

Gestion de crise sanitaire en milieu scolaire

Recueil de pratiques rapportées
par 12 directions d'établissement

Par Olivier Lemieux, Jean Bernatchez
et Anne-Michèle Delobbe

UQAR

DOCUMENT RÉALISÉ PAR :

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :

UQAR

CTREQ
Le centre de transfert
pour la réussite
éducative du Québec

PÉRISCOPE
Plateforme Échange, Recherche et Intervention
sur la SColarité : Persévérance et réussite

Crédits

Le recueil de pratiques « Gestion de crise en milieu scolaire » est conçu à l'intention des directions d'établissement scolaire qui doivent gérer une crise sanitaire.

Recherche et rédaction

Olivier Lemieux, professeur substitut en administration scolaire
Jean Bernatchez, professeur titulaire en administration scolaire
Anne-Michèle Delobbe, professeure substitut en mesure et évaluation

Partenaires de réalisation et soutien financier

Université du Québec à Rimouski (UQAR)

L'Université du Québec à Rimouski (UQAR) fait partie de l'Université du Québec, le plus grand réseau universitaire du Canada, avec plus de 100 000 étudiants. L'UQAR accueille annuellement 6 500 étudiants sur ses campus de Rimouski et de Lévis, mais aussi à plusieurs autres endroits dans l'Est-du-Québec. Riche de la grande diversité de ses expertises de calibre international, l'UQAR se démarque parmi les universités les plus dynamiques en recherche au Canada.

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

Le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) valorise le développement d'une culture scientifique essentielle à l'évolution de la société. Il a pour mission de contribuer à l'innovation et au transfert des connaissances issues de l'alliance de la recherche et de l'expérience afin de stimuler la réussite éducative au Québec. C'est ce croisement des savoirs entre la recherche et la pratique qui sert de levier aux actions du CTREQ.

Réseau PÉRISCOPE

Le réseau PÉRISCOPE vise le croisement des perspectives de recherche et d'intervention en matière de scolarité, persévérance et réussite scolaires (PRS) et veut encourager davantage de synergie entre les acteur-e-s (élève/étudiant-e et enseignant-e, mais aussi administrateur-riche scolaire, agent-e de liaison, parent, professionnel-le, bénévole, chercheur-e).

© Université du Québec à Rimouski (UQAR)

© Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

© Réseau PÉRISCOPE

ISBN 978-2-923232-70-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec – 2020

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada – 2020

3^e trimestre 2020

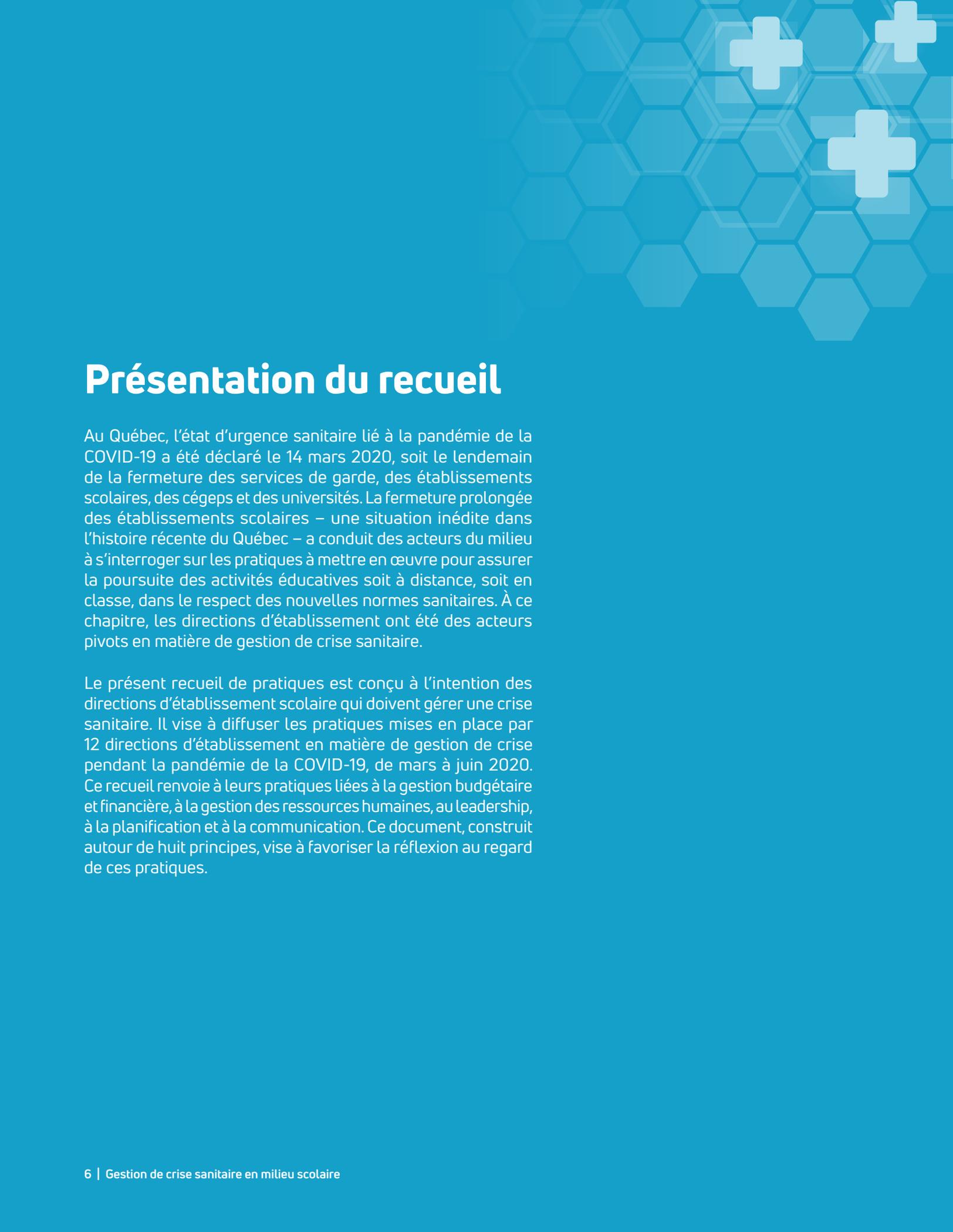
Remerciements

La production de ce recueil de pratiques est le fruit d'une collaboration entre l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) et le réseau Plateforme Échange, Recherche et Intervention sur la SCOLarité : PErsévérance et réussite (PÉRISCOPE), lui-même financé par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC).

Les données utilisées ont été recueillies grâce à la collaboration de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE), de la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE) et du Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE). Nous remercions les directions d'établissement qui ont accepté, au cours de l'été 2020, de partager leurs pratiques en matière de gestion de crise sanitaire.

Table des matières

Remerciements	3
Présentation du recueil	6
Gestion de crise et apprentissage organisationnel	8
Pratiques relatives à la gestion budgétaire et financière	9
Principe 1 – Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire.....	9
En se procurant le matériel nécessaire	9
En rémunérant le personnel.....	9
Pratiques relatives à la gestion des ressources humaines	11
Principe 2 – Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire.....	11
En embauchant du nouveau personnel.....	11
En réaffectant le personnel de l'établissement.....	11
Principe 3 – Veiller au bien-être du personnel.....	12
Pratiques relatives au leadership	13
Principe 4 – Motiver et mobiliser l'équipe	13
En développant le sentiment de fierté.....	13
En se montrant transparent.....	14
Principe 5 – Trouver des solutions et prendre des décisions	14
Principe 6 – Encourager le leadership du personnel enseignant.....	15
Pratiques relatives à la planification des activités	16
Principe 7 – Assurer la poursuite des activités éducatives.....	16
Se déroulant uniquement à distance.....	16
Se déroulant en présentiel.....	16
Pratiques relatives aux communications	18
Principe 8 – Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication	18
Changements de pratiques et apprentissages organisationnels	20
Références	21
Annexe I – Précisions méthodologiques	22



Présentation du recueil

Au Québec, l'état d'urgence sanitaire lié à la pandémie de la COVID-19 a été déclaré le 14 mars 2020, soit le lendemain de la fermeture des services de garde, des établissements scolaires, des cégeps et des universités. La fermeture prolongée des établissements scolaires – une situation inédite dans l'histoire récente du Québec – a conduit des acteurs du milieu à s'interroger sur les pratiques à mettre en œuvre pour assurer la poursuite des activités éducatives soit à distance, soit en classe, dans le respect des nouvelles normes sanitaires. À ce chapitre, les directions d'établissement ont été des acteurs pivots en matière de gestion de crise sanitaire.

Le présent recueil de pratiques est conçu à l'intention des directions d'établissement scolaire qui doivent gérer une crise sanitaire. Il vise à diffuser les pratiques mises en place par 12 directions d'établissement en matière de gestion de crise pendant la pandémie de la COVID-19, de mars à juin 2020. Ce recueil renvoie à leurs pratiques liées à la gestion budgétaire et financière, à la gestion des ressources humaines, au leadership, à la planification et à la communication. Ce document, construit autour de huit principes, vise à favoriser la réflexion au regard de ces pratiques.

Tableau I

Les huit principes de la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire

Pratiques relatives à la gestion budgétaire et financière



- 1** Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire

Pratiques relatives à la gestion des ressources humaines



- 2** Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire
- 3** Veiller au bien-être du personnel

Pratiques relatives au leadership



- 4** Motiver et mobiliser l'équipe
- 5** Trouver des solutions et prendre des décisions
- 6** Encourager le leadership du personnel enseignant

Pratiques relatives à la planification des activités



- 7** Assurer la poursuite des activités éducatives

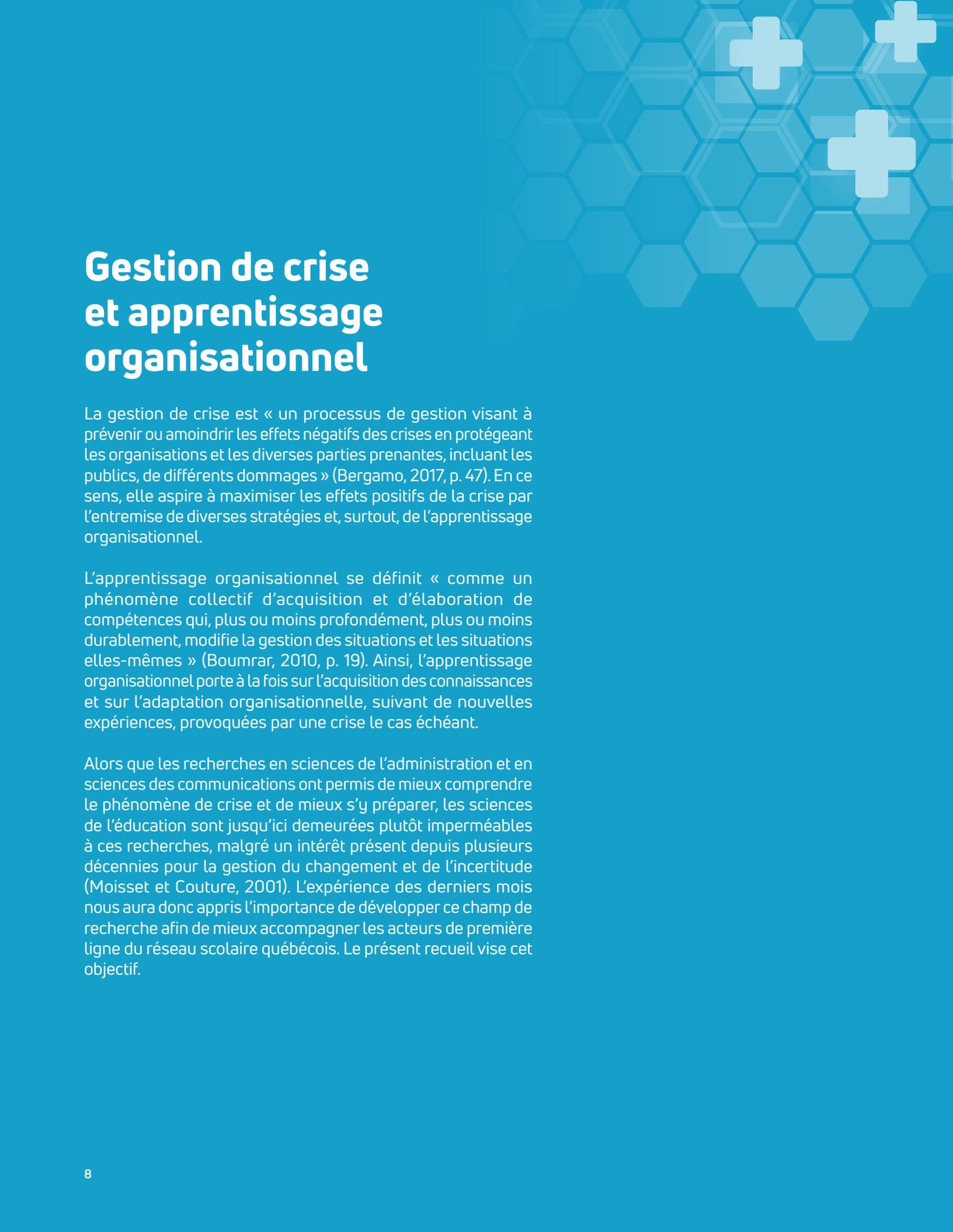
Pratiques relatives aux communications



- 8** Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication

Le recueil a été rédigé à partir des pratiques rapportées par 12 directions d'établissement dans le cadre d'entretiens semi-dirigés effectués à l'été 2020. Ces directions étaient interrogées au sujet de leur gestion de la crise liée à la pandémie de la COVID-19¹. En complément, la dernière partie du recueil présente certaines réflexions au regard de la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire, plus précisément au sujet des apprentissages organisationnels pouvant avoir un effet durable sur les pratiques des directions d'établissement.

1. Voir Annexe I pour des précisions méthodologiques.



Gestion de crise et apprentissage organisationnel

La gestion de crise est « un processus de gestion visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les diverses parties prenantes, incluant les publics, de différents dommages » (Bergamo, 2017, p. 47). En ce sens, elle aspire à maximiser les effets positifs de la crise par l'entremise de diverses stratégies et, surtout, de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel se définit « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Boumrar, 2010, p. 19). Ainsi, l'apprentissage organisationnel porte à la fois sur l'acquisition des connaissances et sur l'adaptation organisationnelle, suivant de nouvelles expériences, provoquées par une crise le cas échéant.

Alors que les recherches en sciences de l'administration et en sciences des communications ont permis de mieux comprendre le phénomène de crise et de mieux s'y préparer, les sciences de l'éducation sont jusqu'ici demeurées plutôt imperméables à ces recherches, malgré un intérêt présent depuis plusieurs décennies pour la gestion du changement et de l'incertitude (Moisset et Couture, 2001). L'expérience des derniers mois nous aura donc appris l'importance de développer ce champ de recherche afin de mieux accompagner les acteurs de première ligne du réseau scolaire québécois. Le présent recueil vise cet objectif.



Pratiques relatives à la gestion budgétaire et financière

Cette section présente le principe appliqué par les directions d'établissement scolaire en ce qui concerne la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. En temps de crise sanitaire, celles-ci peuvent être plus difficiles à trouver et à mobiliser, mais elles sont essentielles pour que les établissements puissent fonctionner efficacement.

+ **Principe 1** – Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire

Les moyens mis en œuvre pour appliquer ce principe efficacement et rapidement sont de deux types, soit ceux relatifs à l'achat des ressources matérielles et ceux liés à la rémunération du personnel.

En se procurant le matériel nécessaire

Les dépenses liées à l'achat de ressources matérielles exigées par la pandémie sont de plusieurs ordres. Les directions interrogées ont souvent fait mention de l'achat de matériel informatique² et des dépenses supplémentaires liées à l'impression des troupes pédagogiques ministérielles. L'achat du matériel nécessaire à la poursuite des activités éducatives en présentiel – non seulement le matériel sanitaire comme le désinfectant, les supports à désinfectant et les lingettes, mais aussi le matériel nécessaire à l'organisation de la circulation à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire – a également dû être planifié.

Certaines directions mentionnent qu'elles n'ont pas attendu l'annonce d'un budget spécial du centre de services scolaire pour acheter le matériel nécessaire au respect des consignes sanitaires et le matériel utile à la poursuite des activités éducatives. Sur ce plan, plusieurs directions ont fait appel à leur communauté pour diminuer les coûts ou pallier certaines pénuries.

D'autres directions ont convaincu des entreprises avoisinantes de leur réserver ce matériel et de prioriser l'approvisionnement de leur établissement scolaire vis-à-vis d'autres entreprises ou organismes de la région. Aussi, plusieurs directions ont sollicité leur municipalité afin d'avoir accès aux ressources leur permettant d'offrir aux élèves un espace pour circuler en toute sécurité tant à l'intérieur des murs de l'établissement scolaire que sur l'espace extérieur.

Enfin, puisque l'échange de matériel (ex. : jouets, ballons) entre les élèves s'avère complexe, des directions ont procédé à des achats de jeux pour que les élèves puissent en faire un usage personnel et sécuritaire durant les récréations.

En rémunérant le personnel

La crise entraîne plusieurs dépenses excédentaires liées aux ressources humaines. Précisons que plusieurs membres du personnel (ex. : employés à risque pour des raisons liées à leur âge ou à leur état de santé) sont dans l'incapacité de réaliser leurs tâches et continuent d'être rémunérés. Dans cette situation, la direction doit, par moment, procéder à de nouvelles embauches, ce qui entraîne *de facto* un dédoublement de salaire.

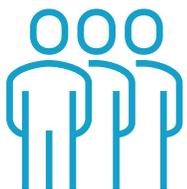
2. L'achat du matériel informatique a surtout été effectué au cours de l'été 2020, en prévision de l'année scolaire 2020-2021.

Par ailleurs, le respect de normes sanitaires peut exiger l'embauche de nouveaux employés ou l'augmentation du nombre d'heures de certains membres du personnel, par exemple pour entretenir les lieux ou pour remplir des fonctions habituellement confiées à des bénévoles qui ne peuvent pas se présenter à l'école, souvent parce qu'il s'agit de personnes âgées (ex. : services de la bibliothèque, aide aux devoirs).

Extrait d'entrevue avec le participant 9

« Au début, moi, j'ai priorisé les dépenses en lien avec la santé-sécurité. Je n'ai pas attendu que le [marque de désinfectant] arrive de la commission scolaire. On a acheté tout de suite du matériel et les produits dont on avait besoin. [...] J'ai engagé du personnel supplémentaire pour le lavage des mains, [pour] distribuer les produits... Nous, on a réussi à trouver du [marque de désinfectant] chez [nom du magasin]. On a acheté des gros cinq gallons, mais on s'entend [sur le fait] que les petites lingettes désinfectantes, il n'y en avait plus nulle part. Donc, moi, j'ai engagé quelqu'un qui faisait des lingettes maison. Elle passait dans toutes les classes, les ramenait chez elle, les lavait. Donc, on était vraiment dans le pratico-pratique santé-sécurité. »

Bref, la gestion de cette crise sanitaire en milieu scolaire exige un très grand nombre de dépenses irrégulières. Les directions sont toutefois généralement d'avis qu'il est de leur devoir – en temps de crise – de s'assurer de la santé et la sécurité de tous, et ce, nonobstant les déficits budgétaires.



Pratiques relatives à la gestion des ressources humaines

Cette section présente deux principes adoptés par des directions pour préparer le personnel de leur établissement et de leur réseau en vue de pouvoir assurer l'enseignement soit en classe, soit à distance, et ce, tout en gérant aussi bien que possible la crise sanitaire dans le contexte particulier de l'école et des apprentissages.

+ Principe 2 – Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire

Il appert que deux moyens précis peuvent être mis en œuvre pour parvenir à mobiliser efficacement les ressources humaines disponibles autour d'un projet commun en période de crise sanitaire telle que la pandémie de COVID-19. Ces moyens sont liés à l'embauche du nouveau personnel et à la réaffectation du personnel de l'établissement.

En embauchant du nouveau personnel

L'ouverture de la plupart des établissements scolaires au printemps 2020 entraîne nombre de défis pour les acteurs scolaires qui doivent non seulement assumer leurs tâches quotidiennes, mais aussi des tâches supplémentaires liées à la mise en place et au respect des mesures sanitaires. Le personnel doit même parfois veiller à l'entretien ménager à l'intérieur des classes et dans les espaces communs. C'est pourquoi les directions insistent sur l'importance d'augmenter, lorsque cela est possible, le nombre d'heures en conciergerie, ce qui comporte bon nombre de défis puisque plusieurs concierges appartiennent à des groupes d'âge à risque.

Plusieurs directions embauchent de nouvelles ressources dont les tâches sont principalement reliées à la surveillance des élèves, au lavage des mains et à l'accompagnement des élèves aux toilettes ; des tâches que l'on doit parfois confier au personnel de soutien, faute de nouvelles ressources.

En réaffectant le personnel de l'établissement

Certaines directions ont profité, au printemps, de la disponibilité du personnel des écoles secondaires, alors que les classes y sont « physiquement fermées ». Ces enseignants sont notamment sollicités pour assurer la surveillance des élèves, mais aussi pour offrir des séances d'enseignement. La présence du personnel enseignant du secondaire permet à l'enseignant titulaire de libérer du temps pour planifier ses activités, préparer son matériel, effectuer de la formation continue (souvent liée à la technologie éducative et à l'enseignement à distance) ou accompagner ses élèves à distance.

En somme, quelques directions prennent l'initiative d'embaucher des ressources supplémentaires pour combler les besoins d'enseignement et d'accompagnement des élèves à distance, alors que d'autres confient ce mandat au personnel professionnel ou au personnel enseignant qui se trouve dans l'incapacité d'enseigner en présentiel.

Principe 3 – Veiller au bien-être du personnel

Le contexte de crise lié à la pandémie peut s'avérer extrêmement épuisant et anxiogène pour le personnel scolaire. Plusieurs directions insistent sur l'importance de bien comprendre les besoins, préoccupations ou craintes de leur personnel par rapport à la crise sanitaire et de les respecter. Pour ce faire, elles estiment qu'il faut se montrer rassurant auprès du personnel anxieux et qu'il est préférable d'isoler le personnel pessimiste ou défaitiste pour qu'il ne détériore pas le climat scolaire, notamment. Ainsi, dans la plupart des situations exprimées par les directions, le personnel qui craint de se présenter à l'école se voit confier des tâches pouvant être assumées à distance (création de matériel, suivi des élèves à distance, etc.). Par ailleurs, la majorité des directions déclare avoir rencontré peu de résistance au regard de la redéfinition des tâches de chacun, le personnel comprenant généralement que la situation de crise exige des mesures exceptionnelles. Lorsqu'elles font face à des résistances, les directions estiment pouvoir les surmonter en communiquant au personnel l'importance de ces nouvelles tâches pour le bien-être et la réussite éducative des élèves. Enfin, quelques directions qui comptent un psychologue au sein de leur équipe invitent leur personnel à le consulter en cas de besoin.

Extrait d'entrevue avec le participant 3

« Moi, je pense que la prémisse [...], c'est que l'école est un lieu sécurisant pour les enfants. Il faut que ça demeure un lieu sécurisant pour les enfants. Qu'il y ait de la COVID, qu'il y ait n'importe quoi, il faut que nous, on soit assez solides pour que les gens comprennent "qu'on est là pour vous, qu'on est prêts pour vous et [qu']on va vous supporter". C'est un service à la population et il faut que la population sente qu'on est "groundés" et qu'on est capable d'être là en support. Donc, ma prof qui a fait des crises de panique totale, je ne pouvais pas la rentrer dans l'école avec la COVID parce qu'elle, si je la mettais devant des élèves, elle était tellement stressée... [...] Ceux qui ne sont pas capables – dont ma prof – je leur donne d'autres tâches à faire. »

Bref, la gestion de crise en milieu scolaire exige de faire preuve d'initiative sur le plan des ressources humaines en réfléchissant autrement la répartition de tâches habituelles, en étant à l'écoute des préoccupations de ses employés et en mobilisant son réseau pour combler les besoins de personnel.



Pratiques relatives au leadership

Cette section examine comment chaque direction d'établissement scolaire assure son leadership dans une période de crise sanitaire comme celle liée à la pandémie de COVID-19 pour motiver et mobiliser l'équipe-école, pour trouver des solutions et prendre des décisions et pour encourager le leadership du personnel enseignant.

+ Principe 4 – Motiver et mobiliser l'équipe

Deux moyens ressortent, parmi ceux mis en œuvre par les 12 directions d'établissement scolaire interrogées, pour motiver leur personnel à composer avec les changements dus à la crise sanitaire et à le mobiliser pour maintenir un environnement de travail et d'apprentissage sain. Ces moyens sont liés au développement du sentiment de fierté au sein de l'équipe et à la transparence de la direction.

En développant le sentiment de fierté

Plusieurs directions mentionnent les difficultés qu'elles ont éprouvées à motiver et à mobiliser leur équipe, au moment de reprendre leurs activités à la suite des « deux semaines de vacances » annoncées par le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur le 13 mars 2020. Elles ont dû convaincre les membres de leur personnel que leur aide est précieuse et les amener à poursuivre leur travail jusqu'à la fin de l'année scolaire. Au cours des premières semaines, elles ont surtout misé sur le volontariat afin de ne pas bousculer les plus résistants. Puis, petit à petit, pour combattre la peur liée à la pandémie, elles ont misé sur le sentiment de fierté de leurs employés au regard de leur mission dans la société. Une fois convaincus de l'importance de leur rôle, les membres du personnel deviennent souvent des ambassadeurs pour leurs collègues.

Extrait d'entrevue avec le participant 1

« Moi, je devais ouvrir un service de garde d'urgence. [...] Pendant la fin de semaine, ma technicienne de service de garde en chef, j'ai dû travailler fort pour la convaincre. J'ai essayé de lui donner le sentiment de fierté de contribuer à la société en une période comme celle-là. Moi, c'est comme cela que je le voyais et je lui ai dit : "Moi, je vois cela comme une fierté. Oui, il y en a d'autres qui vont rester chez eux payés, mais, honnêtement, je préfère contribuer parce que de toute façon tu vas être payée. En travaillant, tu ne seras pas pénalisée, tu vas être payée, mais au moins tu auras la chance de contribuer pour les petits enfants que tu aimes tant." Donc, c'était de mobiliser l'équipe et les ressources. [...] Et puis, finalement, elle est entrée dans mon discours et, après ça, elle ne voulait même plus quitter [son travail]. [...] Elle était dévouée et c'était un bel exemple pour les autres. »

En se montrant transparent

Pour motiver et mobiliser leur équipe, plusieurs directions mentionnent qu'elles font preuve d'une complète transparence au regard des directives reçues de la part des autorités. Elles communiquent donc souvent avec les membres de leur personnel les directives reçues, mais leur expriment parfois aussi ouvertement leurs sentiments. Cela favorise la solidarité et la cohérence dans l'équipe. Les directions soulignent l'importance de garder leur sang-froid vis-à-vis des nouvelles directives et de refléter une attitude calme et pondérée. Il faut être transparent, mais rassurant.

Extrait d'entrevue avec le participant 11

« Au niveau du leadership, je suis quelqu'un de très transparent, mais de très calme aussi. Donc, c'est rare que quelque chose me déstabilise, m'énerve, me tape sur les nerfs ou que ça ne me tente pas, etc. Je ne suis pas anxieuse de nature non plus. L'équipe m'a dit que j'avais été très transparente dans mes rencontres et mes consignes que j'avais données et que ça avait apaisé beaucoup de choses. [...] Mais la première semaine où on a envisagé les camps pédagogiques, ça a été plus dur. [...] Là, peut-être que les profs ont senti que j'en avais ras le pompon, mais ils avaient beaucoup d'empathie eux aussi envers moi. Donc, ça aidait. »

Principe 5 – Trouver des solutions et prendre des décisions

La gestion de crise exige une grande capacité d'adaptation de la part des directions. Pour s'adapter, certaines évoquent l'importance de se mettre en « mode solution », de faire confiance à l'équipe (directions adjointes, leaders parmi les membres du personnel, etc.) et de ne pas hésiter à déléguer certaines tâches. De cette façon, l'équipe se soude et la direction peut mettre l'accent sur l'application des nouvelles directives.

Notre enquête suggère la présence de deux styles de leadership en matière de gestion de crise. Le premier style est celui du « leader autoritaire » et le second, celui du « rebelle créatif ».

Le leader autoritaire estime que la situation d'urgence exige de prendre rapidement des décisions, ce qui implique de diminuer le pouvoir d'influence pour investir le pouvoir d'autorité. Il en résulte une réduction du travail en comités. Le leader autoritaire prend surtout ses décisions selon l'intérêt supérieur de la santé et de la sécurité des élèves et du personnel.

Extrait d'entrevue avec le participant 9

« On s'entend que le pouvoir d'influence a pris le bord. [...] Le pouvoir d'autorité a pris le dessus. [...] J'ai dit au personnel : "Je vais prendre les décisions, je suis payé pour cela, et là on est en pleine crise. On est en pleine tempête, le capitaine c'est moi et ce n'est pas vrai que je vais descendre sur le pont à toutes les cinq minutes pour vous dire : 'On tourne-tu à droite ou on tourne à gauche?' Il se peut que je prenne des décisions et que vous ne soyez pas d'accord avec, mais je vais vous demander de les respecter." Moi, c'est ce que j'ai fait. »

Le rebelle créatif préfère consulter constamment son équipe – par exemple en créant un comité « COVID-19 » ou en développant la créativité de l'équipe-école en matière de résolution de problèmes – afin de prendre les meilleures décisions possible, d'éliminer les résistances et de rendre l'équipe imputable des décisions. Ce type de leader profite alors des zones grises ou des marges de manœuvre laissées par les autorités pour exercer son leadership. Il prend ses décisions selon l'intérêt supérieur de la réussite et du bien-être des élèves.

Extrait d'entrevue avec le participant 2

« Si les orientations du ministère [avaient été] bien définies, en disant "Voici ce [à quoi] on s'attend. À partir de là, le carré de sable vous appartient. Jouez dedans!"... Ça aurait été bien plus simple. Moi, je me le suis donné, mais ce n'était pas clair comme ça. [...] J'avais l'audace de dire : "Est-ce que je suis capable d'aller défendre ce point-là devant les parents, devant les commissions scolaires et devant le ministère?" Si la réponse était oui, je le faisais. [...] Donc, tu sais, on jouait un peu dans cette flexibilité-là. »

Dans tous les cas, outre les caractéristiques liées à ces deux profils, soulevons l'importance, pour les directions, de prendre des décisions parfois difficiles et de les assumer. Elles ne doivent pas hésiter : une fois une décision prise, l'équipe-école doit l'appliquer, puis s'ajuster en cas de besoin.

Principe 6 – Encourager le leadership du personnel enseignant

Plusieurs directions insistent sur l'importance de faire émerger le leadership du personnel enseignant en temps de crise, notamment en lui confiant la tâche de cerner les apprentissages essentiels et en lui donnant une complète liberté sur le plan des modalités d'enseignement à distance ou en classe.

Les directions évoluant au sein d'un établissement scolaire dans lequel se trouve déjà une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) estiment que ce modèle facilite leur gestion de crise, puisque le personnel enseignant a l'habitude de participer à la prise de décision, de travailler en équipe et d'investir du temps dans sa formation continue. Ce mode de fonctionnement facilite l'autorégulation de l'équipe et diminue la gestion des conflits entre les membres du personnel scolaire.

Bref, si les recherches démontrent que le leadership des directions d'établissement peut contribuer à la réussite éducative des élèves, force est de constater que plusieurs éléments liés à ce leadership – par exemple l'implantation d'un mode de gestion collaboratif ou la capacité de la direction à se présenter comme un modèle positif face à l'équipe – semblent, au regard de nos résultats d'entretien, faciliter la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire.



Pratiques relatives à la planification des activités

Cette section résume le principe général ayant guidé l'action de certaines directions d'établissement scolaire afin de trouver les meilleurs moyens à utiliser, en contexte de pandémie, pour éviter l'interruption des activités éducatives ou favoriser leur reprise.

+ Principe 7 – Assurer la poursuite des activités éducatives

Bien entendu, les moyens à utiliser pour assurer la poursuite des activités éducatives diffèrent selon qu'elles se déroulent à distance ou en présentiel.

Se déroulant uniquement à distance

Les directions doivent déployer des efforts considérables pour planifier la poursuite des activités éducatives à distance en temps de pandémie. Voici quelques-uns des défis inhérents à la planification :

- L'organisation du travail relatif à l'impression et à la livraison des trousseaux pédagogiques du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) pour les élèves n'ayant pas accès au matériel nécessaire (imprimante, papeterie, matériel informatique, etc.) ;
- La récupération sécuritaire du matériel scolaire des élèves à l'école ;
- L'élaboration d'une liste des élèves n'ayant pas accès au matériel informatique nécessaire à la poursuite des apprentissages à la maison ;
- La récupération du matériel informatique pour les élèves n'ayant pas accès à ce matériel informatique à la maison.

Selon le milieu, le nombre d'élèves n'ayant pas accès à du matériel informatique à la maison varie. Lorsque ce nombre est petit, les directions parviennent à combler le manque de matériel en prêtant aux élèves qui en ont besoin le matériel de l'école. Toutefois, lorsque ce nombre est élevé, elles doivent réquisitionner le matériel informatique des écoles secondaires avoisinantes.

Les directions doivent également planifier les horaires d'enseignement en ligne. Sur ce plan également, l'exercice est complexe, puisque les directions doivent tenter – autant que faire se peut – de diminuer les conflits d'horaire avec les frères et les sœurs de chaque élève, l'accès au matériel informatique à la maison étant régulièrement limité.

Se déroulant en présentiel

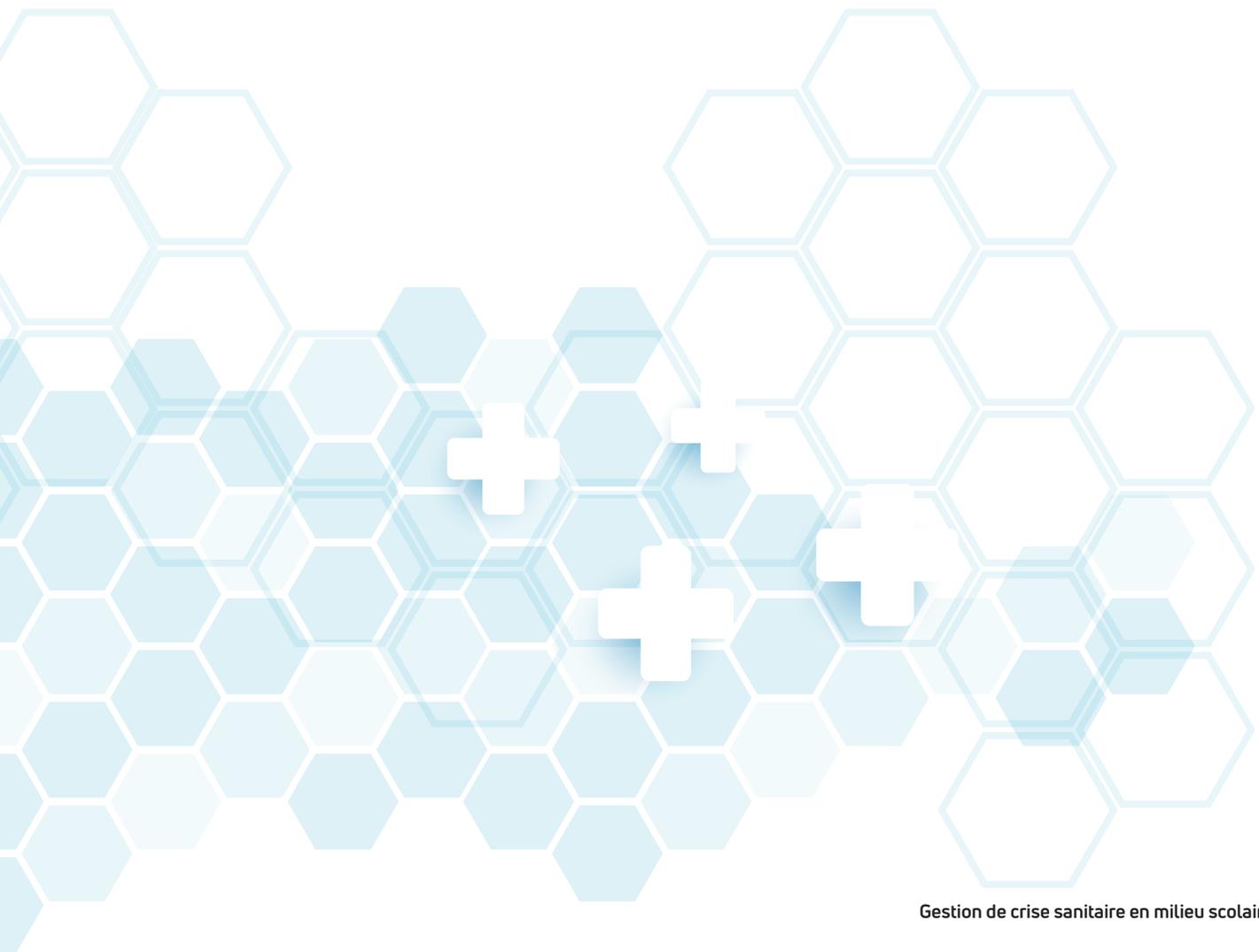
Les directions doivent déployer des efforts considérables pour planifier la réouverture des établissements scolaires dans le respect des directives de la santé publique. En parallèle, elles doivent prévoir la récupération de matériel et la planification des horaires des élèves qui poursuivent leurs apprentissages à distance, ainsi que l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs, de même que la planification des horaires pour les élèves qui poursuivent leurs apprentissages en présentiel. Par ailleurs, les directions ayant décidé de faire appel au personnel du secondaire doivent prévoir des moments pour que celui-ci puisse remplir ses tâches habituelles.

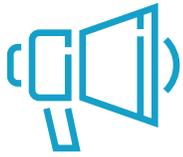
L'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs exige aussi une importante réflexion. Pour ce faire, plusieurs directions mobilisent toute leur communauté. Par exemple, elles sollicitent l'aide de la municipalité

pour aménager de nouveaux espaces de récréation à proximité de l'établissement scolaire ou pour réaménager les espaces existants en utilisant certains matériaux et accessoires (clôtures, cônes, etc.). Une direction a aussi fait appel aux premiers répondants afin de pouvoir utiliser les sorties d'urgence et d'éviter les effets entonnoirs. Dans certains cas, les services policiers aussi sont mobilisés pour s'assurer que les élèves évoluant dans des groupes différents ne se réunissent pas à la fin des cours.

Pour parer à toute éventualité, certaines directions procèdent à des simulations de déplacements à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement avec leur équipe-école. Par exemple, elles répètent à la minute près le déroulement des entrées et des sorties pour les élèves qui arrivent à pied ou en autobus. Elles simulent les trajets pour les dîners, les récréations et les toilettes. De cette façon, elles s'assurent d'éviter les écueils potentiels et arrivent à déterminer plus facilement les tâches de chacun. Par ailleurs, la planification des récréations représente un enjeu, puisque l'échange de matériel n'est pas permis. Certaines directions invitent les parents à apporter à l'école des jouets de leur enfant dans des sacs de plastique ; ces jouets demeurent à l'école tout au long de la pandémie. Si les parents sont dans l'impossibilité de fournir ces objets, l'école procède elle-même aux achats.

Bref, la capacité des directions d'établissement à bien planifier les activités en fonction des directives de la santé publique apparaît comme une compétence centrale de la gestion de crise sanitaire. Pour accomplir ce travail, les directions évoluant dans de petits milieux mobilisent souvent toute l'équipe-école, alors que celles évoluant dans de plus grands milieux se dotent souvent d'un ou de plusieurs comités « COVID ».





Pratiques relatives aux communications

Cette section explique comment, en temps de crise sanitaire, les directions d'établissement scolaire doivent maintenir le lien avec les différentes personnes (membres du personnel, parents et élèves) qui fréquentent l'école en utilisant au mieux les outils de communication et d'information disponibles.

+ **Principe 8** – Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication

Au moment de la fermeture des établissements scolaires, les directions d'établissement doivent déployer des efforts considérables pour remplacer les rencontres formelles et informelles avec leur équipe, les parents et les élèves, effectuées d'ordinaire en présentiel. Cela exige pour tous les acteurs d'être familiers avec des outils technologiques et des plateformes d'échanges comme Zoom ou Teams. Quelques directions créent des groupes textos, des groupes Messenger et des groupes Facebook pour faciliter les échanges entre les membres du personnel. Cette appropriation des technologies de l'information et de la communication est au cœur de la gestion de crise pour communiquer à la fois avec le personnel, les parents et les élèves. Le rôle de la direction est d'amener l'ensemble du personnel vers cette appropriation.

Extrait d'entrevue avec le participant 8

« J'ai eu une équipe mobilisée, c'est-à-dire que même quand M. Roberge a donné [...] deux semaines de vacances, le lundi, j'ouvrais le "Teams" en disant : "Ceux qui aimeraient qu'on jase, je serai disponible à 9 h. Je ne connais pas de secrets, mais jasons ensemble." J'ai donné un petit brin d'actualités pour partager un peu ce qui s'était passé et ce que j'avais entendu. Notre direction générale nous avait partagé un ou deux courriels qui disaient les grandes lignes. Ils m'ont dit : "Ah, c'était vraiment rassurant. Merci d'avoir pris le temps." Je ne sais pas si c'est moi ou eux, mais on [en] est venu à faire des "Teams" presque quotidiennement dès le début de la crise. [...] [Cela] fait qu'on s'est tous développé ensemble. Ça a été individuellement et collectivement très enrichissant. »

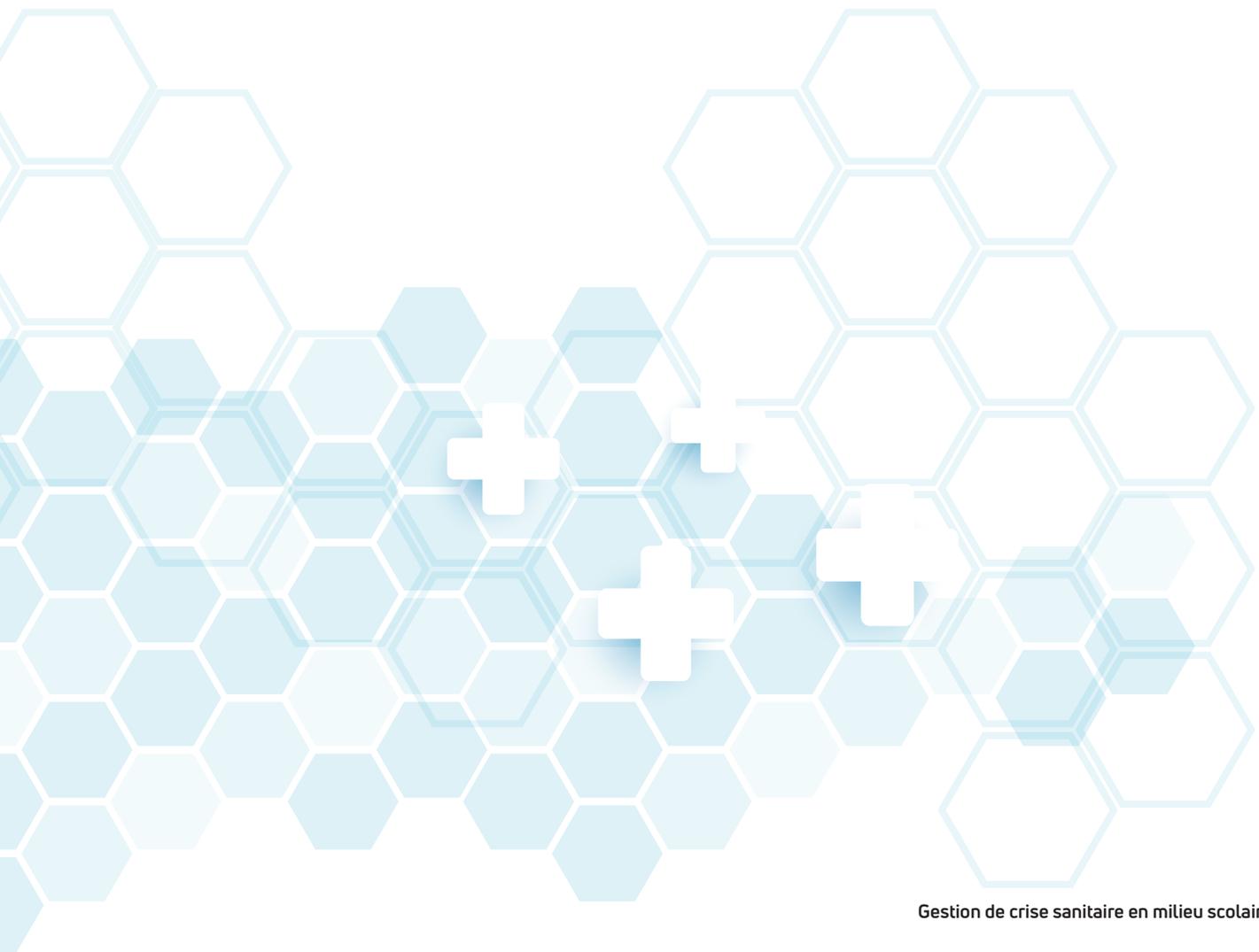
Les directions insistent sur l'importance de rassurer le personnel, les parents et les élèves au regard de la poursuite des apprentissages et des risques liés à la réouverture des établissements scolaires. Pour ce faire, elles se montrent à l'écoute de leurs préoccupations. Certaines jouent un rôle actif à ce chapitre en appelant directement les parents, alors que d'autres jouent plutôt un rôle de chef d'orchestre en misant sur le personnel enseignant et de soutien pour maintenir le lien et faire état des besoins.

En ce qui a trait aux principaux moyens de communication utilisés, la plupart conservent l'utilisation du courriel. D'autres décident de garder actif le journal de l'établissement scolaire ou investissent la page Facebook de l'établissement scolaire pour communiquer des informations, mais, surtout, pour entretenir et même développer le sentiment d'appartenance à l'école avec les familles. Enfin, plusieurs facilitent la rentrée automnale en conservant ce lien avec les parents au cours de l'été, notamment en transmettant des lettres ou des capsules Web expliquant brièvement le plan pour la rentrée.

Extrait d'entrevue avec le participant 6

« On a intensifié l'animation sur notre page Facebook de l'école. Moi, je l'avais créée lorsque j'étais arrivé. J'avais, je dirais, 200 personnes qui la suivaient [...]. [Le participant 6 présente une initiative qu'il a déployée pour donner l'exemple et susciter l'adhésion de l'équipe-école.] Aujourd'hui, notre page Facebook est suivie par plus de 400 personnes. Donc, on a doublé [le nombre d'abonnés]. [...] Après ça, le prof d'édu[cation physique] s'est mis à faire des animations sur [la manière de] jouer dehors et des suggestions pour les parents. Le prof de musique a fait des choses. On a proposé des organisateurs de temps pour mettre sur les frigos, pour les parents qui commencent à jongler avec le télétravail. On s'est vraiment servis de notre page Facebook pour rester ouverts sur notre communauté d'élèves. »

Bref, alors que les directives fusent de toute part, les directions d'établissement doivent en assurer une compréhension commune et cohérente, et mobiliser leurs habiletés socioaffectives pour se montrer empathiques, rassurantes et sécurisantes non seulement auprès de leur personnel, mais également auprès des parents et des élèves.



Changements de pratiques et apprentissages organisationnels

Pour plusieurs directions, la gestion de la crise liée à la pandémie de COVID-19 vient confirmer la pertinence des pratiques utilisées en temps dit normal, par exemple celles liées à la gestion collaborative, au développement du réseau et à la diversification des outils d'information et de communication. Certaines directions affirment même que cette gestion de crise confirme qu'elles sont « sur leur X », car elles estiment posséder les compétences nécessaires pour garder leur sang-froid, réfléchir à des solutions, prendre des décisions, trouver la façon de gérer le personnel anxieux et rassurer les parents et les élèves.

Par ailleurs, les directions estiment qu'un certain nombre de compétences développées dans le cadre de la gestion de cette crise peut avoir un effet durable positif sur leurs pratiques, principalement celles inhérentes au leadership et à la communication. En effet, les directions ayant mis en place ou développé un modèle de gestion collaborative estiment être très satisfaites des résultats, notamment au regard de la créativité entourant la résolution de problèmes. De plus, les directions jugent que l'usage d'outils comme les plateformes Zoom ou Teams de même que le télétravail représentent des acquis sur lesquels le milieu pourra dorénavant miser. Enfin, certains aménagements intérieurs ou extérieurs réalisés pendant la pandémie, comme la création de classes extérieures ou la multiplication d'ententes avec la municipalité, pourront s'avérer profitables au cours des prochaines années.

Bref, alors même qu'elles se trouvent toujours en situation de gestion de crise sanitaire, les directions identifient déjà, d'une part, un certain nombre de nouvelles pratiques pouvant avoir un effet durable sur leur style de gestion et, d'autre part, des apprentissages organisationnels susceptibles d'améliorer le mode de fonctionnement de leur établissement scolaire, voire le climat scolaire dans son ensemble.

Références

Bergamo, L. (2017). *Communication de crise et systèmes d'alerte socionumériques : de nouveaux outils pour répondre aux attentes des publics en situation de crise ?* [mémoire de maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal]. Archipel UQAM. <https://archipel.uqam.ca/10870/1/M15372.pdf>

Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186(3), 13-26. <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-13.htm#>

Moisset, J. et Couture, A. (2001). Changement, incertitude et gestion en éducation : regards sur la réforme scolaire au Québec. *Éducation et francophonie*, 29, 169-197. https://www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXIX_2_169.pdf

Pour en connaître davantage

Fédération des établissements d'enseignement privé. (2019). *La gestion des situations problématiques et de crise en milieu scolaire*. <https://www.feep.qc.ca/wp-content/uploads/2019/07/Guide-des-situations-problematiques-juillet-2019.pdf>

McArdle, D. (2003). La gestion des situations d'urgence : enseignement et formation dans les établissements scolaires australiens. *Actes de colloques du Séminaire international organisé par le Programme de l'OCDE pour la construction et l'équipe de l'éducation (PEB) et le ministère de l'Éducation des États-Unis (USDOE)*. www.oecd.org/fr/education/innovation-education/34748693.pdf

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. (2009). *Guide de planification des services essentiels dans les établissements d'enseignement et les organismes scolaires en cas de pandémie de grippe*. Gouvernement du Québec. www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/GuidePlanificationPandemie_f.pdf

Annexe I

Précisions méthodologiques

Le présent guide a été élaboré grâce aux informations recueillies auprès des dirigeants des trois principales associations professionnelles regroupant des directions d'établissement scolaire et de 12 directions d'établissement évoluant en enseignement obligatoire. Les directions qui composent notre échantillon ont des profils variés. Certaines évoluent dans des milieux culturels homogènes, accueillant principalement des élèves francophones d'origine québécoise, et d'autres dans des milieux plus hétérogènes, fortement composés d'élèves de première génération ou issus de l'immigration. De plus, certaines travaillent au sein de milieux socioéconomiques favorisés, alors que d'autres évoluent au sein de milieux socioéconomiques très défavorisés. Enfin, toutes les directions interrogées appartiennent au réseau public, la réalité du réseau privé nous apparaissant à ce stade-ci de notre enquête comme étant trop différente au regard des ressources et de la gouvernance.

La présente enquête s'appuie principalement sur des données récoltées par l'entremise d'entretiens semi-dirigés. Cet instrument d'exploration privilégie le vécu des acteurs sociaux et prend forme autour d'une interaction verbale guidée au rythme de la personne interviewée sur un mode ressemblant à une conversation. Conjointement, la personne qui interviewe et celle interviewée construisent une compréhension du phénomène à l'étude, soit les pratiques de gestion de crise sanitaire en milieu scolaire qui ont été mises en place entre mars et juin 2020.

La collaboration des trois principales associations professionnelles regroupant des directions d'établissement scolaire, lesquelles ont diffusé l'« appel à candidatures » par des infolettres, a facilité le recrutement des participants. À la suite de cet appel, plusieurs directions ont manifesté leur intérêt à participer à l'enquête. La prise de contact s'est faite d'abord par des échanges de courriels, ensuite par un premier appel visant à récolter des informations socioprofessionnelles. Advenant l'admissibilité du candidat, nous déterminions un moment pour avoir un entretien avec lui, effectué à distance en raison de la crise sanitaire. D'une durée moyenne de 90 minutes chacune, toutes les entrevues ont été réalisées via la plateforme Zoom en juillet et en août 2020.

Enfin, nous avons mené l'analyse des entretiens au moyen d'une grille élaborée par l'équipe et reprenant les grands thèmes de l'entretien, de sorte à faire ressortir les pratiques de gestion de crise sanitaire des directions d'établissement, leurs points de convergence et leurs points de divergence.



DOCUMENT RÉALISÉ PAR :

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :

UQAR

 **CTREQ**
Le centre de transfert
pour la réussite
éducative du Québec

 **PÉRISCOPE**
Plateforme Échange, Recherche et Intervention
sur la SColarité : Persévérance et réussite