaient membres d'un ordre professionnel, une place formelle en santé mentale. Encore une fois, je remonte à quinze ans passés. Quand on parlait de santé mentale, on ne pensait même pas à l'équipe qui est là en place, à ce moment-là. Là, on a vraiment consolidé un rôle clair en santé mentale en milieu scolaire, dans les dernières années. Et je crois que ça s'est amélioré avec les enjeux qu'on a soulevés.

#### 4.6.3 Intégration des valeurs en travail social

Avec une plus grande présence du travail social en milieu scolaire, les participantes soulignent l'intégration d'une approche axée sur des principes de justice sociale pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Certaines précisent, d'ailleurs, que leurs rôles, qui se situent à plusieurs niveaux permettent d'influencer la prise de décision selon les valeurs du code de déontologie en travail social.

Et pour moi, le travail social est au cœur de tout ce que je fais dans ma façon d'établir des relations, d'influencer, de sensibiliser, d'engager les gens dans des problématiques sociales. Parce que, dans le fond, on travaille autour de problématiques sociales aussi.

Cette participante fait appel à son identité professionnelle comme agent de changement pour la défense des droits au sein du système scolaire.

Donc, je pense que le travail social aujourd'hui, autant qu'on est dans un mode plus contemporain, autant que je trouve, ça nous ramène à une certaine base. Moi, je me colle à ma base d'éthique, de mon identité de travailleuse sociale en tant que travailleuse sociale inscrite. Mettre à l'avant-scène les causes de justice sociale, un peu déranger le système. Moi, j'adore ça. Des fois, ça me coûte cher et je me fais mettre de côté. ... Mais en même temps, je pense que c'est ça qu'on s'attend de moi. Je me suis présentée comme ça, donc je crois qu'il faut ça. On ne peut pas dire qu'on est acteur de changement et pas se mettre dans la mêlée. Donc je pense que c'est un rôle. Moi, il faut ça plus un rôle de stratégie, de leadership. J'utilise ça pour un peu faire progresser mon organisation, du moins influencer le changement.

Plusieurs participantes mettent en lumière leur travail pour améliorer les conditions organisationnelles, telles que l'élaboration de politiques, de formations et de procédures

en matière de santé mentale. Celles-ci intègrent leurs valeurs professionnelles, pour engager le système scolaire vers des approches qui tiennent compte du contexte social, afin de favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Cette participante illustre :

Comment on peut influencer le changement au sein de l'organisation ? Je pense qu'on a un rôle à jouer, un impact en travail social. Moi, je me définis comme travailleuse sociale critique, dans le sens que je dois amener des choses, soulever des éléments pour justement atteindre l'objectif de prioriser les intérêts des élèves et du personnel. Pour moi, les deux vont ensemble. Je dois influencer le 'ce qui est dit, ce qui est fait'... Et je me sers de ma position pour amener le changement.

Une autre participante révèle que les valeurs en travail social qu'elle intègre au quotidien sont au cœur de la réalisation des orientations systémiques, pour favoriser un milieu scolaire qui priorise le bien-être et la santé mentale des élèves :

J'ai l'impression de faire du travail social, quand je travaille sur les conditions de l'environnement scolaire. Que ce soit pour le bien-être, les connaissances, c'est tous ces éléments-là qui font la différence, je trouve.

#### 4.7 AVANCEMENT POUR LE LEADERSHIP DU TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCOPHONE

Les participantes sont invitées à partager leurs perceptions quant à l'état d'avancement du leadership en travail social au sein du milieu scolaire franco-ontarien.

##### 4.7.1 Améliorations structurelles

Plusieurs participantes décrivent que la présence du leadership en travail social en milieu scolaire ne fait que commencer. Elles fournissent des idées et des exemples

d'améliorations possibles concernant les structures actuelles, pour davantage favoriser la planification et la mise en œuvre des priorités du conseil. Elles proposent qu'il devrait y avoir plusieurs travailleurs sociaux en milieu scolaire qui exercent un rôle de leadership dans un même conseil afin par exemple, d'assurer la supervision et l'accompagnement des équipes cliniques, pour se pencher sur la planification et la mise en œuvre stratégiques, et pour guider la formation à l'échelle du conseil. Selon elles, le rôle de leadership systémique est difficile à exercer, lorsqu'on est à la fois gestionnaire d'une équipe de services cliniques. Certaines soulignent qu'une structure pour un leadership composée de travail social au conseil devrait aussi inclure des soutiens administratifs qui, contrairement aux équipes pédagogiques, sont moins accessibles. L'une d'elle explique comment elle structurerait son service, si elle avait accès aux mêmes ressources que ses collègues responsables des services pédagogiques :

C'est un monde de pédagogues. Tu sais, c'est sûr que si je restructurais mon service, je mettrais mon rôle serait un rôle de direction, de service. J'aurais un adjoint et j'aurais après ça un gestionnaire clinique. Je pense que ça ferait une meilleure équipe. Parce que là, présentement, je joue le rôle de direction, directeur adjoint. Puis la gestionnaire clinique fait le rôle de gestionnaire, direction adjointe. Un peu tout là.

Pour l'une d'elles, une idée d'avancement consiste aussi à davantage créer des rôles de leadership travail social au sein des écoles, pour assurer la formation et l'accompagnement du personnel scolaire selon la vision du conseil.

#### 4.7.2 L'identité et l'efficacité professionnelle

Pour certaines participantes, le rôle en travail social est parfois mal compris en milieu scolaire et limite l'impact qu'il pourrait avoir à l'échelle de l'école et du conseil. L'une d'elle soulève que la qualité des interventions et la communication sont au cœur des efforts nécessaires pour améliorer la compréhension du rôle.

Pour améliorer l'identité professionnelle des TS en milieu scolaire: c'est augmenter la qualité des interventions. Bien faire connaître son travail aussi. C'est entre autres, concrètement, ce que je vais dire aux gens. Il ne s'agit pas juste d'intervenir avec l'enfant. Il s'agit aussi que l'école comprenne votre plan d'intervention et en fasse partie.

En somme, elle trouve qu'il y a des gains dans les perspectives concernant le rôle du travail social en milieu scolaire. Cependant, elle se soucie qu'en santé mentale dans les écoles, il y a tendance à voir les travailleurs sociaux plutôt comme psychothérapeutes, ce qui, selon elle, est une approche très clinique.

C'est qu'on mise beaucoup sur le volet accompagnement, le volet formation, le volet éducation en collaboration avec les agences. Parce que ça va bien au-delà de ce qui se passe avec le jeune. D'ailleurs, même des fois on voudrait travailler, pas nécessairement juste avec le jeune. Quand on a une demande, on voudrait plus travailler avec le milieu. Ça fait partie des défis. Des fois, le milieu identifie le jeune et le problème, mais dans notre perspective, on pense qu'il y a moyen de moyenner avec l'environnement.

Une autre souligne l'existence d'un cadre de référence qui définit le rôle du travail social en milieu scolaire en Ontario. Un outil en développement, par un regroupement de gestionnaires en travail social en milieu scolaire, pour mieux définir les rôles des

travailleurs sociaux en milieu scolaire en Ontario. D'après elle, celui-ci pourrait davantage aider les Francophones à mieux faire valoir leur identité professionnelle au sein de leur conseil scolaire.

#### 4.7.3 Leadership en travail social : un travail d'équipe et de collaboration

Le concept du leadership en travail social en milieu scolaire n'appartient pas à une seule personne selon les participantes mais constitue un travail d'équipe et de collaboration ancré dans une vision commune. Cette participante décrit l'importance de voir plus grand pour atteindre les objectifs tout en tenant compte du contexte social :

De voir le grand portrait. Reconnaître l'importance de travailler en collaboration plutôt que de rester isolé. Comme TS francophone en région du Nord on est tellement minoritaires ! Comme TS et leader du système, on a besoin de voir le grand portrait, d'avoir une vision commune qui nous permet de répondre aux besoins tout en reconnaissant le contexte et les ressources auxquelles nous avons accès. Il est particulièrement important de tisser des liens et de les maintenir, plutôt que de travailler uniquement à éteindre des feux.

Celle-ci fait valoir que c'est grâce à l'équipe du travail social en milieu scolaire qu'il est même possible d'exercer un leadership, pour communiquer et pour mettre en œuvre les priorités nécessaires pour favoriser la santé mentale et le bien-être des élèves.

Moi, mes clients, c'est mon équipe. C'est peut-être pour ça que j'en parle autant, parce que c'est eux essentiellement que je cherche à influencer, parce que c'est eux qui ont bien plus d'impact que moi. Par la suite dans les écoles, réellement c'est eux autres qui font la job. Alors, c'est surprenant. Je voulais juste dire que c'est pour ça que je ne peux pas travailler, pas être leader seule. Impossible. Impossible de faire du travail social, du leadership, pas d'équipe.

#### 4.7.4 Réflexions post pandémie

La question concernant l'avancement du leadership en travail social scolaire, a suscité, chez les participantes, des réflexions qui découlent du contexte scolaire post pandémique. L'une d'elles explique :

Je pense que la pandémie nous aura peut-être permis de réaliser qu'on est une drôle de société, avec tout un roulement qui a toutes des attentes. Et s'il y a un milieu qui n'est pas simple, en termes de fonctionnement c'est un petit peu le milieu de l'éducation. Le milieu de l'éducation est un milieu très rigide, très traditionnel. [...] Puis, honnêtement aussi, il y a des cycles d'épuisement, normal. Quand tu travailles depuis 20 ans en milieu scolaire, tu réalises qu'il y a toujours des moments qui vont être difficiles. Il y a toujours des moments où les gens ne sont plus capables... Tout ça pour dire que peut-être on ferait mieux d'aller encore plus loin dans notre réflexion du bien-être à l'école et de repenser : Qu'est-ce que c'est aller à l'école?

Cette participante reconnaît qu'il existe tout un courant en pédagogie pour examiner cette dernière question et réaffirme l'importance du rôle de leadership en travail social pour participer à la discussion et des pistes de solutions. Pour elle, un élément essentiel est d'appuyer et d'accompagner le bien-être du personnel scolaire, afin de mieux soutenir les enfants et les jeunes.

Je pense que notre leadership va être vraiment encore plus nécessaire et prioritaire pour accompagner les adultes, parce qu'actuellement c'est eux qui sont les plus grands obstacles au bien être des jeunes. Eux-mêmes ils sont stressés, la situation est précaire... Des fois, ils ont besoin de ventiler. Ou des fois, ils sont un peu dérangés par ce qu'ils entendent dans le milieu scolaire. Alors c'est important de se ramener à sa posture. ... Je reviens un peu dans le fond du triangle du travail social là-dessus.

Mais enfin, elle souhaite avoir l'occasion de pouvoir repenser le bien-être en collectivité et d'examiner comment ceci est reflété à l'école. Par exemple, elle partage que l'horaire scolaire compressé, sur 10 mois de l'année, pour s'arrêter au complet pendant 2 mois, ne fait plus de sens de nos jours et propose qu'il contribue aux conditions qui renforcent le stress au niveau du personnel et des élèves.

Elle souligne qu'on a besoin d'un gros changement de culture, qui exige des réflexions critiques pour influencer la transformation d'un système scolaire qui envisage, plus que jamais, le bien-être de tous. Elle propose qu'un horaire plus équilibré sur 12 mois reflèterait davantage le fonctionnement de la société ontarienne actuelle et pourrait contribuer au bien-être global de tous.

#### 4.8 CONCLUSION

Ce chapitre visait à présenter les résultats des entrevues semi-dirigées, pour fournir aux lecteurs un portrait des rôles de leadership qu'occupent les travailleuses sociales en milieu scolaire franco-ontarien, pour contribuer à la réalisation des orientations en matière de santé mentale et du bien-être des élèves. Nous avons voulu mettre en lumière l'envergure des responsabilités des participantes, tout en reconnaissant la pluralité de leurs perspectives et de leurs expériences. Les résultats signalent une différence quant à l'accès aux ressources, selon les régions dans lesquelles elles pratiquent. Ainsi, malgré des contextes distincts, nous constatons des réflexions semblables par rapport à leurs rôles, leurs responsabilités et leurs expériences. Les cinq participantes ont démontré une

grande volonté pour contribuer à ce projet d'étude. Ayant chacune accumulé un minimum de dix ans d'expérience comme travailleuse sociale, au sein d'un milieu scolaire, elles sont épatées du cheminement de la profession dans les écoles et expriment un sentiment d'espoir pour les progrès à venir. Elles soulignent une reconnaissance profonde qu'on y accorde de l'intérêt et un moment de réflexion pour l'avancement du travail en milieu scolaire, pour la défense des droits et pour le bien-être des élèves en Ontario.

## CHAPITRE V : DISCUSSION DE RÉSULTATS

### 5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous discutons des résultats de notre recherche pour répondre à notre objectif principal de la recherche qui est *d'examiner comment les travailleurs sociaux qui détiennent des rôles de leadership en milieu scolaire contribuent à l'atteinte des objectifs en matière de bien-être et de santé mentale au sein du système scolaire franco-ontarien.*

Pour rejoindre notre objectif principal, nous examinerons de manière plus approfondie les sous-objectifs identifiés au chapitre I, que nous réitérons ci-dessous, à titre de rappel. Nous procéderons ainsi, pour tisser des liens avec les résultats de notre recherche, présentés au chapitre précédent, les écrits recueillis, et un retour sur notre le cadre conceptuel :

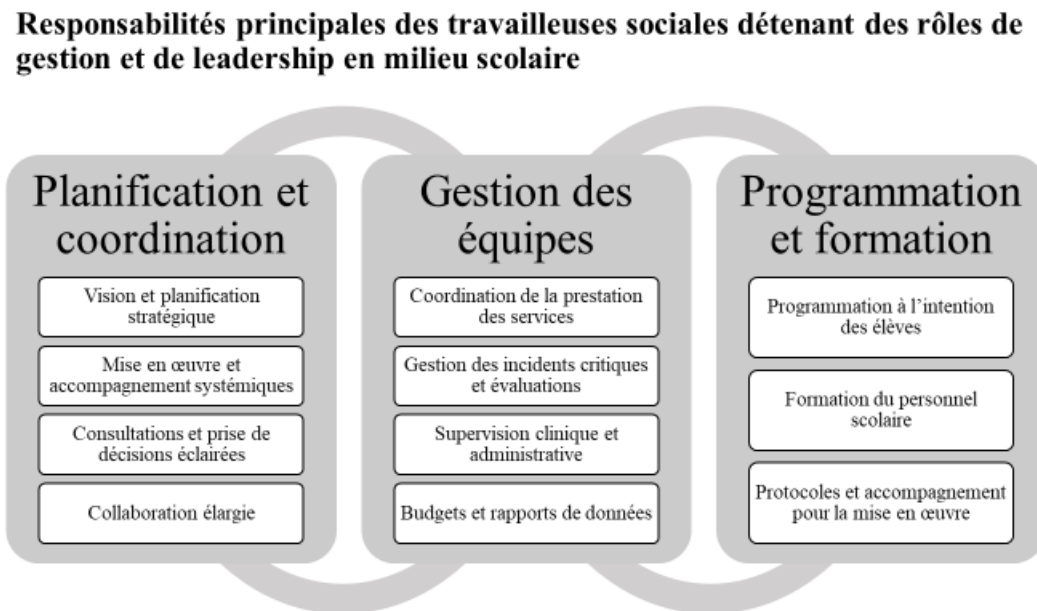
1. Identifier et décrire les responsabilités et les tâches effectuées de travailleurs sociaux en milieu scolaire qui détiennent des rôles de gestion et de leadership au sein de cinq conseils scolaires de langue française en Ontario.
2. Identifier les expériences, les compétences et les connaissances professionnelles en travail social qui sont mis en pratique dans un rôle de leadership en milieu scolaire pour réaliser et mettre en œuvre des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation de manières novatrices.
3. Examiner les politiques, les procédures et les structures en milieu scolaire qui semblent prévenir ou faciliter la mise en œuvre des approches novatrices ou des moyens d'intervention qui pourraient davantage appuyer la réalisation des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation.
4. Examiner comment le leadership en travail social contribue au bien-être et à la santé mentale de la communauté scolaire en réponse à la pandémie de coronavirus (COVID-19) au sein du milieu scolaire franco-ontarien.

## 5.2 IDENTIFIER ET DÉCRIRE LES RESPONSABILITÉS ET LES TÂCHES EFFECTUÉES DE TRAVAILLEURS SOCIAUX EN MILIEU SCOLAIRE QUI DÉTIENNENT DES RÔLES DE GESTION ET DE LEADERSHIP AU SEIN DE CINQ CONSEILS SCOLAIRES DE LANGUE FRANÇAISE EN ONTARIO.

La synthèse thématique des résultats présentée au chapitre précédent, nous a permis de regrouper les responsabilités principales des travailleuses sociales en milieu scolaire ayant des rôles de leadership pour favoriser la santé mentale des élèves. Il s'agit de la planification et la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances, la gestion des équipes de services en travail social et des soutiens en santé mentale et, la programmation, la formation et l'accompagnement. Le schéma ci-dessous fournit un rappel visuel des composantes de chaque groupe de responsabilités identifiées lors de la présentation des résultats de notre étude.

Le schéma démontre également que les responsabilités s'entrelacent au sein du travail qu'elles font au quotidien dans l'atteinte des objectifs ciblées de la stratégie ontarienne en matière de la santé mentale et de lutte contre les dépendances.

*Schéma 5. Responsabilités principales des travailleuses sociales détenant des rôles de gestion et de leadership en milieu scolaire*



### 5.2.1 La coordination et la planification stratégiques

La coordination et la planification stratégiques pour la santé mentale en milieu scolaire sont des éléments essentiels pour favoriser une approche cohérente, efficace et intégrée du bien-être et de la santé mentale des élèves (Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2022). Ceci comprend une vision claire accompagnée d'orientations précises, un plan d'action et de mise en œuvre annuel, la priorisation de ressources et de données probantes, pour faciliter une prise de décision éclairée et une collaboration élargie parmi les acteurs clé du conseil scolaire et de la communauté.

Les participantes à l'étude nomment l'élaboration du plan stratégique triennal et du plan d'action et de mise en œuvre annuel, pour la santé mentale et la lutte contre les dépendances, comme faisant partie de leur rôle principal. Il s'agit d'une coordination

systemique avec les acteurs clés du conseil scolaire, afin d'identifier les besoins et pour mettre en œuvre des orientations communes, pour améliorer la santé mentale et le bien-être des élèves. Elles précisent l'importance de s'inspirer de la vision provinciale en matière de santé mentale intitulée *Esprits ouverts, esprits sains* (Gouvernement de l'Ontario, 2011), qui vise des objectifs à long terme pour transformer les regards sur la santé mentale et pour créer un système de soins qui favorise la promotion d'une société en santé et qui facilite l'identification et l'accès à la prévention et l'intervention précoce. Alors qu'il incombe à tous les secteurs de promouvoir la santé mentale et de prévenir les troubles d'ordre mentaux au sein de la population (Organisation mondiale de la Santé, 2022) le secteur de l'éducation joue un rôle principal, face aux enfants et aux jeunes à l'école et en salle de classe (Weist, Bruns, & Whitaker, 2017).

À titre de leaders en santé mentale et travailleuses sociales au cœur du système scolaire, les participantes exercent un rôle d'agentes du changement qui, selon elles, requiert en outre, des capacités pour tisser des liens de confiance, de négociation et d'influence. Elles mettent toutes en évidence une définition préliminaire du leadership en travail social, selon Peters (2018), comme « un ensemble de comportements organisationnels, relationnels et individuels qui entraînent un changement positif afin de relever les défis des clients et de la société grâce aux compétences émotionnelles et à l'acceptation, la validation et la confiance complète en tous les individus comme êtres humains capables » (p. 40).

Les participantes de cette étude sont ainsi concernées par l'intégration et l'adoption du plan stratégique ontarien au milieu scolaire et l'harmonisation des orientations globales avec celles du secteur de l'éducation. Alors que ce dernier a un mandat principal d'assurer la réussite scolaire des enfants et des jeunes, certaines répondantes déclarent, de manière claire et sans équivoque, que le milieu scolaire devrait faire preuve d'un mandat plus holistique motivé par l'amélioration et même la transformation des conditions, pour favoriser le bien-être et, par conséquent, la réalisation des objectifs scolaires de tous au sein du système.

Cette motivation fait écho au constat de Peters (2018) qui, contrairement aux modèles de leadership de gestion d'entreprises, qui visent des résultats de production, caractérise le leadership en travail social comme la poursuite du bien-être humain ancré par des principes de justice sociale et d'une perspective du leadership dynamique à plusieurs niveaux, soit à l'échelle du conseil scolaire, de la communauté-école et de la salle de classe. Les participantes doivent ainsi tenir compte du contexte de la société, des objectifs organisationnels et des structures hiérarchiques dont elles font partie pour mobiliser en amont, une compréhension et des actions communes, pour favoriser la santé mentale en milieu scolaire.

### 5.2.2 La gestion des services et des équipes en santé mentale

L'amélioration des structures organisationnelles, dont les participantes ont la responsabilité, comprend la gestion des services et des équipes en santé mentale. Les données recueillies dans le cadre de cette étude, montrent qu'il s'agit de coordonner la

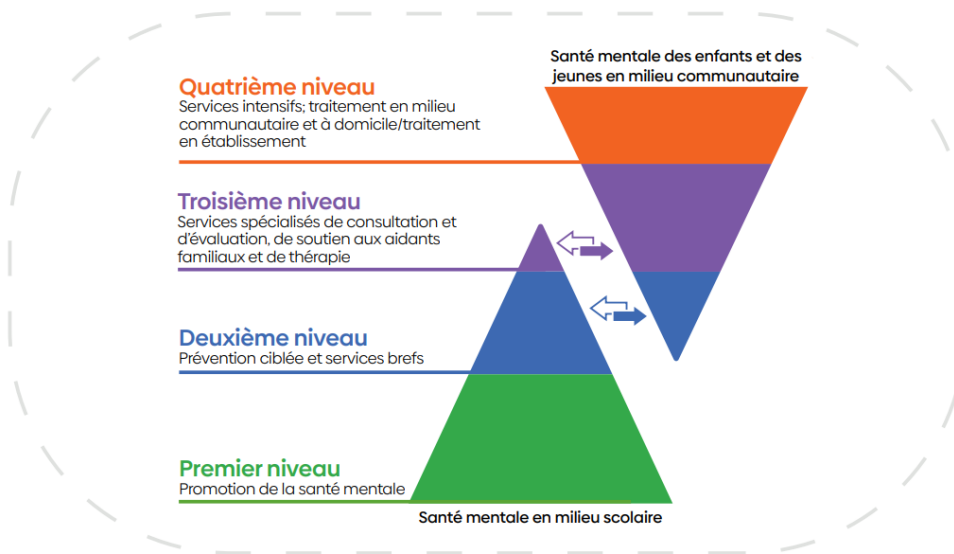
prestation des services au sein du conseil scolaire, y compris, entre autres, la supervision clinique et administrative, la gestion d'incidents critiques et d'évaluations de risques et menaces, la préparation de rapports de données sur l'utilisation des services, les types d'interventions et sur les progrès de mise en œuvre, et la gestion des budgets annuels pour la santé mentale.

La coordination et la prestation des services, selon les participantes, comprennent les services offerts et livrés au sein du conseil scolaires ainsi que les voies d'accès vers les services plus spécialisés en communauté. Il s'agit donc d'une coordination élargie qui demande une approche réfléchie, collaborative et cohérente, afin de délimiter les rôles et les responsabilités de chacun dans un contexte où le système de soins est historiquement fragmenté et manque d'efficacité pour répondre aux besoins des enfants et des jeunes (Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse, 2012). Que ce soit avec les parties prenantes en milieu scolaire ou les représentants des organismes, les propos des participantes confirment qu'elles exercent des pratiques fondamentales de leadership en travail social, telles que décrites par Vito (2020), pour atteindre ces objectifs. Il s'agit du développement des liens de confiance, des capacités d'influence, l'élaboration de visions partagées, la modélisation et la mise en pratique de valeurs, ainsi que la motivation et le coaching auprès du personnel, pour favoriser un travail d'équipe en amont.

La coordination des services s'insère, de plus, dans le cadre d'une vision plus élargie du système de soins en santé mentale pour les enfants et les jeunes en Ontario, qui s'intitule *Bons soins au bon moment* (Collectif du système de soins scolaire et communautaire,

2022). Comme nous l'avons vu au chapitre III, le schéma suivant illustre une vision aspirationnelle ontarienne, créée conjointement par un consortium de chefs de file en matière de la santé mentale des enfants et de jeunes provenant des secteurs de l'éducation et de la santé, pour mieux desservir les enfants et les jeunes de l'Ontario. Celui-ci souligne qu'un travail de collaboration réfléchi, coordonné et interdépendant est nécessaire pour améliorer le système de soins de la santé mentale des enfants et de jeunes.

*Schéma 6. Système de soins à plusieurs niveaux – une vision aspirationnelle*



(Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022, p. 29)

Pour passer du concept d'un système de soins à un plan d'action pour soutenir les enfants et les jeunes, il faut que les principaux intervenants collaborent pour établir un consensus. Avant que les écoles et les organismes communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les enfants et les jeunes puissent travailler de façon intégrée, il est primordial d'établir une vision, une langue, des valeurs et des principes directeurs communs. (Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022, p. 12)

Au-delà du contexte scolaire, les participantes font preuve de réflexions et d'actions importantes, pour favoriser une collaboration étroite avec les partenaires locaux du secteur de la santé et communautaire, pour s'entendre, selon la vision, les ressources et les capacités disponibles, sur qui fait quoi et comment. Délimiter les rôles, les responsabilités et les voies d'accès vers les services en santé mentale fait partie du travail continue des participantes. En parallèle, elles incitent le milieu scolaire à reconnaître et renforcer son rôle en matière de promotion, de prévention et d'intervention précoce, ce qui déclenche des réflexions et des prises de décisions nécessaires quant à la description de tâches, des négociations syndicales et la restructuration d'équipes responsables pour la santé mentale.

La gestion des services comprend un encadrement, autant administratif que clinique, pour les membres des équipes de professionnels qui prennent en charge des élèves aux prises avec un problème de santé mentale. Selon les participantes, le rôle de supervision clinique à l'égard des intervenants, permet d'améliorer les services auprès des élèves, de reconnaître, de renforcer et de soutenir les compétences de l'équipe, et contribue à la qualité globale des interventions en santé mentale en milieu scolaire. Ceci comprend, par exemple, la sélection et la mise en œuvre de modèles d'intervention éclairées par des données probantes, par l'élaboration de protocoles de prévention, d'intervention et de postvention en matière du suicide, ainsi que l'activation de processus de réponse aux incidents critiques ou d'événements tragiques. Chacune des participantes fait preuve de connaissances et de compétences multiples, y compris de la capacité du jugement professionnel clinique et éthique dans un contexte scolaire.

### 5.2.3 Programmation et formation

Le travail d'équipe se poursuit avec le volet de programmation à l'intention des élèves et la formation du personnel en matière de la santé mentale, dont les participantes ont aussi la responsabilité de coordonner, d'accompagner et de mettre en œuvre.

À l'intention des élèves, les participantes sont incitées à réfléchir et à agir pour mettre en œuvre des approches éclairées par des données probantes, que ce soit au niveau de la promotion, de la prévention et de l'intervention en matière de santé mentale. Le processus d'une prise de décision éclairée, pour la mise en œuvre des programmes et des pratiques en santé mentale en milieu scolaire, fait partie intégrante du rôle de leadership des participantes. Celles-ci examinent, de façon critique, les programmes, les pratiques, les ressources et le matériel proposés en matière du bien-être et de la santé mentale, afin qu'ils soient fondés sur des données probantes pour fournir un niveau d'efficacité élevé auprès des enfants et des jeunes. Parfois, elles sont tenues de remettre en question des décisions ayant déjà été prises par certains acteurs du milieu scolaire, qui pensent bien faire, mais qui ne considèrent pas l'ensemble des effets potentiellement néfastes que celles-ci peuvent entraîner auprès des élèves. Les participantes encouragent et modélisent la réflexion critique, à l'échelle du conseil, à l'aide d'outils et de ressources, pour renforcer l'utilisation et la mise en œuvre de programmes et de pratiques qui favorisent un milieu scolaire bienveillant, réfléchi et responsable.

La formation et l'accompagnement des membres du personnel se situent à tous les niveaux du conseil scolaire. Au-delà des équipes de santé mentale, les participantes

assurent une coordination avec d'autres services du système, pour vulgariser un langage commun et pour favoriser la mise en place de pratiques communes, pour le bien-être et la santé mentale des élèves. Que ce soit pour sensibiliser, pour accroître les connaissances et les compétences, ou pour intégrer des pratiques cliniques éclairées par des données probantes, les participantes ont une responsabilité annuelle de monter et de livrer un plan de développement professionnel qui comblera les besoins d'apprentissage différenciés, selon les rôles pour atteindre les objectifs identifiés sur le plan stratégique en matière de la santé mentale.

#### 5.2.4 Le leadership en travail social au-delà des rôles désignés

Au courant de cette étude, chaque intervenante reconnaît l'importance et la puissance d'une équipe de santé mentale qui est largement composée de travailleurs sociaux en milieu scolaire. Bien que l'objectif de l'étude repose sur des travailleuses sociales détenant un rôle de leadership, chacune fait preuve d'humilité sincère lors des entrevues dirigées, notant bien qu'il s'agit d'un travail d'équipe. L'une d'elle soulève que, malgré la rareté des rôles désignés en matière de leadership, pour les travailleurs sociaux en milieu scolaire, il existe de nombreux exemples de leadership en travail social au sein des écoles. Il existe des équipes de travail pour l'élaboration des processus et des protocoles, par exemple, en matière de prévention du suicide, pour la formation et l'accompagnement auprès des directions d'écoles et du personnel scolaire et, enfin, pour organiser des ateliers auprès des parents et de la communauté scolaire. Au-delà du travail d'intervention directe avec les élèves, pour lequel les travailleurs sociaux en milieu scolaire sont typiquement engagés, les participantes favorisent des conditions et

développent des structures qui activent et mettent en valeur des compétences en travail social, et tiennent compte autant des besoins de l'élève que de son milieu.

Le travail social en milieu scolaire a beaucoup évolué au courant des dix dernières années, selon les participantes qui observent une amélioration dans la compréhension des rôles, l'identité professionnelle des travailleurs sociaux et l'efficacité des interventions. Toutefois, certaines remarquent que le milieu scolaire porte encore une perspective étroite du travail social, qui semble se limiter à l'intervention psychothérapeutique avec les élèves. Bien que ce niveau d'intervention soit nécessaire, les participantes reconnaissent également le potentiel de mettre en valeur les compétences et les connaissances professionnelles des travailleurs sociaux du milieu scolaire, à l'échelle des écoles et du conseil scolaire. Nous nous intéressons, d'ailleurs, à une plus grande reconnaissance des rôles de leadership du travail social dans ce milieu et proposerons quelques pistes de réflexions dans ce sens.

### 5.3 IDENTIFIER LES EXPÉRIENCES, LES COMPÉTENCES ET LES CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES EN TRAVAIL SOCIAL QUI SONT MIS EN PRATIQUE DANS UN RÔLE DE LEADERSHIP EN MILIEU SCOLAIRE, POUR RÉALISER ET METTRE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE IDENTIFIÉES PAR LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION DE MANIÈRES NOVATRICES.

Une fois que nous avons brossé le portrait des responsabilités principales des participantes à l'étude, nous voulions comprendre de quelles manières elles ont été

préparées pour assumer ces rôles et comment cette formation globale contribue à leur pratique de leadership au sein du milieu scolaire.

### 5.3.1 Forces et limites de la formation universitaire pour le leadership en travail social

Plusieurs participantes font valoir que la formation universitaire en travail social les a inspirées et outillées pour poser un regard critique, à titre d’agentes de changement, au sein du système scolaire. Ceci leur a permis de cultiver une forte identité professionnelle qui s’aligne avec les valeurs du code de déontologie ancrées dans une optique de justice sociale profonde, qui influence leur pratique de leadership, pour favoriser la santé mentale en milieu scolaire. Mais, comme l’exprime l’une des intervenantes, bien qu’une maîtrise en travail social ou une discipline connexe soit nécessaire pour accéder au rôle, le programme de maîtrise en travail social ne l’aurait pas préparée pour intégrer un poste de leadership organisationnel, ou même de gestion clinique en matière de santé mentale en milieu scolaire. C’est un constat qui nous mène vers une réflexion critique sur l’état des programmes de maîtrise en travail social, et dans quelle mesure ils pourraient davantage contribuer à l’avancement du leadership en travail social, particulièrement en milieu scolaire. En effet, nous devrions davantage nous questionner sur la formation en travail social qui, selon Peters (2018), prépare les étudiants à bien travailler auprès des clients et de leurs familles, sans nécessairement avoir une compréhension approfondie du contexte socio-politique et des moyens ou des compétences pour mobiliser des changements systémiques et culturels, au sein des organisations et de la communauté.

### 5.3.2 De la pratique au leadership éthique en travail social

C'est surtout grâce aux expériences de travail social antérieures, de la formation supplémentaire spécialisée et du développement et réseautage professionnel, qu'elles ont acquis des compétences et des connaissances, pour atteindre les objectifs systémiques liés à la santé mentale des enfants et des jeunes en milieu scolaire. Choy-Brown et al., (2020) corroborent que les travailleurs sociaux, à titre de leaders, apportent un style de leadership éthique nécessaire, fondé sur des principes intégrés au code de déontologie, des connaissances de pratique directe et un engagement à la justice sociale. Comme nous l'ont révélé les résultats de notre étude, les participantes sont souvent sollicitées pour fournir des consultations spécialisées qui permettent au conseil scolaire de prendre des décisions éclairées. Ayant un vaste répertoire d'expériences professionnelles variées et des connaissances, vis-à-vis des lois de justice et protection des enfants et de la jeunesse, de la famille, de l'éducation et de l'accès aux soins, elles contribuent à développer une perspective holistique par rapport au bien-être et à la santé mentale des élèves. Cela dit, elles sont souvent confrontées à des politiques et des pratiques inéquitables, qui priorisent les résultats académiques, plutôt que le développement global de l'enfant ou du jeune dans son milieu scolaire. Le conflit entre les priorités des exigences organisationnelles et la pratique éthique est un enjeu récurrent, pour les travailleurs sociaux, selon les participantes. Sherman (2016) explique que ce tiraillement peut contribuer aux perspectives limitées par rapport à la profession et à maintenir son positionnement dans les marges du système scolaire.

### 5.3.3 L'identité professionnelle à la base d'une transformation systémique

Motivées par une forte identité professionnelle, l'amélioration des conditions, la collaboration et le partage professionnel, les répondantes partagent l'importance de tisser des liens de confiance et nouer des partenariats, tant à l'échelle locale que provinciale. Elles s'inspirent de leurs expériences, leurs connaissances et leurs compétences acquises en travail social, qui permettent de mobiliser le changement systémique et la croissance des savoirs en matière de la santé mentale à l'école. Nous relevons, dans cette étude, que les participantes exercent un leadership particulier en travail social qui, selon Peters (2018), tient compte du contexte organisationnel, fait preuve de compétences émotionnelles et valorise l'humanité chez les uns et les autres, dans toutes ses formes, y compris leurs forces et leurs possibilités de croissance. Peters (2018), postule que, pour que le leadership ait un impact réel, il doit mener l'humanité vers une transformation et une croissance.

## 5.4 EXAMINER LES POLITIQUES, LES PROCÉDURES ET LES STRUCTURES EN MILIEU SCOLAIRE QUI SEMBLER PRÉVENIR OU FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES NOVATRICES OU DES MOYENS D'INTERVENTION QUI POURRAIENT DAVANTAGE APPUYER LA RÉALISATION DES ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE IDENTIFIÉES PAR LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION.

La réalisation des orientations en matière de santé mentale dépend, non seulement d'une équipe de leadership désignée selon Santé mentale en milieu scolaire Ontario, mais aussi d'un ensemble de fondements organisationnels pour favoriser des pratiques efficaces,

évolutives et durables en milieu scolaire (Santé mentale en milieu scolaire Ontario, 2022). Ces fondements comprennent : l’engagement, la mobilisation et la collaboration, une vision et une stratégie, une infrastructure solide, l’accès à des données probantes et des ressources qui en découlent, et la communication.

En faisant un retour sur les données présentées, nous retraçons la présence ou l’activation de ces fondements de base, dans le cadre des responsabilités des participantes. Celles-ci reconnaissent que leur rôle de leadership se situe, autant au niveau organisationnel, relationnel et individuel, tout en intégrant des processus de validation émotionnelle, du respect de la personne et d’une prise de décision fondée et éthique. Toutefois, elles remarquent que, afin de mobiliser des changements durables en matière de la santé mentale en milieu scolaire, l’engagement, l’appui et la confiance des membres du conseil scolaire à plusieurs niveaux sont nécessaires. Peters (2018) aborde dans ce même sens, à savoir que les compétences en matière de leadership, qu’exercent les travailleurs sociaux, dépendent de l’influence et du soutien des membres d’une équipe, de l’administration et de l’organisation, y compris les conditions externes, telles que les politiques, les structures et la disponibilité des ressources financières.

#### 5.4.1 Pratiques gagnantes en matière de politiques, de structures et de procédures

Les politiques doivent créer un cadre favorable à la mise en œuvre de structures et de procédures durables pour la santé mentale en milieu scolaire, en renforçant la sensibilisation, la prévention et l’intervention précoce à l’échelle provinciale, régionale et locale (Organisation mondiale de la Santé, 2022).

Il est important que ces politiques soient mises en place de manière cohérente et qu'elles soient soutenues par des ressources adéquates pour garantir leur efficacité. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, le ministère de l'Éducation en Ontario investit pour la santé mentale en milieu scolaire depuis 2011 (Gouvernement de l'Ontario, 2011). Ces investissements sont liés à des attentes précises, pour chaque conseil scolaire de l'Ontario, afin qu'il puisse élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de la santé mentale pour les élèves qui est intégrée et harmonisée avec les priorités du système de l'éducation.

Parmi ces attentes, on y voit la création de postes désignés pour assurer la coordination et le leadership en matière de la santé mentale en milieu scolaire et la collaboration étroite avec les services de santé mentale spécialisés en communauté (Gouvernement de l'Ontario, 2011). Ce qui distingue ces rôles, de ceux typiquement comblés en milieu scolaire, c'est l'importance accordée à la sélection d'une ou d'un leader ayant une formation de deuxième cycle dans un domaine tel que la psychologie, le travail social ou une autre formation connexe. On y recherche également une inscription à un ordre professionnel, des qualifications en matière de gestion ou de leadership et un cumul d'expériences supplémentaires en matière de santé mentale. Les politiques qui reconnaissent les perspectives, les compétences et connaissances essentielles qu'apportent ces professionnels au sein d'un milieu scolaire favorisent et concrétisent leur intégration dans un système traditionnellement dirigé par un ensemble de professionnels formés en éducation.

Les participantes à l'étude, font valoir que ce rôle de leadership permanent en milieu scolaire leur permet de contribuer de manière stratégique et durable à la mise en place de structures et d'équipes désignées, pour favoriser la santé mentale des élèves en matière de promotion, de prévention et d'intervention précoce. Elles tiennent compte de processus de monitoring, tels que les progrès de mise en œuvre et les rapports de données qui contribuent, en partie, à informer et influencer la prise de décision du ministère de l'Éducation, en ce qui concerne les politiques liées à la prestation de services en travail social. Les participantes témoignent de l'importance croissante accordée aux rôles des travailleurs sociaux en milieu scolaire au cours des dix dernières années. Ceci a ouvert l'accès à des postes supplémentaires en travail social, pour répondre aux besoins en matière de la santé mentale des élèves, et a incité certains conseils scolaires d'ajouter des rôles de leadership en travail social, aux niveaux de la gestion et la supervision des équipes de santé mentale, de la direction en matière d'équité et bien-être et, ainsi que de la responsabilité pour la formation, à l'échelle systémique du personnel scolaire.

Les investissements du ministère de l'Éducation ont aussi permis la création d'une équipe de soutien à la mise en œuvre, pour travailler, à titre d'intermédiaire entre le ministère de l'Éducation et l'ensemble les conseils scolaires de l'Ontario<sup>9</sup>. Cette structure collabore avec les parties prenantes, pour établir des orientations provinciales en matière de santé mentale en milieu scolaire, propose des formations en matière de

---

<sup>9</sup> L'équipe intermédiaire est Santé mentale en milieu scolaire Ontario [www.smho-smso.ca](http://www.smho-smso.ca)

promotion, de prévention et d'intervention précoce, développe des ressources et fournit un accompagnement pour le leadership dans ce domaine (Short, Bullock, Crooks, & Georgiades, 2022). Les résultats de notre étude révèlent que la coordination et l'appui de cet intermédiaire fournit un encadrement indispensable pour les équipes de leadership en santé mentale des conseils scolaires. Les participantes abondent dans le même sens, quant à l'importance d'avoir accès à ce regroupement de spécialistes qui travaillent en amont pour fournir des formations professionnelles et des ressources, pour outiller les équipes de leadership à améliorer les pratiques de promotion, de prévention et d'intervention et à vulgariser la santé mentale en milieu scolaire. Cet encadrement a, d'ailleurs aussi permis l'évolution de communautés de pratiques professionnelles, et de réseautage inter-conseil scolaire, ce qui favorise une cohérence provinciale en matière des pratiques pour la santé mentale en milieu scolaire.

#### 5.4.2 Les enjeux

La transformation du système scolaire en matière de santé mentale pour les élèves entraîne des réflexions critiques quant aux structures de soutien et de leadership, à la collaboration avec les services de santé mentale spécialisés en communauté, à l'accès des services en français, et à la santé mentale et le bien-être global du personnel scolaire.

Comme nous l'avons observé dans la présentation des résultats, les participantes décrivent une amélioration significative des conditions et de la culture organisationnelles, pour intégrer la santé mentale en milieu scolaire. Ainsi, grâce à de nombreux facteurs, y compris la formalisation du rôle dans le contexte de la stratégie en

matière de la santé mentale et lutte contre les dépendances, les travailleurs sociaux sont plus nombreux et certains ont l'occasion d'accéder aux rôles importants de leadership. Toutefois, les postes de leadership pour les travailleurs sociaux en milieu scolaire sont limités, lorsqu'on compare le nombre de postes de leadership et de voies de développement professionnel auxquels peuvent accéder les enseignants. Ceci peut sembler logique, étant donné que la pédagogie est au cœur du système de l'éducation. Mais, si nous proposons, par l'entremise des politiques et des courants sociaux, que ce même système doit prioriser le bien-être et la santé mentale des élèves dans un contexte éducatif juste et équitable, il semble possible d'imaginer des structures qui évoluent dans ce même sens avec des équipes de leadership multidisciplinaires élargies et intégrées dans l'ensemble des programmes des conseils scolaires et de l'administration des écoles.

Les participantes soulignent que leur rôle de leadership comprend un éventail de responsabilités qui sont difficiles à exercer sans l'appui concret d'une équipe de travailleurs sociaux et d'autres professionnels connexes. Ceux-ci assument des responsabilités au-delà de leurs rôles désignés, comme par exemple, en matière de leadership. Il s'agit : de la programmation, de la formation, de la supervision clinique, de l'intervention psychothérapeutique, d'ateliers en salle de classe et, de l'évaluation et du monitoring, pour combler les objectifs voulus en matière de la santé mentale du système éducatif. Malgré l'application de nombreuses compétences liées au leadership en milieu scolaire, les politiques et les structures qui en découlent ont tendances à renforcer que le rôle des travailleurs sociaux se situe principalement au niveau de l'intervention psychothérapeutique. Bien que ceci fasse partie intégrante d'une approche systémique

pour la santé mentale des enfants et des jeunes, ce rôle ne tient pas compte de l'ensemble des responsabilités réelles, des compétences et du savoir-faire des travailleurs sociaux en milieu scolaire. L'intégration du leadership en travail social en milieu scolaire, accompagnée de structures solides à plusieurs niveaux, vaut la peine d'être explorée davantage par le système de l'éducation, non seulement dans l'intérêt d'améliorer la santé mentale des enfants et des jeunes au quotidien, mais aussi pour appuyer un système, qui est voie de transformation, compte tenu de l'évolution du contexte social actuel.

Le milieu scolaire est un partenaire clé, pour l'amélioration du système de soin en santé mentale des enfants et des jeunes en Ontario. Comme l'ont révélé les résultats de notre étude, la vision aspirationnelle et les orientations provinciales proposées pour un système de soins intégrés sont parfois difficiles à mettre en pratique et exigent des fondements communs et une coordination désignée à long-terme. Nous retraçons, d'ailleurs les efforts politiques depuis 2006, en Ontario, qui élaborent un cadre stratégique ontarien des services de santé mentale aux enfants et aux jeunes (Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse, 2012). Celui-ci reconnaît la santé mentale des enfants et des jeunes comme étant une responsabilité partagée par tous les secteurs investis dans leur développement et, afin d'atteindre des résultats positifs, on priorise « la collaboration entre tous ceux qui partagent la responsabilité du développement sain des enfants et des jeunes ontariens » (Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse, 2012, p. 1).

Alors que les secteurs de l'éducation et de la santé s'entendent sur les objectifs et un langage commun, les défis sont nombreux et peuvent créer des tensions qui reflètent des failles dans le système plutôt qu'un manque de volonté de collaboration (People for Education, 2019). La clarté des rôles, les processus de prise en charge des élèves et les listes d'attentes pour les services spécialisés en communauté font partie des frustrations vécues sur le terrain. Ceci incite certaines participantes à remettre en question l'application pratique de la vision aspirationnelle de *Bons soins au bon moment* qui vise à renforcer le système de soins de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les enfants et les jeunes (Collectif du système de soins scolaire et communautaire, 2022).

On y situe le rôle du milieu scolaire principalement aux niveaux de la promotion et de la prévention précoce, tandis que la prise charge et l'intervention plus spécialisée sont des rôles conçus plutôt pour les services de santé mentale en communauté. Ce continuum reflète l'idéal d'une vision systémique mais, que les élèves soient aux prises ou non avec un problème de santé mentale, ils passent leurs journées à l'école. Et, en réalité, selon certaines participantes, la prise en charge et la prestation d'interventions plus spécialisées se fait souvent par les travailleurs sociaux en milieu scolaire qui sont sur place et dans l'attente de la disponibilité des services en communauté. D'autre part, nous observons, selon les participantes, que les organismes en matière de santé mentale font des efforts pour monter des ateliers de promotion et de prévention à l'égard de la communauté et à l'intention des enfants et de jeunes à l'école, alors que ceci devrait être, en principe, assuré par le milieu scolaire. Elles s'interrogent, ainsi, sur la mise en œuvre

de la vision, alors qu'il semble y avoir un dédoublement de rôles et des listes d'attente pour des services d'interventions spécialisées.

Selon les participantes, ceci est aggravé par la limite d'accès aux services spécialisés en français et l'absence complète de ces services, dans certaines régions du Nord de l'Ontario. Les participantes témoignent qu'une partie significative de leur travail de collaboration avec les organismes communautaires comprend la revendication de services en français. Étant donné les vastes territoires des conseils scolaires francophones en Ontario, le travail de collaboration se multiplie en fonction du nombre de communautés représentées. En réponse à ce dilemme, et considérant la pénurie du personnel qualifié francophone en région, les conseils scolaires du Nord de l'Ontario se sont mobilisés pour mettre sur pied le Consortium pour les élèves du Nord de l'Ontario<sup>10</sup>.

Quoi qu'il en soit, selon l'une des participantes, les problèmes liés à la pénurie et à la rétention des professionnels francophones qualifiés en matière de santé mentale, sont une réalité, autant pour les conseils scolaires francophones que pour les fournisseurs de services communautaires, malgré la loi sur les services en français. Alors que les conseils scolaires ont mis en place des structures solides pour protéger et faire croître la langue française en milieu minoritaire (Ministère de l'éducation de l'Ontario, 2004), les organismes communautaires ne sont pas suffisamment outillés pour établir des structures

---

<sup>10</sup> Le CÉNO offre des services spécialisés en français aux élèves fréquentant les écoles des 6 conseils scolaires de langue française du nord de l'Ontario. [CÉNO – Consortium pour les élèves du nord de l'Ontario \(cenord.ca\)](http://cenord.ca)

cohérentes d’offre active des services de qualité en santé mentale, en français, auprès des enfants et des jeunes de la province (Lemay, Kelly, Sundar, & Guérin-Marion, 2017). Nous souhaitons que la stratégie ontarienne pour les services en français<sup>11</sup> permette de renforcer les failles de la prestation des services en français en santé mentale pour les enfants et les jeunes. En attendant, nous reconnaissons la pression que ressentent les participantes de mobiliser les équipes en santé mentale du milieu scolaire pour assurer une prise en charge aussitôt que les besoins surviennent. En fin de compte, ce sont les enfants, les jeunes et les familles francophones, ayant les plus grands besoins, qui en subissent les conséquences.

Au courant de cette étude, nous avons priorisé le rôle des participantes par rapport à la santé mentale et au bien-être des élèves. Toutefois, nos répondantes soulèvent l’importance de porter une attention particulière au bien-être et à la santé mentale du personnel scolaire, tout en mobilisant le système de l’éducation vers une vision plus holistique de ce que veut dire ‘*aller à l’école*’, et en quoi consiste un succès scolaire qui intègre des principes en matière d’équité, de bien-être et de santé mentale. Ces réflexions découlent du contexte scolaire postpandémique qui provoque l’ensemble des acteurs clés de se pencher sur l’état des lieux et d’y proposer des améliorations urgentes et nécessaires (Organisation mondiale de la Santé, 2022).

---

<sup>11</sup>Stratégie ontarienne pour les services en français : Informations sur le plan du gouvernement pour améliorer la prestation des services en français en Ontario. [Stratégie ontarienne pour les services en français | ontario.ca](https://www.ontario.ca/français)

Selon l'une des participantes, le milieu scolaire est très rigide et traditionnel, et les structures actuelles semblent contribuer à l'épuisement professionnel. Elle partage l'exemple du calendrier scolaire, compressé sur dix mois de l'année, qui reflète un rythme de travail malsain, avec des attentes et des échéanciers parfois inatteignables. Nous sommes ainsi confrontés à un questionnement plus profond du système scolaire, voire que nos structures sont fondées sur un héritage socio-culturel qui n'est plus pertinent à la réalité contemporaine. Un héritage qui reflète des structures et des pratiques coloniales, racistes et oppressives qui doivent être démantelées, réimaginées et reconstruites pour une transformation systémique qui envisage, plus que jamais, le bien-être de tous.

L'UNESCO propose dans ce sens « un nouveau contrat social pour l'éducation qui permettra de corriger les injustices tout en transformant l'avenir » :

[L'éducation] devra surmonter un double défi : honorer, d'une part, sa plus vieille promesse, c'est-à-dire d'être effective et d'assurer le droit à une éducation de qualité pour chaque enfant, chaque jeune, chaque adulte partout à travers le monde ; et, d'autre part, assumer entièrement son potentiel transformateur, afin d'ouvrir la voie vers un avenir collectif durable. Pour y parvenir, il convient de s'engager dans un nouveau contrat social pour l'éducation, qui permette de corriger les injustices tout en transformant l'avenir.

Ce nouveau contrat social doit être enraciné dans les droits humains et être fondé sur les principes de non-discrimination, de justice sociale, de respect de la vie, de la dignité humaine et de la diversité culturelle ; il doit aussi s'appuyer sur une éthique de la sollicitude, de la réciprocité et de la solidarité ; il doit enfin renforcer l'éducation comme projet public et un bien commun de l'humanité. (Commission internationale sur les futurs de l'éducation, 2021, p. III)

## 5.5 EXAMINER COMMENT LE LEADERSHIP EN TRAVAIL SOCIAL CONTRIBUE AU BIEN-ÊTRE ET À LA SANTÉ MENTALE DE LA COMMUNAUTÉ SCOLAIRE EN RÉPONSE À LA PANDÉMIE DE CORONAVIRUS (COVID-19) AU SEIN DU MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN.

Lorsque nous avons entamé ce projet d'étude en 2018, cette sous-question ne faisait pas partie de notre questionnement initial, puisque la pandémie liée à la COVID-19 et ses effets dévastateurs n'avaient pas encore vu le jour. L'incidence sur la santé mentale de la population a été ressentie et documentée à l'échelle globale.

La pandémie de COVID-19 a eu de nombreuses répercussions et notamment déclenché une crise sanitaire mondiale en alimentant un stress à court et à long terme préjudiciable à la santé mentale de millions de personnes. D'après les estimations, par exemple, les troubles anxieux et dépressifs ont augmenté de plus de 25 % pendant la première année de pandémie. En parallèle, les services de santé mentale ont été gravement perturbés et le déficit de traitement des troubles psychiques s'est aggravé. (UNICEF, 2022)

Mais en 2022, lors des entrevues dirigées avec nos participantes, le contexte dans lequel nous nous retrouvions était pertinent, dans la mesure où le travail social, tout comme la société dans laquelle il s'effectue, est en évolution constante et doit composer de manière réflexive aux pressions et aux réalités d'un monde en croissance accélérée (Fook & Gardner, 2007). Aborder le contexte de la pandémie, dans le cadre de cette étude, est un incontournable, étant donné l'impact qu'elle a eu (et continue à avoir) sur

la santé mentale et le bien-être des enfants et des jeunes en Ontario, au Canada<sup>12</sup> et à l'échelle globale (UNICEF, 2022). Les participantes de notre étude étaient au cœur des efforts pour mobiliser et adapter les systèmes et les services en santé mentale scolaires pour assurer le bien-être de la communauté-école et pour répondre aux besoins immédiats des élèves, du personnel scolaire et des familles.

### 5.5.1 Retour sur notre cadre conceptuel

Nous abordons cette question en faisant un retour sur notre cadre conceptuel, pour rejoindre de manière concrète notre objectif principal qui est : *d'examiner comment les travailleurs sociaux qui détiennent des rôles de leadership en milieu scolaire contribuent à l'atteinte des objectifs en matière de bien-être et de santé mentale au sein du système scolaire franco-ontarien.*

Nous rappelons que le cadre conceptuel intègre les trois axes suivants : le contexte de la santé mentale, la santé mentale et le bien être l'école et, enfin, le travail social en milieu scolaire. Nous proposons de broser le portrait conceptuel, pour démontrer l'engrenage des idées dans le cadre de la réponse à crise de la COVID-19 et d'y intégrer de manière concrète les contributions significatives du leadership en travail social.

### 5.5.2 La santé mentale : un contexte ébranlé

En Ontario, les mesures sanitaires pour répondre à cette crise, a forcé les écoles de fermer leurs portes et de passer à l'apprentissage en mode virtuel. De mars 2020 à juin

---

<sup>12</sup> La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après six mois [La COVID-19 au Canada : le point sur les répercussions sociales et économiques après six mois \(statcan.gc.ca\)](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/28-263-x/2020001/article/00001-eng.htm)

2020, il n'y avait peu ou pas d'exigences pour que les élèves soient présents et on a observé la croissance d'un désengagement scolaire complet de nombreux élèves et familles. Pendant les deux années suivantes, le système scolaire a été ébranlé à plusieurs reprises, en réponse aux fluctuations des vagues de la COVID-19, des exigences de vaccination, de port du masque et des tensions sociales et politiques qui sont survenues. En conséquence, la santé mentale et le bien-être des enfants et des jeunes en Ontario, au Canada et à l'échelle globale, en ont souffert (Samji, et al., 2021).

Faisant déjà partie intégrante de l'équipe de leadership interdisciplinaire du conseil scolaire, certaines participantes expliquent qu'elles ont contribué à la prise de décisions et à l'élaboration des communications systémiques à l'intention des parents et des familles, pour favoriser un sens de communauté et de bien-être pendant cette période difficile. Afin de répondre aux besoins de santé mentale des élèves en période de confinement sanitaire, par exemple, il était tout aussi important de coordonner et d'établir des structures de soutien adaptées en mode virtuel, de communiquer la disponibilité des services, et les moyens d'y accéder.

Ce virage a eu une incidence sur toutes les facettes du fonctionnement du système scolaire, y compris du rôle en matière de leadership des participantes que nous avons explorées au début de ce chapitre. Elles reconnaissent, toutefois, que les fondements et les structures solides établies au cours des dix dernières années en milieu scolaire, ont contribué à faciliter la coordination et la mise en place des mesures adaptées, pour assurer la prestation de soutiens nécessaires en matière de santé mentale en pleine

pandémie. Une structure organisationnelle solide, accompagnée d'un leadership et d'investissements désignés à l'échelle provinciale, régionale et locale sont des éléments clés pour promouvoir une transformation durable en matière de santé mentale en milieu scolaire. Short et al., (2022) abondent, dans ce sens, que l'infrastructure établie en Ontario a permis au système scolaire de répondre de manière rapide, réfléchie et coordonnée pendant la période de la pandémie.

Building and maintaining a comprehensive and sustainable school mental health service delivery system across Ontario has been a priority for many years. Rather than investing in a patchwork of programs and approaches, a systematic and coordinated approach, grounded in evidence-informed practice and implementation science has been rolling out in Ontario schools for almost a decade. When the pandemic struck, because of the existence of foundational infrastructure, interventions, and implementation support, Ontario school boards were able to mobilize quickly to provide needed mental health promotion, prevention, and early intervention supports. [...] Close links with the policy and practice systems allowed for rapid decision-making and responsive investments in needed supports. (Short, Bullock, Crooks, & Georgiades, 2022, p. 17)

Dans un sens, la pandémie a servi de tremplin, pour prioriser davantage la santé mentale et lutte contre les dépendances à l'échelle de la population. Une multitude d'inconnus, concernant le virus de la COVID-19, a provoqué un sentiment généralisé de peur, dans l'ensemble de la société, ce qui a largement contribué à la détérioration de la santé mentale (Ullah, Jaguga, Ransing, Pereira-Sanchez, & Orsolini, 2022). Quoique les mesures sanitaires aient été nécessaires, elles réaffirmaient, voire, renforçaient les peurs, aggravées par des images médiatisées, des rapports de décès, des conflits politiques, des crises de surdoses d'opioïdes et des hypothèses parfois non fondées.

Dans ce contexte, il est impératif de souligner que la pandémie a affecté de manière disproportionnée les communautés les plus vulnérables, les plus marginalisées et, en particulier, les personnes issues de populations noires, autochtones et racialisées<sup>13</sup>. Bien que la société compose déjà avec des iniquités profondément enracinées, la crise de la COVID-19 les ont amplifiées de manière significative. Nous ajoutons à cela les impacts, à la suite de la mort tragique de George Floyd, un homme américain noir, victime de brutalité policière lors d'une arrestation<sup>14</sup>. Ce scénario troublant, qui avait été filmé et diffusé sur toutes les plateformes médiatiques en Amérique du Nord, a déclenché de nombreuses manifestations aux États-Unis et ailleurs dans le monde, comme en Ontario, pour dénoncer le racisme systémique et la violence policière excessive qui blessent et tuent les personnes noires<sup>15</sup>.

Cet ébranlement nécessaire a motivé une prise de conscience collective et force des actions socio-politiques concrètes pour nommer et adresser les injustices structurelles qui encadrent et renforcent le racisme anti-Noirs au sein des systèmes, tels que ceux de la justice, de l'éducation et de la santé en Ontario<sup>16</sup>. On met aussi en lumière les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (Commission

---

<sup>13</sup> Addressing the health inequities within the COVID-19 public health response <https://www.publichealthontario.ca/-/media/documents/ncov/he/2020/12/covid-19-environmental-scan-addressing-health-inequities.pdf?la=en>

<sup>14</sup> Nous tenons à préciser que George Floyd était l'un parmi bien d'autres personnes noires (hommes, femmes, jeunes) ayant subi des actes de violence policières mortelles mais son témoignage médiatisé semble avoir déclenché une conscience et des actions collectives quant à la réalité des expériences racistes auxquelles sont confrontées les personnes noires et racisées.

<sup>15</sup> Brutalité policière et racisme envers les Noirs : retour sur ce qui a marqué l'Ontario [Brutalité policière et racisme envers les Noirs : retour sur ce qui a marqué l'Ontario | Radio-Canada.ca](#)

<sup>16</sup> La stratégie de lutte contre le racisme envers les Noirs de l'Ontario [La Stratégie de lutte contre le racisme envers les Noirs de l'Ontario | ontario.ca](#)

de vérité et réconciliation du Canada, 2015) pour corriger les conditions inhumaines de la colonisation des peuples autochtones au Canada, et des effets durables du traumatisme intergénérationnel qui en découlent.

Le racisme, les inégalités et les préjugés entraînent des conséquences palpables sur la santé sociale, physique, et mentale des personnes racisées. Vivre de la discrimination raciale peut conduire à des risques plus élevés de détresse, d'anxiété, de dépression, de suicide et de toxicomanie<sup>17</sup>. Chez les enfants et les jeunes, « l'exposition répétée et persistante aux effets du racisme systémique à des stades cruciaux du développement est une forme de stress chronique tout au long de la vie des jeunes gens racialisés et contribue à des effets néfastes sur la santé, en particulier sur la santé mentale. »

(Gajaria, Guzder, & Rasasingham, 2021, p. 133). De plus, les auteurs confirment que le racisme systémique a aussi une incidence sur l'accès aux services des jeunes canadiens noirs et autochtones et démontrent un manque de soins adaptés à la culture.

Nous tenons à faire le point sur le contexte, puisqu'il sous-tend les réflexions critiques et les orientations à préconiser en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances, autant à l'échelle provinciale qu'en milieu scolaire, et vis-à-vis de la pratique du travail social. Les participantes soulignent l'importance d'intégrer davantage une approche axée sur des principes de justice sociale, pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves, ce qui s'aligne avec les priorités en matière d'équité des

---

<sup>17</sup> La discrimination raciale et la santé mentale [La discrimination raciale et la santé mentale: les communautés racialisées et autochtones | Commission ontarienne des droits de la personne \(ohrc.on.ca\)](https://www.ohrc.on.ca/fr/la-discrimination-raciale-et-la-sante-mentale-les-communautés-racialisées-et-autochtones)

conseils scolaires. Certaines précisent qu’avec une meilleure présence du travail social en milieu scolaire, leurs rôles, y compris celui du leadership, qui se situent à plusieurs niveaux du système, permettraient d’influencer davantage la prise de décision selon les valeurs du code de déontologie en travail social.

La pandémie a eu un effet dévastateur sur de nombreux plans et en lumière des expériences, des études et des leçons tirées sur l’impact des iniquités systémiques ; nous observons un éveil collectif. C’est un éveil qui nous incite à examiner comment le système de santé mentale doit, lui aussi, remettre en question les pratiques, les processus et la façon dont les soutiens et les services sont livrés, en tenant compte des facteurs structurels et les compétences interculturelles et anti-racistes (Gajaria, Guzder, & Rasasingham, 2021).

### 5.5.3 La santé mentale et le bien-être à l’école

Dans une foulée d’efforts réactifs pour répondre à la crise, le système scolaire incarne aussi des mesures de protection adoptées par le gouvernement ontarien<sup>18</sup> pour assurer la santé et la sécurité de toutes les communautés scolaires. Toutefois, comme pour la société au sens large, la réaction aux inconnus et aux mesures sanitaires étaient également reflétées dans le cadre du milieu scolaire, selon les participantes. Les élèves, leurs familles, et tous les membres du personnel scolaire étaient aux prises avec les retombées de la pandémie. Compte tenu du contexte, les participantes s’inséraient pour

---

<sup>18</sup> Mesures de protection contre la COVID-19 et d’autres maladies respiratoires  
[www.ontario.ca/fr/page/mesures-de-protection-contre-la-covid-19-et-dautres-maladies-respiratoires#section-0](http://www.ontario.ca/fr/page/mesures-de-protection-contre-la-covid-19-et-dautres-maladies-respiratoires#section-0)

accompagner les équipes des conseils scolaires et les membres du personnel dont la priorité était d'assurer la sécurité, la santé mentale et le bien-être de la communauté scolaire.

Une participante décrit que son expertise n'était pas toujours sollicitée, lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions qui pouvaient avoir une incidence sur le bien-être et la santé mentale des élèves. Il était donc nécessaire de faire preuve de réflexions proactives et de s'affirmer, pour éclairer ses collègues sur les enjeux dont il fallait tenir compte. L'ensemble des participantes reflète, toutefois, qu'elles étaient plus souvent invitées aux tables de décisions du conseil scolaire, grâce à la crédibilité des savoirs, aux expériences démontrées en gestion de crise systémique, et à la capacité de tisser des liens de confiance pour collaborer. Elles soulignent que la cumulation de leurs formations et leurs expériences en travail social, en gestion systémique, en pratique réflexive, en méthodes thérapeutiques et en supervision, faisait partie d'une boîte à outils qu'elles ont mis en pratique pour contribuer aux efforts des conseil scolaire pendant la pandémie.

Guidées et encadrées par des structures de soutien, ayant un accès rapide aux données et aux décideurs politiques à l'échelle provinciale (Short, Bullock, Crooks, & Georgiades, 2022), les participantes ont pu participer à des réseaux d'échanges sur les enjeux en matière de pratiques, et de connaissances pertinentes en lumière du contexte de la pandémie. Elles ont bénéficié des occasions de réseautage provincial et régional et de l'appui concret visant des formations ponctuelles, pour répondre aux besoins immédiats,

et des ressources, pour mieux outiller le personnel scolaire et les professionnels en santé mentale, face aux défis que présentaient des élèves.

Les repères traditionnels étaient bouleversés par la fermeture des écoles qui, en temps normaux, peuvent jouer un rôle protecteur pour la santé mentale et le bien-être de l'ensemble des enfants et des jeunes. L'accès interrompu aux adultes bienveillants, aux activités parascolaires, à la vie sociale et à la routine quotidienne, a contribué au sentiment d'isolement et de désespoir de plusieurs élèves. Pour certains jeunes, cette coupure a grandement affecté leur accès à des services de soutien spécialisés nécessaires et aux programmes d'alimentation saine à l'école. Bref, les structures et les mesures fondamentales, pour favoriser la promotion de la santé mentale des élèves, avaient disparu du jour au lendemain.

Le virage au virtuel a permis, non seulement un retour adapté à l'école, mais aussi d'assurer la continuité de la prestation de services en santé mentale. Les processus de référence, les protocoles cliniques et les chemins d'accès vers les services spécialisés en communauté devaient tous être révisés, pour faciliter une prise en charge rapide, cohérente et éclairée par des données probantes. Quoique l'accès aux outils virtuels fit partie d'une réponse temporaire à la crise sanitaire, elle a démontré, selon les participantes, une utilité possible à long terme, pour mieux rejoindre les parents qui ne sont pas en mesure de se déplacer et pour engager les élèves pour qui l'assiduité scolaire est un obstacle.

Les soins virtuels font partie d'un champ de pratique qui a évolué de façon accélérée pendant la pandémie et, malgré de nombreux défis de mise en œuvre, ils ont démontré des résultats prometteurs dans la prestation des services en santé mentale pour les enfants et les jeunes en Ontario (Danseco, Kurzawa, & Krygier-Bartz, 2020). Les leçons tirées ont mené à des recommandations préliminaires qui favorisent l'intégration des soins virtuels à la gamme d'offre de services dans le secteur de la santé. Étant donné les défis d'accès supplémentaires pour les jeunes francophones, dans certaines régions de la province, les soins virtuels pourraient, selon les participantes, combler certaines lacunes systémiques dans la prestation des services.

En parallèle, le secteur de l'éducation en Ontario préconise, depuis 2013, un virage vers l'ère numérique<sup>19</sup> qui provoque des débats importants quant à l'avenir et le rôle des écoles pour mitiger les impacts fondamentaux de l'accès inéquitable, de la socialisation et du bien-être global des enfants et des jeunes (UNESCO, 2017). La pandémie nous a incités de confronter et de reconnaître autant les avantages que les désavantages de l'accès aux salles de classes virtuelles. Ainsi, elle a confirmé les propos de Collin, Guichon et Ntébuté (2015) qui pensent qu'il est nécessaire d'adopter une posture critique à l'égard de l'insertion de la technologie en classe et du pouvoir altruiste qu'on y accorde comme ayant des propriétés éducatives inhérentes. Le virage complet au virtuel en éducation a suscité d'importantes critiques et réflexions pour miser davantage

---

<sup>19</sup> Note de service (2013). Récupéré du site du ministère de l'Éducation de l'Ontario : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/memos/dec2013/EreNumerique.pdf>

« une intégration réfléchie, cumulative qui se déploie à long terme et qui priorise ses usagers<sup>20</sup> ».

L’avenir des services virtuels en santé mentale en milieu scolaire a été abordé brièvement avec certaines participantes de la région du Nord, pour continuer à mieux rejoindre les élèves et les familles en région. En général, le retour pour fournir des services en personne dans les écoles, avec les élèves, semblait prioritaire, selon la majorité des participantes. Vu le mouvement vers l’ère numérique du milieu scolaire, les leçons tirées de la pandémie et la découverte des possibilités pour l’intégrer dans les services en santé mentale, nous imaginons qu’une exploration plus approfondie des enjeux contribuerait à une approche plus réfléchie et coordonnée avec les conseils scolaires et le secteur de la santé.

Comme nous l’avons exploré antérieurement, le contexte de la pandémie a accéléré les acteurs du système scolaire de faire preuve de réflexion critique et d’actions concrètes pour démanteler les structures qui renforcent les iniquités socio-culturelles et reconstruire un milieu éducatif qui tient compte, avant tout, de la dignité humaine. Parmi ces structures, les leaders responsables de la santé mentale en milieu scolaire reconnaissent qu’il importe de prioriser les besoins des élèves les plus défavorisés et

---

<sup>20</sup> Titulaire d’une nouvelle Chaire de recherche du Canada, Simon Collin s’intéresse aux enjeux socioculturels du numérique en éducation. [Apprendre à l’ère numérique | UQAM](#)

d'examiner les conditions, pour éliminer les barrières d'accès aux mesures de soutien en santé mentale scolaire auxquels font face les enfants et les jeunes marginalisés<sup>21</sup>.

La crise de la pandémie a perturbé toutes les structures scolaires et a mis en avant-plan la santé mentale et le bien-être à l'école, qui est aujourd'hui un concept en pleine évolution. Les participantes constatent qu'il y a encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine et semblent motivées à contribuer à une transformation du système qui nécessite d'envisager, plus que jamais, le bien-être de tous. Elles tiennent aussi à faire un retour sur les progrès qu'elles ont eu l'occasion d'observer au courant des dix dernières années.

Cette participante témoigne d'une meilleure reconnaissance du travail social en milieu scolaire, du changement de perspectives, quant au bien-être et la santé mentale à l'école, et de son intégration durable au sein du système scolaire. Elle souligne que les conditions mises en place pour l'intégration des équipes en travail social ont permis cette évolution importante :

Je vois la différence. Ça fait longtemps que je suis au conseil. Jamais on n'a parlé de santé mentale comme on en parle maintenant. Jamais l'équipe de travail social a pris tant de place. Je pense que ça, c'est parce que les gens ont comme réalisé. On a semé des graines, puis on a bâti pour que les gens comprennent que le bien-être, la santé mentale des élèves, ce n'est pas juste de référer à la travailleuse sociale et rien faire avec ça après. Donc je vois un changement de perspective dans les rencontres, dans les présentations, disons aux réunions de direction. Quand l'équipe de pédagogie présente des nouvelles stratégies, c'est toujours [axé sur la] 'réussite et bien être' de l'élève. Maintenant, on entend toujours ça, alors qu'on n'entendait pas avant. Avant, le conseil scolaire visait la réussite de chaque élève. Maintenant, 'bien être' est intégré à tout ça et je pense que ça, ça a

---

<sup>21</sup> Stratégie de santé mentale en milieu scolaire Ontario 2022-2025. [SMH-ON • Stratégie de santé mentale en milieu scolaire 2022-2025 \(smho-smso.ca\)](https://smho-smso.ca)

beaucoup à faire avec la façon qu'on est positionné et les conditions qu'on a mises en place en tant qu'équipe.

#### 5.5.4 Le travail social en milieu scolaire

Selon les données déjà présentées, le travail social en milieu scolaire prend, depuis quelques années, une place plus importante au sein des écoles et des conseils scolaires, grâce à la formalisation des rôles pour intervenir en matière de la santé mentale des élèves et des investissements qui les accompagnent. Cette présence a été particulièrement renforcée pendant la période de la pandémie qui a déclenchée des impacts dévastateurs sur les plans économique, social, culturel et interpersonnel à travers le monde entier. Tenant compte des enjeux multiples, les équipes de travail social en milieu scolaire se sont mobilisées, pour fournir de l'appui et pour accompagner la communauté scolaire à composer avec la crise à plusieurs niveaux.

Encadrés par le leadership des participantes, les travailleurs sociaux ont dû rapidement faire preuve d'agilité et de confiance pour intégrer les soins virtuels de manière éthique, compétente et accessible aux élèves. Ceci a exigé un apprentissage rapide, pour assurer la prestation des services et pour répondre aux besoins psychosociaux, plus complexes que jamais, tout en tenant compte des barrières systémiques qui pouvaient forcément aggraver les conditions de santé mentale.

Le travail social apporte une expertise variée, ancrée dans un savoir-faire pratique et sur mesure : des connaissances sur les enjeux systémiques et politiques, et des compétences professionnelles pour fournir un soutien à l'échelle communautaire, de groupe et

individuelle (Ashcroft, Sur, Greenblatt, & Donahue, 2022). Ce répertoire est appelé en action, selon les participantes, qui constatent que les travailleurs sociaux étaient fort sollicités, non seulement pour les élèves, mais aussi pour appuyer les membres du personnel, les familles et les directions d'écoles. Ceci est rarement reconnu comme faisant partie de leurs rôles, mais l'ampleur des interventions supplémentaires, pendant la pandémie, était profondément ressentie, au sein des équipes en travail social. De plus, certains assumaient des responsabilités pour élaborer et mettre à jour des protocoles, des processus et des ateliers de formation pour accompagner les membres du personnel à connaître les mesures de soutien, et comment reconnaître et réagir lorsque les élèves sont en détresse.

Les participantes ont rapidement reconnu l'importance de privilégier, sur une base régulière, l'appui professionnel et émotionnel des travailleurs sociaux, qu'ils interviennent au niveau des élèves, de l'école ou du système scolaire. Sachant qu'ils vivaient des défis semblables à la population générale, un encadrement qui faisait preuve de compassion et de flexibilité leur permettait de se sentir validés et d'exprimer leurs vulnérabilités au sein de l'équipe. L'impact de l'épuisement professionnel s'est fait ressentir à plusieurs niveaux, ce qui a aussi contribué à des dynamiques plus tendues parmi les corps professionnels, et qui a mis au défi la collaboration multidisciplinaire pour venir en aide aux élèves les plus en détresse.

Les participantes font valoir les rôles diversifiés des travailleurs sociaux à plusieurs niveaux en milieu scolaire, par exemple, en matière d'accompagnement, de formation,

de leadership, d'équité et de collaboration inter et intra conseil. Malgré cela, les perspectives du milieu scolaire vis-à-vis de leurs rôles, semblent souvent être limités à ceux de psychothérapeutes ou cliniciens, uniquement pour intervenir avec les élèves de façon individuelle. Étant positionnés et valorisés comme intervenants indispensables de première ligne pour répondre aux besoins des élèves en détresse, pendant la pandémie, semble avoir amplifié et renforcé ces idées préconçues.

## 5.6 CONCLUSION

Les rôles de leadership désignés en travail social, pour atteindre les objectifs du conseil scolaire en matière du bien-être et de la santé mentale des élèves franco-ontariens, sont mis en valeur par les témoignages des participantes, tout au long de ce projet d'étude. Dans le contexte de la pandémie, qui a ébranlé notre société et déclenché un sentiment d'anxiété globale, les participantes assument un leadership éthique, compatissant et constant pour améliorer des fondements organisationnels qui favorisent l'intégration de pratiques efficaces et durables pour la santé mentale en milieu scolaire. Elles incarnent les principes du code de déontologie et un engagement sincère à la justice sociale, en faisant preuve de réflexions critiques pour comprendre, participer et motiver l'engrenage et l'évolution des trois composantes du cadre conceptuel proposé.

Cette toile de fond nous permet de prendre du recul pour examiner comment les rôles de leadership contribuent à l'atteinte des objectifs à l'échelle du système, des écoles et des élèves, tout en tenant compte de la pluralité et de l'interdépendance des contextes comme, par exemple, l'incidence sur la santé mentale des enfants et des jeunes, les rôles

et les responsabilités du milieu scolaire, la pratique du travail social dans ce milieu et les moyens d'accompagnement éthiques et éclairés par des données probantes.

## CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

### 6.1 INTRODUCTION

Les chapitres précédents, nous ont permis d'explorer en profondeur les rôles de leadership du travail social en milieu scolaire franco-ontarien, pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Les participantes à l'étude nous ont incité à mieux vulgariser ce qui est compris par le leadership qu'elles intègrent au système de l'éducation. Ainsi, elles ont contribué à faire croître nos perspectives, quant aux possibilités pour l'avancement de la pluralité des rôles du travail social en milieu scolaire.

### 6.2 LES PISTES D'ACTION

Les recommandations que nous formulons dans cette section, sous forme de pistes d'action, font écho aux enjeux qui influencent le leadership du travail social en milieu scolaire, en matière de la santé mentale des enfants et des jeunes. Elles nous invitent à envisager la profession du travail social en milieu scolaire de manière plus holistique, nous permettant ainsi de prendre position en vue d'une collaboration avec le système éducatif à plusieurs niveaux, afin de proposer un éventail d'interventions qui mettent en avant, la reconstruction des structures scolaires en milieu franco-ontarien. C'est une transformation systémique qui nous incite à prioriser le bien-être de tous les acteurs au centre de ses préoccupations, plus que jamais. Dans cette optique, nous formulons les propositions suivantes :

### 6.2.1 Pistes liées à l'avancée des connaissances :

Comme nous l'avons déjà souligné, le champ des connaissances en matière de leadership en travail social en milieu scolaire est, actuellement limité, en Ontario, en particulier pour la communauté franco-ontarienne. Il est pertinent d'étendre ce champ de connaissances spécifiquement au contexte franco-ontarien, pour mettre en lumière de quelles façons les membres du système de l'éducation et de la communauté scolaire, y compris les travailleurs sociaux, perçoivent ces rôles.

Cette démarche pourrait contribuer à avoir une vue d'ensemble des perspectives des rôles de leadership en travail social et de servir de tremplin, pour inciter les travailleurs sociaux et les acteurs clés du système de l'éducation, à faire des réflexions critiques par rapport à l'identité professionnelle, et la vulgarisation des divers rôles de leadership qu'occupent des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone.

S'appuyant sur une meilleure conceptualisation du leadership en travail social en milieu scolaire, nous souhaiterions, de plus, examiner les stratégies que les écoles de service social et le système scolaire franco-ontariens mettent en place, pour contribuer à l'avancement de la profession du travail social, en permanence, au sein de ses structures et des communautés qui les entourent.

Pour aller plus loin encore, nous estimons pertinent, de poser un regard en profondeur sur la capacité du leadership en travail social de contribuer à la transformation du système éducatif, afin refléter « un nouveau contrat social pour l'éducation, tel que propose l'UNESCO, pour permettre de corriger les injustices tout en transformant

l'avenir » (Commission internationale sur les futurs de l'éducation, 2021). Ceci permettrait, comme le soulèvent les participantes, de porter à la fois, une attention particulière au bien-être et à la santé mentale du personnel scolaire, tout en mobilisant le système de l'éducation vers une vision plus holistique de ce que veut dire 'aller à l'école', et en quoi consiste un succès scolaire qui intègre des principes en matière d'équité, de bien-être et de santé mentale.

#### 6.2.2 Pistes liées à la formation pour le leadership en travail social en milieu scolaire

Comme l'ont constaté les participantes, leur éducation les a peu ou pas préparées pour des rôles de leadership qu'elles occupent. Peters (2018), affirme que la formation en travail social prépare les étudiants à bien travailler auprès des clients et de leurs familles, sans nécessairement avoir une compréhension approfondie du contexte socio-politique, et des moyens ou des compétences, pour mobiliser des changements systémiques et culturels au sein des organisations et de la communauté.

Nous invitons, ainsi, les écoles en service social de reconnaître le rôle central qu'elles peuvent avoir sur l'avancement de la reconnaissance du leadership en travail social en milieu scolaire et dans la promotion d'une approche holistique et humaine au sein du système éducatif.

Dans un premier temps, nous proposons la création d'un programme de deuxième cycle en matière de leadership en travail social, qui comprend un volet désigné pour le milieu scolaire franco-ontarien. Celui-ci pourrait intégrer un répertoire de connaissances et de

compétences plus approfondies liées au contexte du bien-être, la santé mentale et la justice sociale de la population scolaire en milieu minoritaire.

En complément, nous suggérons une collaboration étroite avec les facultés de l'éducation francophones et, d'autres partenaires, tels que l'association des travailleuses et travailleurs sociaux, par exemple. L'objectif serait d'envisager un partage de connaissances et d'expertises, au sein du système de l'éducation, en vue des mouvements à l'échelle globale, pour la transformation des systèmes éducatifs.

Établir des partenariats solides avec les conseils scolaires, pour développer des occasions d'apprentissage professionnel systémiques et de micro-certificats à l'intention des travailleurs sociaux en milieu scolaire qui désirent croître leurs compétences en matière de leadership. Nous estimons que cette approche faciliterait une intégration plus harmonieuse de l'évolution du travail social en milieu scolaire, et elle aurait le potentiel d'accroître le niveau d'efficacité dans la promotion du bien-être des élèves et de la santé mentale, au sein des écoles franco-ontariennes.

### 6.2.3 Pistes liées à la l'avancement du travail social en milieu scolaire franco-ontarien

#### 6.2.3.1 *Sur le plan politique :*

Mettre en place des politiques visant à reconnaître et à renforcer la diversité des rôles des travailleurs sociaux en milieu scolaire constitue une démarche cruciale. Ces politiques, en reconnaissant les perspectives, les compétences et les connaissances essentielles que les travailleurs sociaux apportent au contexte scolaire, favorisent leur

intégration au sein d'un système traditionnellement dominé par des professionnels de l'éducation.

De plus, il est impératif de développer des politiques spécifiques visant à accroître la présence des travailleurs sociaux francophones en milieu scolaire et à établir des partenariats durables avec les services de santé. Notre étude met en lumière des lacunes significatives dans le système de soins, ainsi que le rôle central joué par les intervenantes dans la défense des services de santé mentale en français, pour les enfants et les jeunes. Par ailleurs, il est essentiel de souligner l'ampleur des territoires dans lesquels elles doivent intervenir pour garantir la cohérence des services de santé sur l'ensemble du territoire du conseil scolaire avec lequel elles collaborent.

#### *6.2.3.2 Sur le plan structurel :*

Mettre en lumière l'importance de développer l'accès aux postes de leadership, en milieu scolaire pour les travailleurs sociaux, est une démarche essentielle. Actuellement, le nombre de ces postes et les possibilités de développement professionnel qui leur sont offertes sont nettement moins nombreux, en comparaison avec ce qui est proposé aux enseignants. Cette disparité peut sembler logique, car l'enseignement occupe une place centrale dans le système éducatif. Cependant, si nous considérons, grâce aux politiques et aux mouvements sociaux en cours, que ce même système doit accorder une priorité indéniable au bien-être et à la santé mentale des élèves, dans le cadre d'une éducation équitable et juste, alors, il devient envisageable d'imaginer des structures évoluant dans cette direction. Cela pourrait se traduire par la mise en place d'équipes de leadership

multidisciplinaires, élargies et intégrées dans l'ensemble des programmes des conseils scolaires et de l'administration des écoles.

#### *6.2.3.3 Sur le plan de la pratique :*

L'expansion des connaissances dans le domaine du leadership en travail social, en particulier dans le contexte scolaire francophone de l'Ontario, représente un axe essentiel. Ceci peut contribuer de manière significative à l'élaboration d'un cadre de référence cohérent permettant de saisir et d'articuler avec précision, la notion du leadership en travail social en milieu scolaire. L'élaboration d'un cadre de référence qui intègre pleinement la voix et les perspectives du leadership en travail social francophone, pourrait servir de tremplin pour mobiliser une vision plus élargie, et proposer un positionnement plus concret, favorisant ainsi une collaboration efficace avec le système éducatif à divers niveaux. Cette approche permettrait de concevoir et de mettre en œuvre un ensemble de stratégies organisationnelles, jouant un rôle central dans la progression continue du système éducatif, en privilégiant des pratiques éthiques et fondées par des données probantes, axées sur le bien-être des élèves et de la population scolaire.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est inscrit dans une approche exploratoire et qualitative qui nous a permis de poser un regard sur les rôles de leadership en travail social en milieu scolaire franco-ontarien, qui favorisent le bien-être et la santé mentale des élèves. Les participantes à notre étude ont contribué à notre objectif principal, qui consistait à explorer en profondeur les divers aspects de leurs rôles et à démontrer leur influence significative sur la réalisation des objectifs du système scolaire.

Nous avons pu identifier trois principales sphères de responsabilités : la coordination et la planification stratégiques, la gestion des services et des équipes en santé mentale, et la programmation et la formation. Ces responsabilités s'entrelacent pour créer une approche cohérente, visant à favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves, conformément aux orientations provinciales. Les participantes font preuve d'un leadership qui transcende la gestion administrative, pour englober des principes de justice sociale et une perspective à plusieurs niveaux. Elles manifestent des compétences propres au travail social par la création de liens de confiance, l'influence positive et la mise en œuvre de pratiques efficaces au sein des équipes. Ainsi, elles s'appuient sur des données probantes, tout en remettant en question les pratiques existantes qui se doivent être réexaminées dans une perspective anti-raciste et anti-oppressive. Ce travail nous a également permis de mettre en lumière le leadership en travail social qui se situe au-delà des rôles désignés. Nous constatons que les travailleurs sociaux en milieu scolaire, bien

que rarement désignés comme leaders, jouent un rôle essentiel dans la création d'équipes et la mise en place de structures visant à soutenir la santé mentale des élèves.

Selon les participantes, la formation universitaire en travail social constitue une base solide, mais ne les ont pas préparés à des rôles de leadership organisationnel. Les compétences acquises, grâce à l'expérience professionnelle, à la formation spécialisée et au réseautage sont, selon elles, indispensables, pour réussir dans ces rôles de leadership en milieu scolaire. De plus, une forte identité professionnelle et un engagement envers la justice sociale guident leur pratique vers un leadership éthique et fondé.

Notre étude soulève que, afin d'assurer un leadership efficace et durable, il est essentiel que les fondements organisationnels soient solidement ancrés. Les politiques, les structures et les procédures doivent créer un cadre favorable à la mise en œuvre de pratiques de santé mentale en milieu scolaire, en mettant l'accent sur la sensibilisation, la prévention et l'intervention précoce. Les investissements du ministère de l'Éducation en Ontario pour la santé mentale en milieu scolaire depuis 2011, contribuent à cette transformation, en créant des postes de coordination et de leadership spécifiquement dédiés à la santé mentale. Cependant, des défis persistent, notamment, en ce qui concerne l'accès aux services en français et la coordination avec les services de santé mentale en communauté.

Les résultats de cette étude ont, de plus, mis en évidence la nécessité de repenser le système éducatif dans son ensemble. Les participantes ont souligné les rigidités et les pratiques traditionnelles du milieu scolaire qui peuvent contribuer à l'épuisement

professionnel et à renforcer des structures discriminatoires et inéquitables. Pour véritablement transformer le système éducatif en un espace qui favorise le bien-être et la santé mentale de tous les acteurs, il faut envisager des changements profonds, repenser les structures héritées du passé et tenir compte des perspectives et du savoir-faire, que peuvent contribuer les travailleurs sociaux.

La santé mentale en milieu scolaire est un domaine complexe qui exige une approche holistique, une collaboration étroite parmi divers acteurs, et une réflexion sur les structures et les pratiques existantes. La réalisation des orientations en matière de santé mentale dépendra, non seulement du leadership des travailleurs sociaux en milieu scolaire, mais également de l'engagement de l'ensemble de la communauté scolaire et de la société dans son ensemble. Ceci pourrait contribuer à un avenir où le bien-être des élèves est au cœur du système éducatif, reflétant ainsi un nouveau contrat social pour l'éducation qui favorise l'inclusion, la justice sociale et la transformation durable.

Pour faire un retour sur notre cadre conceptuel, cette étude a mis en lumière l'impact dévastateur de la pandémie de COVID-19, qui a ébranlé nos repères, et qui a contribué à la détérioration de la santé mentale des enfants et des jeunes ontariens. Cette crise a incité les participantes à exercer leurs rôles de leadership essentiel, pour mobiliser des ressources et pour adapter le système à de nouvelles méthodes de prestation de services, notamment les soins virtuels, tout en continuant à lutter contre les iniquités et les préjugés systémiques. Nous soulignons que, dans ce contexte, elles ont manifesté un leadership éthique, compatissant et constant, pour améliorer des fondements

organisationnels qui favorisent l'intégration de pratiques efficaces et durables pour la santé mentale en milieu scolaire. Elles ont, d'ailleurs, incarné les principes du code de déontologie et un engagement sincère à la justice sociale, en faisant preuve de réflexions critiques pour comprendre, participer et insuffler un sentiment d'espoir qui était parfois difficile à saisir.

Ces précieuses contributions ont ouvert de nouvelles voies pour notre réflexion et nos recherches futures. Elles ont élargi nos horizons, quant aux possibilités du travail social en milieu scolaire, notamment en ce qui concerne l'évolution et la pluralité des rôles en matière de leadership, pour contribuer à la réalisation des objectifs du système scolaire en voie de transformation.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : Certificat d'approbation déontologique pour la conduite d'un protocole impliquant la présence de sujet humains



#### CERTIFICAT D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE POUR LA CONDUITE D'UN PROTOCOLE IMPLIQUANT LA PRÉSENCE DE SUJETS HUMAINS Comité éthique de la Recherche de l'Université Laurentienne

Le présent certificat confirme que le projet identifié ci-dessous a obtenu une approbation déontologique du Comité déontologique de l'Université Laurentienne (CÉRUL). La date de votre approbation déontologique, la date de votre prochain rapport, les dates de renouvellement(s) et modifications (si s'appliquent) ainsi que toute condition particulière sont indiquées dans le tableau qui suit.

TYPE D'APPROBATION / Nouvelle X	/Modifications au projet	/Demande de prolongation
Nom(s) du ou des chercheur(s)/collaborateur(s) École / Département	Andréanne Fleck Saito, superviseur Myriam Bals,	
Titre de la soumission	Le Travail social en milieu scolaire Franco-Ontarien: Un regard sur les rôles de leadership pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves	
Numéro de référence	6021136	
Date de l'approbation originale	23 mars, 2022	
Date de l'approbation de l'extension ou des modifications (si s'applique)		
Date du prochain rapport	23 mars, 2023	
Condition(s) placée(s) sur le projet		

Un rapport annuel ou final est requis (date indiquée comme étant celle de la fin du projet sur votre demande). Tout projet doit faire l'objet au moins d'un rapport annuel soumis au CÉRUL. Si votre projet devait se poursuivre au-delà de la durée de l'approbation déontologique, vous devrez soumettre une demande d'extension auprès du CÉRUL en remplissant le formulaire de [suivi annuel](#). Comme il est indiqué sur le formulaire d'approbation déontologique, il faudra soumettre au Comité toute modification ayant trait aux questions ou aux procédures. Si vous souhaitez modifier le contenu de votre protocole déontologique, vous devrez utiliser le formulaire du [suivi annuel](#). Le CÉRUL vous souhaite de francs succès dans vos entreprises de recherche en vous rappelant de respecter en tout temps les politiques de l'ÉPTC.

Rosanna Langer, Présidente  
Comité Éthique de la Recherche

ANNEXE 1a : Certificat d’approbation déontologique pour la conduite d’un protocole impliquant la présence de sujet humains (approbation de prolongation)



**CERTIFICAT D'APPROBATION DÉONTOLOGIQUE POUR LA CONDUITE D'UN  
PROTOCOLE IMPLIQUANT LA PRÉSENCE DE SUJETS HUMAINS**

Comité éthique de la Recherche de l'Université Laurentienne

Le présent certificat confirme que le projet identifié ci-dessous a obtenu une approbation déontologique du Comité déontologique de l'Université Laurentienne (CÉRUL). La date de votre approbation déontologique, la date de votre prochain rapport, les dates de renouvellement(s) et modifications (si s'appliquent) ainsi que toute condition particulière sont indiquées dans le tableau qui suit.

TYPE D'APPROBATION / Nouvelle / Modifications au projet / Demande de prolongation	
x	
<b>Nom(s) du ou des chercheur(s)/collaborateur(s) École/ Département</b>	Andréanne Fleck Saito, superviseur Myriam Bals,
<b>Titre de la soumission</b>	Le Travail social en milieu scolaire Franco-Ontarien: Un regard sur les rôles de leadership pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves
<b>Numéro de référence</b>	6021136
<b>Date de l'approbation originale</b>	23 mars, 2022
<b>Date de l'approbation de l'extension ou des modifications (si s'applique)</b>	1 août
<b>Date du prochain rapport</b>	23 mars, 2024
<b>Condition(s) placée(s) sur le projet</b>	

Un rapport annuel ou final est requis (date indiquée comme étant celle de la fin du projet sur votre demande). Tout projet doit faire l'objet au moins l'objet d'un rapport annuel soumis au CÉRUL. Si votre projet devait se poursuivre au-delà de la durée de l'approbation déontologique, vous devrez soumettre une demande d'extension auprès du CÉRUL en remplissant le formulaire de [suivi annuel](#). Comme il est indiqué sur le formulaire d'approbation déontologique, il faudra soumettre au Comité toute modification ayant trait aux questions ou aux procédures. Si vous souhaitez modifier le contenu de votre protocole déontologique, vous devrez utiliser le formulaire du [suivi annuel](#). Le CÉRUL vous souhaite de francs succès dans vos entreprises de recherche en vous rappelant de respecter en tout temps les politiques de l'ÉPTC.

Sandra Hoy, Présidente  
Comité Éthique de la Recherche

## ANNEXE 2 : Texte de recrutement



### 5.4 Texte pour le message courriel de recrutement:

**Sujet : Invitation à participer au projet de recherche sur le *Leadership en travail social en milieu scolaire franco-ontarien***

Bonjour \_\_\_\_\_,

Je vous écris aujourd'hui à titre d'étudiante à la maîtrise en service social à l'université Laurentienne pour vous inviter à participer à une entrevue semi-dirigée virtuelle dans le cadre de mon projet de mémoire.

Mon projet d'étude qui s'intitule **LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN : UN REGARD SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

cherche à rejoindre des travailleurs sociaux en milieu scolaire francophone qui détiennent un rôle de leadership au sein de leur conseil scolaire pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Nous sommes à la recherche d'au moins deux participant.e.s de la région du Nord de l'Ontario, un.e participant.e de la région de Toronto et un.e participant.e de la région d'Ottawa. Les entrevues se dérouleront de manière individuelle avec chaque participant.e sur la plateforme zoom et seront enregistrées pour fins de récolte de données.

**Les caractéristiques recherchées chez les participant.es sont les suivantes:**

- *Francophone*
- *Diplômé.e avec BSS (BSW), MSS (MSW) ou Doctorat en service social*
- *Inscrit.e.s à l'ordre des travailleurs sociaux et des techniciens en travail social*
- *Minimum de 3 ans œuvrant dans un rôle de leadership en matière de santé mentale en milieu scolaire au sein d'un conseil scolaire de langue française en Ontario*

**Si vous répondez aux critères ci-haut et que vous souhaitez participer au projet, je vous prie de bien vouloir communiquer avec moi à l'adresse courriel suivante pour de plus amples renseignements: [afleck\\_saito@laurentian.ca](mailto:afleck_saito@laurentian.ca)**

Cordialement,

Andréanne Fleck Saito, BSW, TSI



## **CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ : PARTICIPATION À UNE ÉTUDE DE RECHERCHE**

**Titre complet de l'étude : LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN : UN REGARD SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

**Chercheurs principaux : Andréanne Fleck Saito, BSS, TSI**

Coordonnées 647-223-7102

Courriel : [afleck\\_saito@laurentian.ca](mailto:afleck_saito@laurentian.ca)

---

### **CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ**

Vous êtes invités à envisager la possibilité de participer à une étude de recherche, celle-ci étant un moyen de recueillir des informations sur les rôles de leadership de travail social en milieu scolaire franco-ontarien. Ce formulaire explique l'objet de cette étude de recherche, expose ses modalités et précise les risques et les avantages possibles ainsi que les droits des participants.

Veuillez le lire attentivement et n'hésitez pas à poser toutes les questions que vous pourriez avoir. Le chercheur ou la chercheuse vous expliquera verbalement le contenu du formulaire et tous les éléments concernant l'étude. De votre côté, veuillez lui demander des éclaircissements sur tout ce que vous n'avez pas compris ou à propos duquel vous aimeriez en savoir plus. Bien entendu, vous devez insister pour que toutes vos questions soient répondues, à votre satisfaction, avant de décider d'y participer ou non.

Votre participation à cette étude est tout à fait volontaire. Outre le droit de ne pas y participer, vous avez aussi le droit de vous retirer et de mettre fin à votre participation en tout temps. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, les données vous concernant seront supprimées et il n'y aura aucune conséquence pour vous.

### **INTRODUCTION**

Vous êtes invités à envisager la possibilité de participer à cette étude car vous êtes un.e travailleur.se social.e inscrit.e qui œuvre en milieu scolaire franco-

ontarien dans un rôle de leadership pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves.

Nous vous invitons à participer à une entrevue individuelle semi-dirigé virtuelle pour une durée de 60 minutes qui se déroulera sur la plateforme Zoom la période du 11 au 29 avril 2022. Celle-ci sera enregistrée pour fins de collecte de données.

### **POURQUOI CETTE ÉTUDE EST-ELLE ENTREPRISE?**

Cette étude vise à mieux comprendre l'étendue et les rôles de leadership en travail social au sein de milieux scolaires francophones pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Myriam Bals PhD., professeur à l'École de service social de l'Université Laurentienne et de Marianne Saade, travailleuse sociale inscrite.

### **QUE SE PASSERA-T-IL AU COURS DE CETTE ÉTUDE?**

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à des questions qui vous seront posées dans le cadre d'une entrevue virtuelle individuelle d'une durée de 60 minutes qui porteront sur les thèmes suivants :

- *une description de votre rôle de leadership pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves en milieu scolaire*
- *l'application de votre expérience, de vos connaissances et de votre formation professionnelle pour la mise en place des services de promotion, de prévention et d'intervention en matière du bien-être et de la santé mentale des élèves*
- *l'application de votre expérience, de vos connaissances et de votre formation professionnelle pour assurer la collaboration interdisciplinaire au sein du conseil scolaire et avec les partenaires communautaires*
- *l'application de votre expérience, de vos connaissances et de votre formation professionnelle en réponse à la pandémie de coronavirus (Covid-19) au sein du milieu scolaire*
- *votre perception de l'influence d'un rôle de leadership en travail social sur la réalisation des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation en Ontario*
- *votre perception de l'état d'avancement du leadership en travail social au sein du milieu scolaire franco-ontarien.*

Pour favoriser une récolte de données précise, nous souhaitons enregistrer l'entrevue afin de permettre une transcription intégrale de vos réponses et de vos réflexions à l'aide d'un logiciel.

## QUE SONT LES RISQUES OU DANGERS LIÉS À LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE?

Votre participation à cette étude ne présente aucun risque médical à votre endroit, mais il est possible qu'une des questions qui vous sera posée soit stressante ou vous rende mal à l'aise.

### **Droit de retrait:**

Si tel est le cas, vous pouvez choisir de ne pas répondre à telle ou telle question ou interrompre l'entrevue à tout moment sans conséquence aucune pour vous. En d'autres termes, vous n'avez pas à répondre aux questions qui vous rendent mal à l'aise ou auxquelles vous ne voulez pas répondre et vous avez le droit de mettre un terme à l'entrevue selon votre désir.

## QUE SONT LES AVANTAGES POTENTIELS?

Il n'existe aucun avantage individuel, sauf l'influence des résultats par l'information divulguée. Le fait de participer à ce projet de recherche contribuera au champ des savoirs liés aux rôles de leadership en travail social au sein du milieu scolaire franco-ontarien. À l'heure actuelle il n'existe aucune étude qui fait l'objet de ce sujet et votre contribution pourra alimenter de futures études plus approfondies dans ce domaine. Vous pouvez ainsi, par vos réponses, influencer des projets de recherche dans le sens de vos priorités éducatives et selon vos besoins d'information.

## LES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE SONT-ILS RÉMUNÉRÉS?

Votre participation à cette étude est tout à fait volontaire et n'est pas rémunérée. À titre de remerciement nous vous offrirons une carte-cadeau de \$10 que nous vous enverrons de manière électronique avant de débiter l'entrevue à l'adresse courriel que vous nous fournirez.

## DE QUELLE MANIÈRE LA CONFIDENTIALITÉ DES RENSEIGNEMENTS ME CONCERNANT SERA-T-ELLE ASSURÉE?

Tous les enregistrements et les informations recueillies, utilisées ou divulguées dans le cadre de cette étude seront tenues à titre strictement confidentiel, c'est-à-dire que tout ce que vous dites ou faites dans le contexte de l'étude ne vous sera pas attribué personnellement. Tout ce que nous découvrirons à votre sujet et qui pourrait vous identifier ne sera pas publié ni communiqué à un tiers. Les rapports fondés sur les données rassemblées ne contiennent aucune information susceptible de lier une personne quelconque à une citation particulière, sauf si une autorisation expresse a été accordée. Les informations reçues seront entreposées sur le Google Drive sécuritaire de l'université Laurentienne. Les données brutes seront conservées pendant cinq (5) ans.

## INFORMATIONS À PROPOS DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Si vous le souhaitez, les résultats de cette étude vous seront partagés par courriel à l'aide d'un rapport sommaire de l'étude.

## QUE SONT LES DROITS DES PARTICIPANTS À UNE ÉTUDE DE RECHERCHE?

Vous avez le droit de recevoir toutes les informations qui pourraient vous aider à prendre une décision concernant votre participation à cette étude. Vous avez le droit de poser des questions sur cette étude, y compris vos droits de participant à la recherche, et de recevoir des réponses satisfaisantes, avant de prendre une décision. Vous avez le droit de poser des questions et de recevoir des réponses tout au long de cette étude.

Si vous avez des questions sur cette étude, vous pouvez communiquer avec la responsable Andréanne Fleck Saito [afleck\\_saito@laurentian.ca](mailto:afleck_saito@laurentian.ca).

Si vous avez des questions sur vos droits en tant que participant ou participante à la recherche ou des questions d'ordre éthique liées à cette étude, que vous désirez aborder avec une personne qui n'est pas directement associée à celle-ci, vous pouvez communiquer avec la **conseillère en éthique de la recherche, au Bureau de la recherche de l'Université Laurentienne**. Téléphone : 705-675-1151, poste 3681, 2436, ou 1-800-461-4030 (appel sans frais) ou [ethics@laurentian.ca](mailto:ethics@laurentian.ca)

## DOCUMENTATION DU CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

Vous recevrez une copie de ce formulaire de consentement éclairé après qu'il a été signé et daté par vous et le personnel de l'étude.

Titre complet de l'étude : **LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN : UN REGARD SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

Nom du participant ou de la participante :

---

Participant(e)/mandataire désigné

En signant ce formulaire, je confirme ce qui suit :

- L'étude de recherche m'a été complètement expliquée et toutes mes questions ont reçu des réponses satisfaisantes.
- Je comprends les exigences de la participation à cette étude de recherche.
- Je comprends que l'entrevue virtuelle sera enregistrée.

- J'ai été informé(e) des risques et des avantages, le cas échéant, de participer à cette étude de recherche.
- J'ai été informé(e) des éventualités de la participation à cette étude de recherche.
- J'ai été informé(e) des droits des participants à la recherche.
- J'ai lu chaque page de ce formulaire.

_____	_____	_____
Nom du ou de la participante/	Signature	Date

_____	_____	_____
Nom de la chercheuse principale	Signature	Date
(en caractères d'imprimerie)		

#### ANNEXE 4 : Schéma d'entretien pour l'entrevue semi-dirigée avec les participants



### **LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN : UN REGARD SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

#### **Schéma d'entretien pour l'entrevue semi-dirigée avec les participants**

Consigne de départ :

Je me nomme Andréanne Fleck Saito et je me présente aujourd'hui à titre d'étudiante dans le cadre du programme de maîtrise à l'École de service social à l'université Laurentienne.

L'objectif principal de mon mémoire est de poser un regard sur les rôles de leadership en travail social actuels qui favorisent le bien-être et la santé mentale des élèves au sein des conseils scolaires francophones.

Avant de débiter l'entrevue, je tiens à vous dire que vous avez entièrement le droit de refuser de participer à cette recherche ou que vous pouvez vous retirer à tout moment, sans pénalité. Je ne crois pas que cette discussion puisse vous incommoder ou qu'elle puisse vous faire encourir des risques psychologiques. Mais si c'est le cas, je vous encourage de contacter le service d'aide aux employés de votre employeur ou de communiquer avec les services d'aide dans votre région. Une liste des coordonnées des centres de services d'aide régionaux vous sera fournie ainsi que des ressources de mieux-être.

Je tiens à vous assurer que les informations obtenues et enregistrées seront traitées de façon confidentielle et anonyme. D'une part, les enregistrements sur bandes audio et leurs transcriptions seront tenues confidentielles et seront entreposées dans un endroit sécuritaire. D'autre part, lors de l'analyse des données et la rédaction de mon mémoire, votre nom, ni celui de votre conseil scolaire ne sera jamais dévoilé.

Cependant, il est possible que la description de votre contexte en particulier puisse fournir aux lecteurs des moyens de retracer votre identité étant donné le nombre limité de travailleurs sociaux francophones jouant un rôle de leadership en milieu scolaire. Je reconnais que ceci pourrait avoir des retombées inattendues avec les membres de votre communauté ou avec votre employeur. Afin de minimiser toute possibilité de divulgation inattendue, le projet de mémoire et tout rapport de synthèse ne contiendra

aucune information susceptible d'identifier ou de lier un.e participant.e. à un conseil scolaire en particulier.

Si vous choisissez de participer à cette étude, je vous demande de signer le formulaire de consentement avant de débiter l'entrevue.

Par ailleurs, nous vous partagerons un sommaire des résultats de cette recherche lorsqu'elle sera complétée et approuvée par le comité de direction de mon mémoire de maîtrise en service social. Pour consulter le projet de mémoire dans son intégralité, vous pourrez la consulter suite à son dépôt officiel à la bibliothèque J. Desmarais de l'Université Laurentienne.



**LE TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU SCOLAIRE FRANCO-ONTARIEN : UN REGARD SUR LES RÔLES DE LEADERSHIP POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DES ÉLÈVES**

**Canevas d'entrevue semi-dirigée**

<p>1. Veuillez décrire votre rôle de leadership pour favoriser le bien-être et la santé mentale des élèves en milieu scolaire</p> <p>a. Quelles sont vos responsabilités principales ?</p> <p>b. Quelles sont des responsabilités secondaires ?</p> <p>c. Comment votre formation en service social vous-a-t-elle préparé pour ce travail?</p> <p>d. Quels sont d'autres rôles de leadership en travail social au sein de votre conseil scolaire?</p>
<p>2. Décrivez les expériences, les connaissances ou la formation professionnelle qui vous ont préparé pour diriger la mise en place des services de promotion, de prévention et d'intervention en matière du bien-être et de la santé mentale des élèves au sein de votre conseil scolaire</p> <p>a. Quels sont des succès que vous aimeriez partager ?</p> <p>b. Quels sont des obstacles auxquels vous faites face pour atteindre les objectifs?</p> <p>c. Que recommanderiez-vous comme améliorations possibles?</p>
<p>3. Décrivez les expériences, les connaissances ou la formation professionnelle qui vous ont préparé pour assurer la collaboration interdisciplinaire au sein du conseil scolaire et avec les partenaires communautaires</p> <p>a. Quels sont des succès que vous aimeriez partager ?</p> <p>b. Quels sont des obstacles auxquels vous faites face pour atteindre les objectifs?</p> <p>c. Que recommanderiez-vous comme améliorations possibles?</p>
<p>4. Décrivez les expériences, les connaissances ou la formation professionnelle qui vous ont préparé pour répondre aux impacts de la pandémie sur la santé mentale et le bien-être des élèves</p> <p>a. Quels sont des succès que vous aimeriez partager ?</p>

<p>b. Quels sont des obstacles auxquels vous faites face pour atteindre les objectifs ?</p> <p>c. Que recommanderiez-vous comme améliorations possibles ?</p>
<p>5. Quelle est votre perception de l'influence d'un rôle de leadership en travail social sur la réalisation des orientations en matière de la santé mentale et du bien-être identifiées par le secteur de l'éducation en Ontario ?</p>
<p>6. Quelle est votre perception de l'état d'avancement du leadership en travail social au sein du milieu scolaire franco-ontarien ?</p>
<p>7. Aimeriez-vous ajouter autre chose qui serait pertinent selon-vous ?</p>
<p>8. Questions démographiques :</p> <p>a) Nom :</p> <p>b) Identité :</p> <p>c) Age : 25-34 ans, 35-44 ans, 45-54 ans, 54-63, 64+</p> <p>d) Région de travail: Nord, Est, Toronto (préciser)</p> <p>e) Niveau de diplôme en travail social:</p> <p>f) Années de travail au sein du conseil scolaire actuel :</p> <p>g) Université fréquentée (pays, ville):</p>

## ANNEXE 6 : Liste de ressources



### Liste de ressources

Nous reconnaissons l'importance du bien-être des travailleurs sociaux en milieu scolaire et souhaitons créer un espace sûr, inclusif et accueillant pour favoriser un processus d'entrevue qui est respectueux et favorise un partage honnête et en toute confiance.

Toutefois, au courant des entrevues, les questions pourraient susciter chez les participants des réflexions sur la surcharge de travail ce qui est possible dans le contexte actuel de la pandémie en milieu scolaire. Ainsi ceci pourrait provoquer des frustrations ou des indices de burn-out, de souffrance personnelle et d'expériences vécues avec des iniquités systémiques auxquelles vous pourriez faire face dans le cadre de votre travail.

Le cas échéant, nous vous encourageons de contacter le service d'aide aux employés de votre conseil scolaire pour consulter un professionnel de la santé mentale et du bien-être au travail.

De plus, nous vous proposons une liste de ressources communautaires et en ligne que vous pourriez consulter selon la région dans laquelle vous vous trouvez.

- Coordonnées des centres de crise régionaux: [Ressources Locales Et Soutien | Services De Crises Du Canada \(crisisservicescanada.ca\)](https://crisisservicescanada.ca)
- Coordonnées des centres de services en santé mentale selon votre communauté et services recherchés: [Ressources, aide et support en santé mentale dans votre communauté : eSanteMentale.ca](https://eSanteMentale.ca)
- Ressources de soutien en matière de la santé mentale et de consommation de substances Mieux-être Canada :
  - Gestion de stress: [Mieux-Être Canada | Le stress \(wellnesstogether.ca\)](https://wellnesstogether.ca)
  - Favoriser le bonheur : [Mieux-Être Canada | Favoriser le bonheur \(wellnesstogether.ca\)](https://wellnesstogether.ca)

Pour de plus amples renseignements sur des ressources d'appui pertinentes veuillez communiquer avec [afleck\\_saito@laurentian.ca](mailto:afleck_saito@laurentian.ca)

Andréanne Fleck Saito, BSS, TSI

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé publique du Canada. (2016). Surveillance de la santé mentale positive et de ses facteurs déterminants au Canada : élaboration d'un cadre d'indicateurs de surveillance de la santé mentale positive. *Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques au Canada*, 36(1).
- Agence de la santé publique du Canada. (2018). Les principales inégalités en santé au Canada – un portrait national.
- Agence de la santé publique du Canada. (2023). Santé mentale et bien-être.
- Ashcroft, R., Sur, D., Greenblatt, A., & Donahue, P. (2022). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Social Workers at the Frontline: A Survey of Canadian Social Workers. *The British Journal of Social Work*, 52(3), 1724-1746.
- Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux. (2001). Le travail social au Canada: une profession essentielle. 1.
- Association canadienne pour la santé mentale. (n.d.). Santé mentale des enfants et des jeunes.
- Audet, M., & Drolet, M. (2014). Les services en santé mentale pour les jeunes francophones de la région d'Ottawa. *Reflets: Revue d'intervention sociale et communautaire*, 20(2), 190.
- Bouquet, B. (2007). Le travail social à l'épreuve: Face aux défis, dynamique et reconquête de sens. 35-42.
- Choy-Brown, M., Stanhope, V., Wachstein, N., & Cole, H. D. (2020). Do social workers lead differently? Examining associations with leadership style and organizational factors. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(4), 332-342.
- Clarke, Sorgenfrei, Mulcahy, & Davie. (2021). *Adolescent mental health: A systematic review on the effectiveness of school-based interventions*. Early Intervention Foundation.
- Collectif du système de soins scolaire et communautaire. (2022). *Bons soins au bons moments: Renforcer le système de soins de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les enfants et les jeunes de l'Ontario*. Ontario.
- Collin, S., Guichon, N., & Ntébutsé, G. (2015). Une approche sociocritique des usages numériques en éducation. *Stief*.
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir: Sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. Winnipeg (Manitoba).

- Commission internationale sur les futurs de l'éducation. (2021). *Repenser nos futurs ensemble: un nouveau contrat social pour l'éducation*. Paris: UNESCO.
- Dansecu, E., Kurzawa, J., & Krygier-Bartz, M. (2020). *Transition vers les soins virtuels: Une évaluation de la prestation des services de santé mentale aux enfants et aux adolescents de l'Ontario en réponse à la COVID-19. Rapport technique final*. Ottawa (Ontario): Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents.
- Dupper, D., Rocha, C., Jackson, R., & Lodato, G. (2014). Broadly trained but narrowly used? Factors that predict the performance of environmental versus individual tasks by school social workers. *Children and Schools*, 36(2), 71-77.
- Fook, J., & Gardner, F. (2007). *Practicing Critical Reflection: A Resource Handbook*. UK: McGraw-Hill Education.
- Franklin, C., Kim, J., & Tripodi, S. (2009). A meta-analysis of published school social work practice studies: 1980-2007. *Research on Social Work Practice*, 19(6), 667-677.
- Gajaria, A., Guzder, J., & Rasasingham, R. (2021). What's race got to do with it? A proposed framework to address racism's impacts on child and adolescent mental health in Canada. *Journal de l'académie canadienne de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent*, 30(2), 131-137.
- Georgiades, K., Duncan, L., Wang, L., Comeau, J., Boyle, M., & Team, 2. O. (2019). Six-Month Prevalence of Mental Disorders and Service Contacts among Children and Youth in Ontario: Evidence from the 2014 Ontario Child Health Study. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 64(4).
- Gherardi, S., & Whittlesey-Jerome, W. (2018). Role integration through the practice of social work with schools. *Children and Schools*, 40(1), 35-44.
- Gouvernement de l'Ontario. (2011). *Esprit ouvert, esprit sain: Stratégie ontarienne globale de santé mentale et de lutte contre les dépendances*. Ontario: Imprimeur de la Reine.
- Hoover, S., & Bostic, J. (2020). Schools as a vital component of the child and adolescent mental health system. *Psychiatric Services*, 72(1), 37-48.
- Institut canadien d'information sur la santé. (2022). Les soins aux enfants et aux jeunes atteints de troubles mentaux. Dans *ICIS*. Ottawa, ON.
- Kelly, M. (2020). School social work: Now More than Ever. *International Journal of School Social Work*, 5(1), 1-4.

- Kelly, M., Frey, A., Klemp, H., Thompson, A., Alvarez, M., & Berzin, S. (2016). Assessing the National School Social Work Practice Model: Findings from the Second National School Social Work Survey. *Social Work, 61*(1), 17-28.
- Keyes, C. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behaviour, 43*(2), 207-222.
- Lemay, R., Kelly, L., Sundar, P., & Guérin-Marion, C. (2017). *Pourquoi pas? Renforcer la prestation des services offerts en français dans le secteur de la santé mentale des enfants et des adolescent en Ontario*. Ottawa: Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents.
- Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2004). *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation en langue française*. Ontario: Imprimeur de la reine.
- Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2013). *Vers un juste équilibre pour promouvoir la santé mentale et le bien-être des élèves*. Ontario: Ministère de l'éducation.
- Ministère de l'éducation de l'Ontario. (2014). *Atteindre l'excellence: une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*. Toronto: Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.
- Ministère de l'enfance et de la jeunesse. (2012). *D'un stade à l'autre*. Ontario: Imprimeur de la Reine.
- Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse. (2012). *Pour l'avancement de la santé mentale: un système adapté aux besoins des enfants et des jeunes*. Ontario.
- Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse: côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec: Presse de l'Université du Québec.
- Ordre de travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (OTSTCFQ). (2012). *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et travailleurs sociaux*. Québec: Ordre de travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec.
- Organisation mondiale de la Santé. (2005). *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice*. Genève.
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). *Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2030 [Comprehensive mental health action plan 2013-2030]*. Genève.
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). *Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2030 [Comprehensive mental health action plan 2013-2030]*. Genève.
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). *Rapport mondial sur la santé mentale. Transformer la santé mentale pour tous. Vue d'ensemble*. Genève.

- Organisation mondiale de la Santé. (2022). Santé mentale : renforcer notre action.  
<https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.
- People for Education. (2019). *Soutenir la santé mentale des jeunes: une responsabilité collective*. Toronto.
- Peters, S. (2018). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, 32(1), 31-44.
- Raines, Stone, & Frey. (2010). The need for evidence-informed practice approach in schools. Dans M. S. Kelly, *School Social Work: An Evidence-Informed Framework for Practice, Evidence-Based Practices* (p. 280). New York: Oxford Academic.
- Samji, H., Wu, J., Ladak, A., Vossen, C., Stewart, E., Dove, N., . . . Snell, G. (2021). Mental Health Impacts of the COVID-19 pandemic on children and youth - a systematic review. *Child and Adolescent Mental Health*, 27(2), 173-198.
- Santé Canada. (2015). Cadre du continuum du mieux-être mental des Premières Nations. Ottawa: Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de la Santé.
- Santé mentale en milieu scolaire Ontario. (2012). *Diriger pour favoriser la santé mentale à l'école*. Ontario: Santé mentale en milieu scolaire Ontario.
- Santé mentale en milieu scolaire Ontario. (2022). Stratégie de la santé mentale en milieu scolaire.  
<https://www.smho-smso.ca>.
- Sherman, M. (2016). The school social worker: A marginalized commodity within the school ecosystem. *Children & Schools*, 38(3), 147-151.
- Short, K., Bullock, H., Crooks, C., & Georgiades, K. (2022). Using Implementation Science to Optimize School Mental Health. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 41(3), 17.
- Teasly, M., & Richard, L. (2017). Changing the paradigm for school social work roles. *School Social Work: National Perspectives on Practice in Schools*, 39-54.
- Ullah, I., Jaguga, F., Ransing, R., Pereira-Sanchez, V., & Orsolini, L. (2022). Fear During COVID-19 pandemic: Fear of COVID-19 Scale Measurement Properties. *International Journal of Mental Health and Addictions*, 20(4), 2493-2502.
- UNESCO. (2017). *Rapport sur la situation des enfants dans le monde: Les enfants dans un monde numérique*. New York: Division de la communication.

- UNICEF. (2022). *Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*. New York: Fonds des Nations Unies pour l'enfance, La situation des enfants dans le monde 2021.
- Vito, R. (2020). How do social work leaders understand and ideally practice leadership? A synthesis of core leadership practices. *Journal of Social Work Practice*, 34(3), 263-279.
- Waddell, C., Georgiades, K., Duncan, L., Comeau, J., & Reid, G. (2019). 2014 Ontario Child Health Study Findings: Policy Implications for Canada. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 64(4).
- Weist, M., Bruns, E., & Whitaker, K. (2017). School mental health promotion and intervention: Experiences from four nations. *School Psychology International*, 38(4).