

LA GESTION DE LA CRISE PANDÉMIQUE DE LA COVID-19 PAR LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES DU QUÉBEC : PRATIQUES, ENJEUX ET APPRENTISSAGES*

Jean BERNATCHEZ¹, Olivier LEMIEUX²,
Anne-Michèle DELOBBE³

Résumé

Notre étude porte sur le thème de la gestion des écoles en contexte de pandémie. Les directions d'établissements scolaires du Québec sont confrontées en 2020 et en 2021 à la gestion de la crise pandémique de la COVID-19, sans pour cela disposer au préalable d'une formation ou d'une expérience en gestion de crise. Quelles sont les pratiques qu'elles ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux qui ont été mis au jour ? Quels sont les apprentissages réalisés, susceptibles d'être utiles dans le futur ? Notre article vise à répondre à ces trois questions, après avoir posé le problème et défini les concepts. Les stratégies de recherche mobilisées sont l'analyse documentaire des écrits scientifiques portant sur la gestion de crise et sur la profession de direction d'établissement scolaire ; une veille de l'actualité scolaire ; et des entretiens semi-dirigés (N=15) avec des directions d'établissements scolaires. Sur le plan des pratiques, huit principes de gestion sont définis, liés aux ressources financières et humaines, au leadership, à la planification et à la communication. Sur le plan des enjeux, ceux de nature administrative et pédagogique se dégagent. Sur le plan des apprentissages, plusieurs compétences développées dans le contexte de la gestion de la crise de la COVID-19 peuvent avoir un effet durable positif sur les pratiques des directions d'établissements scolaires.

Mots-clés : Gestion de crise ; COVID-19 ; Canada ; Directions d'établissements scolaires.

* This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. Authors retain the copyright of this article.

¹ Professeur titulaire, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Jean_Bernatchez@uqar.ca, auteur correspondant.

² Professeur adjoint en sciences de l'éducation, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Olivier_Lemieux@uqar.ca

³ Professeure adjointe en sciences de l'éducation, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Anne-Michele_Delobbe@uqar.ca

THE MANAGEMENT OF THE PANDEMIC COVID-19 CRISIS BY QUEBEC SCHOOL PRINCIPALS: PRACTICES, ISSUES AND LEARNINGS

Abstract

Our study focuses on the management of schools in the context of a pandemic. School principals in Quebec are faced with the management of the COVID-19 pandemic crisis in 2020 and 2021, without having any prior training or experience in crisis management. What practices did they deploy in response to the urgency of the situation? What issues were brought to light? What have they learned that could be useful in the future? Our article aims to answer these three questions, after having posed the problem and defined the concepts. The research strategies used were a literature review of scientific documents on crisis management and the profession of school management; a monitoring of current events in the school sector; and semi-structured interviews (N=15) with school principals. In terms of practices, eight management principles are identified, related to financial and human resources, leadership, planning and communication. In terms of issues, those of an administrative and pedagogical nature emerge. In terms of learning, several skills developed in the context of managing the COVID-19 crisis can have a positive, lasting effect on the practices of school principals.

Key words: *Crisis Management; COVID-19; Canada; School Principals.*

1. Introduction

Au Canada, en vertu de la Constitution, l'éducation est sous la juridiction de chacune des dix provinces. Le Québec est l'une de ces provinces. Elle a en outre la particularité d'être le berceau du fait français en Amérique. L'État québécois assure l'offre de services éducatifs partout sur son territoire aux niveaux préscolaire, primaire, secondaire et collégial. Les universités québécoises sont toutes des universités publiques, soutenues financièrement par l'État. Le système scolaire québécois est gratuit (jusqu'au collège inclusivement, premier palier de l'enseignement supérieur), laïc et accessible. La Charte de la langue française, adoptée en 1977, fait du français « la langue de l'État et de la Loi aussi bien que la langue normale et habituelle du travail, de l'enseignement, des communications, du commerce et des affaires » (Gouvernement du Québec, 2020).

En vertu de la Constitution canadienne, la santé est aussi sous la juridiction des provinces. Dans le contexte de la crise pandémique de la COVID-19, l'État québécois est responsable des mesures d'urgence déployées sur son territoire. Les directives de santé publique sont émises par le gouvernement du Québec et son ministre de la Santé et des Services sociaux, en concertation avec la Direction générale de la santé publique. Pour le milieu scolaire (aux niveaux préscolaire, primaire et secondaire), d'autres directives spécifiques à l'éducation sont émises par le ministre de l'Éducation. Ces directives sont transmises aux 72 centres de services scolaires (ou commissions scolaires), l'organisme intermédiaire responsable dans sa

région de la mise en œuvre des politiques de l'éducation, de l'offre des services éducatifs, de la gestion et de la gouvernance scolaires. Dans chaque établissement (école, centre de formation professionnelle ou centre d'éducation des adultes) rattaché à un centre de services scolaire, une direction d'établissement est responsable localement de la mise en œuvre de ces directives et, plus généralement, de la gestion administrative et pédagogique de son établissement. C'est la personne pivot de la gestion scolaire en temps normal, mais aussi en temps de crise pandémique. Notre article porte sur le thème de la gestion des écoles en contexte de pandémie et il traite spécifiquement de la gestion de cette crise par les directions d'établissements scolaires du Québec.

Nous présentons d'abord la problématique liée à ce phénomène. Nous campons ensuite les concepts mobilisés dans notre étude : gestion de crise ; pandémie ; directions d'établissements scolaires ; pratiques, enjeux et apprentissages. Nous présentons la méthode mobilisée pour récolter des données originales, entre autres la technique des entrevues semi-dirigées avec des directions d'établissements. Nous répondons ensuite à trois questions. Quelles sont les pratiques que les directions d'établissements ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux qui ont été mis au jour ? Quels sont les apprentissages réalisés, susceptibles d'être utiles dans le futur ? Nous concluons avec un bilan provisoire (au 31 mai 2021) de la gestion de cette crise pandémique par les directions d'établissements scolaires du Québec.

2. Problématique

Le Québec est une province de la fédération canadienne située au nord-est du continent nord-américain. Le territoire correspond à trois fois la taille de la France hexagonale. Environ 81 % de la population, estimée à 8,5 millions de personnes, utilise le français comme première langue à la maison (Institut de la statistique du Québec, 2019). Depuis la Révolution tranquille des années 1960, la population francophone québécoise s'est émancipée sur les plans économiques et identitaires grâce à des investissements massifs en éducation, grand vecteur de la prospérité des nations. Le Québec, comme les autres provinces du Canada, a la responsabilité de l'éducation.

Un premier cas de COVID-19 est déclaré au Québec le 27 février 2020. La semaine de relâche scolaire commence deux jours plus tard. Cette tradition se traduit par un congé scolaire d'une semaine. Elle occasionne une forte mobilité de la population et elle a comme conséquence d'accélérer la contamination. Le 11 mars, les premières mesures de santé publique sont décrétées : isolement des voyageurs, interdiction de grands rassemblements et incitation au télétravail. Deux jours plus tard, le 13 mars, l'urgence sanitaire est déclarée. « Un état d'urgence sanitaire peut être déclaré lorsqu'une menace à la santé de la population exige l'application immédiate de certaines mesures. Il permet au gouvernement du Québec [...] de disposer des pouvoirs nécessaires pour mettre en place l'ensemble des mesures visant à assurer la protection de la santé de la population » (Gouvernement du Québec, 2021). Des mesures strictes sont imposées les jours suivants : fermeture des

lieux publics, dont les écoles et les commerces non essentiels ; confinement obligatoire des aînés ; distanciation physique et restriction des déplacements. Le premier décès attribuable à la COVID-19 est enregistré au Québec le 18 mars 2020 ; ce nombre atteint le cap des 11 128 décès le 31 mai 2021.

À la suite de cette première vague de la COVID-19, un déconfinement progressif se déploie à compter de mai 2020. Les écoles hors de la grande région de Montréal sont réouvertes le 11 mai, mais ce n'est pas le cas des écoles secondaires où l'école à distance est maintenue jusqu'à la fin de l'année scolaire en juin. Le 16 juin, le ministre de l'Éducation annonce la réouverture de toutes les écoles à la rentrée de septembre. À l'échelle du Québec, le port obligatoire du couvre-visage est décrété le 18 juillet et un système d'alertes régionales est mis en place le 8 septembre. Ce système permet de moduler géographiquement les mesures de santé publique : à chacune des 17 régions administratives du Québec est associée une couleur (vert, jaune, orange ou rouge). À compter de l'automne 2020 puis à l'hiver 2021, les deuxième et troisième vagues de la pandémie se déploient, ce qui occasionne différentes stratégies alternées d'école à distance et d'école en présence. Un couvre-feu (de 20h00 à 5h00) est décrété sur tout le territoire du Québec du 9 janvier au 28 mai 2021. La vaccination débute au Québec le 14 décembre 2020 et il est prévu que toutes les personnes qui le souhaitent aient reçu les deux doses du vaccin à la fin de l'été 2021, ce qui assurera l'immunité collective.

La fermeture prolongée des établissements scolaires puis l'alternance entre l'école à distance et l'école en présence – une situation inédite – conduit les acteurs scolaires à s'interroger sur les pratiques à mettre en œuvre pour assurer la poursuite des activités éducatives. Les directions d'établissements scolaires sont les acteurs pivots en matière de gestion de crise en milieu scolaire, bien qu'elles ne disposent pas d'une formation et d'une expérience appropriées. Quelles sont les pratiques qu'elles ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux mis au jour ? Quels sont les apprentissages qu'elles ont réalisés et qui sont susceptibles d'être utiles dans le futur ? Ce sont les trois questions auxquelles nous répondons dans cet article.

3. Concepts

Mais d'abord, une recension des écrits nous permet de camper les concepts mobilisés dans notre étude : gestion de crise ; pandémie ; directions d'établissements scolaires ; pratiques, enjeux et apprentissages.

Le mot crise, du latin *krisis*, désigne le point critique d'une maladie. L'usage extensif du concept génère une confusion (Lalonde, 2008). Pour le caractériser, Libaert (2018) suggère une échelle de gravité : une crise est plus grave qu'un accident, mais ne relève pas de la catastrophe. Les définitions du concept ont en commun les notions d'incertitude, de soudaineté, d'impact, de médiatisation négative et de processus, puisque la crise met en lumière des dysfonctionnements. Des auteurs insistent sur les effets négatifs d'une crise, mais certains, dont nous sommes, adhèrent à une conception dialogique qui combine menaces et opportunités : « Les crises aggravent les incertitudes, favorisent les interrogations ;

elles peuvent stimuler la recherche de solutions nouvelles comme provoquer des réactions pathologiques » (Morin, 2010, p. 9). La gestion de crise est un processus « visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les diverses parties prenantes » (Bergamo, 2017, p. 47). La gestion de crise aspire aussi à maximiser les effets positifs grâce à l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006). L'apprentissage organisationnel est lié au concept de réflexivité, soit « la manière dont la raison se mobilise en se déstabilisant pour aller à la rencontre de sa finalité » (Maesschalck, 2000, p. 154). Schön (1994) avance le concept de praticien réflexif : la réflexion *dans* l'action permet au praticien de penser à mesure que se déroulent les événements et de réagir aux imprévus ; la réflexion *sur* l'action lui permet a posteriori d'analyser son action et d'évaluer ses effets (Bouissou et Brau-Antony, 2005). L'apprentissage organisationnel génère un système apprenant : « Nous devons être capables non seulement de transformer nos institutions, en réponse à l'évolution des situations et des exigences ; nous devons inventer et développer aussi des institutions qui sont des systèmes d'apprentissage, c'est-à-dire des systèmes capables de transformation continue » (Schön, 1973, pp. 28-29, notre traduction).

« Une pandémie est la propagation d'une maladie qui provoque des infections graves ou la mort, au sein d'une importante proportion de la population dans plusieurs pays [...] Les pandémies sont des événements mondiaux causés par des bactéries ou des virus qui sont hautement contagieux pour les populations humaines » (Bailey et Marshall, 2020). Quatre niveaux de maladie sont observés : 1) sporadique (la maladie n'apparaît qu'occasionnellement) ; 2) endémique (il y a prévalence de la maladie dans une région) ; 3) épidémique (on constate une augmentation soudaine du nombre de cas) ; 4) pandémique (l'épidémie se propage à d'autres pays et à d'autres continents) (Bailey et Marshall, 2020). Le Canada a connu les pandémies de choléra (XIX^e siècle), de grippe espagnole (1918-1920), du VIH/sida (1981), du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) (2003) et de la grippe porcine (H1N1) (2009) (Bailey et Marshall, 2020). La pandémie de COVID-19 est causée par le virus SARS-CoV-2, un coronavirus apparu en Chine à la fin de l'année 2019. Les coronavirus sont des virus à ARN enveloppé qui provoquent différentes maladies respiratoires, voire des pneumonies fatales. Les gouvernements cherchent à gérer les pandémies. Au Québec, cette gestion consiste à aplanir la courbe. Cette expression réfère à l'exercice de répartir dans le temps le nombre de malades afin que le système de santé soit en mesure de les traiter. L'exercice recourt à la modélisation mathématique et prévoit différents scénarios, du plus optimiste au plus pessimiste. Par rapport aux premiers scénarios de la Direction de la santé publique du Québec élaborés au printemps 2020, et avec 11 128 décès recensés un an plus tard, c'est le scénario pessimiste qui s'avère le plus juste. En milieu scolaire, les directions d'établissements sont conviées à gérer la crise sanitaire.

Les directions d'établissements sont responsables localement de la gestion scolaire. Leur fonction (travail prescrit) est définie dans la *Loi sur l'Instruction publique* – le principal texte juridique qui conditionne l'organisation scolaire – mais leur champ d'exercice (le travail réel) est plus vaste, surtout en contexte de nouvelle

gouvernance scolaire : « la réforme de l'administration publique québécoise [a] créé un écart considérable entre les tâches de direction [...] prescrites par la *Loi sur l'instruction publique* et celles réalisées [...] au sein de l'établissement scolaire » (Gravelle, 2012, p. 80). La nouvelle gouvernance scolaire impose une professionnalisation de la fonction (Pelletier, 2010) qui se traduit par une plus grande autonomie professionnelle. La nouvelle gouvernance scolaire procède aussi d'une réforme administrative opérée en 2020. L'instance intermédiaire entre le ministère de l'Éducation et l'école (les 72 commissions scolaires réparties sur une base territoriale et gérées par des élus scolaires) sont transformées en centres de services scolaires administrés par des parents, des membres du personnel scolaire et des membres de la communauté nommés ou cooptés, cela afin de « rapprocher la prise de décision [...] des élèves et des personnes directement impliquées auprès d'eux » (Gouvernement du Québec, 2021). Les directions d'établissement sont conviées à exercer une gouvernance réflexive, selon les principes définis précédemment et en lien avec le praticien réflexif, l'apprentissage organisationnel et le système apprenant (Schön, 1994, 1973) : « il ne s'agit pas de proposer une solution experte, un principe normatif uniforme [...], mais plutôt de mettre en place un processus permettant aux différents acteurs concernés de le résoudre de manière concertée » (Brabant, 2020, p. 108).

Les pratiques sont les procédés employés pour exécuter certaines actions. Il est question ici des pratiques professionnelles des directions d'établissements, c'est-à-dire des procédés qu'elles utilisent pour exécuter les actions requises dans le contexte de leur travail en temps de crise pandémique. Le travail est le *Grand Intégrateur* des sociétés modernes (Barel, 1990). Arendt (1988) rappelle que l'activité humaine, avant de se réduire au travail salarié, se traduit selon trois dimensions : la dimension du travail comme production de subsistance ; la dimension de l'action comme interaction humaine collective ; la dimension de l'œuvre comme production et créativité dans l'activité (Galvani, 2004). Au-delà de la dimension technique du travail, il y a donc aussi les dimensions « interaction » et « œuvre » qui conditionnent les pratiques professionnelles.

« L'enjeu est un espace de sens où les idées et les valeurs s'actualisent en actions, où se cristallisent les convergences et les divergences entre les opinions et les intérêts des acteurs » (Bernatchez, 2017, p. 527). Nous insistons ici sur deux types d'enjeux : les enjeux administratifs liés au partage des rôles et des responsabilités des acteurs selon leurs fonctions à l'intérieur de l'organisation scolaire ; et les enjeux pédagogiques qui font référence aux méthodes et aux programmes associés à l'instruction, à la qualification et à la socialisation des élèves, selon la triple mission de l'école québécoise.

Les apprentissages sont les résultats de dynamiques complexes. Ils visent, dans le sens où nous l'entendons dans notre étude, à renforcer le savoir-agir des directions d'établissements, à augmenter la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'impact de leurs pratiques inscrites en situation réelle. Les apprentissages sont des apports nouveaux en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, acquis en situation de gestion de crise. Les apprentissages contribuent au développement des

compétences, considérées comme des savoir-agir. « Une approche purement rationaliste de l'apprentissage est la plus sûre manière de l'entraver » juge Perrenoud (2004, p. 9), aussi il insiste sur certaines caractéristiques de l'acte d'apprendre. Pour lui, apprendre, c'est désirer, persévérer, construire, interagir, prendre des risques, changer et faire évoluer son rapport au savoir.

4. Méthode

Outre la démarche de recension des écrits, une veille de l'actualité scolaire lors de la période considérée (journaux, périodiques, médias électroniques, sites Web des institutions gouvernementales et scolaires, réseaux sociaux, etc.) rend possible la définition de la trame événementielle de la crise de la COVID-19 au Québec. La période considérée est celle comprise entre mars 2020 et mai 2021.

Les données textuelles recueillies grâce aux entretiens semi-dirigés (Savoie-Zajc, 2009) avec les détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) permettent d'apprécier l'impact déclaré des événements vécus en situation de crise pandémique en milieu scolaire sur les pratiques, les enjeux et les apprentissages, lors des quatre premiers mois de cette crise (de mars à juin 2020). Cet instrument privilégie le vécu des acteurs 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.

Quinze directions d'établissements scolaires ont participé à la recherche : les deux présidents et la présidente des trois associations québécoises de directions d'établissements scolaires (l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire, l'Association québécoise du personnel de direction des écoles et la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement), dix directions et deux directions adjointes. Ces personnes ont des profils variés : certaines évoluent dans des milieux culturellement homogènes et d'autres dans des milieux hétérogènes composés d'élèves issus de l'immigration ; certaines travaillent en milieux socioéconomiques favorisés et d'autres en milieux défavorisés. Les entretiens ont été réalisés à l'été 2020 via la plateforme *Zoom*. Ils ont duré en moyenne 90 minutes. Leur contenu a été synthétisé dans des fichiers textes. Leur analyse a été menée en parallèle, puis conjointement, par les trois auteurs de l'article selon le principe de l'accord interjuges. Cette analyse a été réalisée au moyen d'une grille originale prétestée. Le devis de recherche a été autorisé préalablement par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski.

Jusqu'à maintenant, notre recherche a permis différents livrables destinés à divers auditoires. Un recueil de pratiques de gestion de crise sanitaire en milieu scolaire (Lemieux, Bernatchez et Delobbe, 2020) a été réalisé à l'intention des directions d'établissements grâce au soutien du réseau *Périscope* sur la persévérance et la réussite scolaires et grâce aussi au travail de diffusion du *Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec*. Un article sur les représentations des directions d'établissement quant aux rôles et aux responsabilités des acteurs scolaires

en temps de COVID-19 a été accepté par la revue *Interventions économiques / Papers in Political Economy* (Lemieux, Bernatchez et Delobbe, 2021, à paraître). Un article traitant des enjeux politiques et pédagogiques liés à la gestion de la crise de la COVID-19 en milieu scolaire a été soumis à la revue française *Carrefours de l'éducation* (Bernatchez, Lemieux et Delobbe, 2022, en évaluation). Une communication sur l'impact déclaré sur leur bien-être au travail de la gestion de cette crise par les directions d'établissement a été présentée en mai 2021 au 8^e colloque international du *Centre de recherche universitaire sur la formation et la profession enseignante* (Bernatchez, Lemieux et Delobbe, 2021). Certaines idées et extraits de ces livrables sont repris dans le présent article.

5. Résultats et discussions






Sur le plan des pratiques des directions d'établissements scolaires du Québec en contexte de crise pandémique, huit principes de gestion sont définis, liés aux ressources financières et humaines, au leadership, à la planification et à la communication. Quant aux enjeux, ceux de nature administrative et pédagogique se dégagent des propos des directions d'établissements. En rapport avec les apprentissages, trois dimensions sont identifiées, respectivement associées au savoir, au savoir-faire et au savoir-être qui culminent dans un savoir-agir professionnel enrichi.

5.1. Pratiques

Les entrevues avec les deux présidents et avec la présidente des trois associations de directions d'établissements scolaires du Québec mettent en évidence que le leadership des directions se voit transformé en période de crise pandémique. Alors que l'on insiste sur l'importance du leadership pédagogique en temps normal, le temps de crise commande aux directions de se concentrer sur des aspects plus techniques, fonctionnels et physiques de la gestion en milieu scolaire. La crise pandémique impose que les directions deviennent les figures rassurantes de leur milieu. Le leadership en matière de gestion de crise appartient d'abord aux directions d'établissements, localement dans leur milieu scolaire. Or, pour qu'elles puissent vivre efficacement ce leadership, le ministre de l'Éducation (l'instance centrale) et les directions des centres de services scolaires (l'instance intermédiaire) doivent les soutenir, sans intervenir directement (Lemieux et Bernatchez, 2020), ce qui ne s'est pas produit comme tel au cours de la crise pandémique.

Les entrevues avec les douze autres directions d'établissements permettent de dégager huit principes de gestion de crise pandémique en milieu scolaire.

Tableau 1. Les huit principes de la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire

| 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 |

Source : Lemieux, Bernatchez et Delobbe (2020, p. 7)

En lien avec les pratiques relatives à la gestion financière, 1) il s'agit de dégager les ressources nécessaires pour assurer la santé et la sécurité de tous au sein de l'établissement, peu importe que cela puisse occasionner des déficits budgétaires. Les directions se procurent directement auprès des fournisseurs le matériel essentiel : produits sanitaires, accessoires informatiques permettant l'école à distance pour les élèves démunis sur ce plan, etc. Plusieurs membres du personnel sont dans l'incapacité de réaliser leurs tâches en raison de leur âge ou de leur état de santé, mais ils sont néanmoins rémunérés. Il est nécessaire d'embaucher du personnel supplémentaire. De plus, le respect strict des consignes sanitaires commande des tâches supplémentaires qu'il faut réaliser en plus des tâches habituelles.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, 2) il faut mobiliser pleinement les ressources disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Cela est possible grâce au recrutement de nouveaux employés, à la mobilisation du personnel d'autres écoles, mais aussi grâce à la réaffectation à d'autres tâches du personnel régulier. 3) Veiller au bien-être du personnel est une préoccupation constante des directions, d'autant que le contexte de crise peut s'avérer épuisant et anxiogène pour les employés. Il faut bien comprendre leurs besoins, leurs préoccupations et leurs craintes. Certaines directions permettent aux employés

pessimistes ou défaitistes d'œuvrer en télétravail afin qu'ils ne détériorent pas le climat scolaire.

Sur le plan des pratiques relatives au leadership, 4) motiver et mobiliser l'équipe-école s'avère une tâche difficile. Les directions cherchent à développer le sentiment de fierté de leur personnel en insistant sur le fait que celui-ci contribue à une mission sociale importante, particulièrement en contexte de crise. Les directions se montrent transparentes dans leurs principes de gestion, au regard des directives reçues des instances centrale et intermédiaire. Elles disent exprimer ouvertement leurs sentiments afin de favoriser la cohérence et la solidarité au sein de leur équipe. Les directions soulignent l'importance de garder leur sang-froid vis-à-vis les nouvelles directives et de refléter une attitude calme et pondérée. Il faut être à la fois transparente et rassurante. 5) Trouver des solutions et prendre des décisions est une autre facette du leadership. Pour s'adapter, certaines directions évoquent l'importance de se mettre en mode solution, de faire confiance à l'équipe et de déléguer certaines tâches. De cette façon, l'équipe se soude et la direction peut mettre l'accent sur l'application des nouvelles directives. 6) Encourager le leadership du personnel enseignant est aussi un principe de gestion important en contexte de crise pandémique. Cela se traduit principalement par le fait de donner au personnel une liberté plus grande sur le plan des modalités d'enseignement à distance ou en classe, et sur les savoirs essentiels qu'il est utile de prioriser quant à l'apprentissage des élèves, considérant que plusieurs heures de classe sont amputées au calendrier régulier à cause du contexte pandémique.

En ce qui a trait aux pratiques relatives à la planification des activités, 7) assurer la poursuite des activités éducatives commande la définition et la mise en œuvre de stratégies contrastées parce que l'enseignement se fait de manière alternée en présence en classe et à distance à la maison. Pour l'enseignement en classe, l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs exige un travail considérable afin de respecter les consignes sanitaires et les règles de distanciation physique. Pour l'enseignement à la maison, la direction d'établissement est responsable de l'impression et de la livraison des trousseaux pédagogiques pour les élèves n'ayant pas accès au matériel nécessaire (imprimante, ordinateur, Internet, etc.). Les directions doivent aussi planifier les horaires d'enseignement en ligne. Sur ce plan également, l'exercice est complexe puisqu'elles doivent tenter 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 en raison du fait que les parents sont souvent à ce moment en situation de télétravail.

Pour ce qui est des pratiques relatives aux communications, 8) il faut 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 doivent déployer des efforts considérables pour remplacer les rencontres formelles et informelles avec leur équipe-école, avec les parents et les élèves, des rencontres effectuées d'ordinaire en mode présentiel. Cela exige pour tous les acteurs d'être familiers avec des outils technologiques et des plateformes

d'échanges comme *Teams* ou *Zoom*. Quelques directions créent des groupes textos, des groupes *Messenger* et des groupes *Facebook* pour faciliter les échanges.

5.2. Enjeux

Rappelons-le : l'enjeu est un espace de sens où se cristallisent les convergences et les divergences entre les opinions et les intérêts des acteurs. Des enjeux de nature administrative et pédagogique se dégagent principalement des propos des directions d'établissements scolaires rencontrées.

Sur le plan administratif, la crise pandémique entraîne des remises en question au regard du partage des rôles et des responsabilités des acteurs selon leurs fonctions à l'intérieur de l'organisation scolaire. Il est habituel qu'une crise mette au jour certains dysfonctionnements administratifs. Les directions sont plutôt insatisfaites du rôle joué par le ministre de l'Éducation au cours de l'hiver et du printemps 2020. Elles lui reprochent son manque de vision et de leadership, ainsi que l'absence de cohérence entre les messages qu'il livre dans l'espace public et les réalités observées sur le terrain. Les directions se montrent plutôt satisfaites du rôle joué par la direction générale de leur centre de services scolaire. Certaines émettent cependant quelques réserves quant au leadership et à la communication, en affirmant que la direction générale peut à l'occasion manquer d'organisation ou d'initiative. Les directions portent sur leur propre travail un jugement nuancé. Elles sont certes les personnes pivots de la gestion locale de la crise pandémique, mais plusieurs estiment que leurs collègues directions d'établissements manquent d'initiative et de leadership. Certaines d'entre elles adoptent une position attentiste, à l'affût des directives du ministère de l'Éducation ou de leur centre de services scolaire. En temps normal, le personnel enseignant veille à la planification et à l'enseignement des contenus prévus au *Programme de formation de l'école québécoise*. À cela s'ajoute la responsabilité de déceler les difficultés de certains élèves pour intervenir et soutenir leur réussite éducative. Il est de sa responsabilité de mettre en place les conditions favorisant la réussite des élèves en misant sur son expertise, son sens de l'innovation, sa capacité à travailler en équipe et son engagement. Pour ce faire, le personnel enseignant doit compter sur l'engagement des élèves eux-mêmes et sur l'appui de leurs parents et de la communauté, de même que sur le soutien de la direction d'établissement et de la direction du centre de services scolaire. Il émerge de nos entretiens qu'il est surtout attendu de la part du personnel enseignant qu'il trouve le moyen – malgré toutes les embûches dressées par le contexte de la crise pandémique – de poursuivre ses activités régulières. Enfin, si la majorité des directions sont d'avis que le personnel enseignant de leur équipe-école remplit bien son rôle en temps de crise pandémique, certaines trouvent qu'il manque parfois d'initiative.

Sur le plan pédagogique, le plus grand enjeu est celui de la réussite scolaire des élèves. Malgré le déploiement de nombreuses mesures pédagogiques et l'octroi de ressources additionnelles importantes (équipement informatique, personnel scolaire, activités de mentorat, etc.) entre mars 2020 et mai 2021, une question demeure : quel est l'impact de la crise sur les résultats scolaires des élèves ? Les avis convergent : cet impact est négatif et il risque d'être ressenti sur plusieurs mois, voire

sur plusieurs années. Ce n'est qu'en février 2021, lors de la publication du premier bulletin en temps de crise pandémique, qu'une mesure de l'ampleur du phénomène est enregistrée. Le gouvernement du Québec reconnaît que la crise pandémique n'a pas eu un impact significatif sur les taux d'échecs dans les écoles secondaires du Québec, tout en admettant que la matière couverte par les enseignants est certainement moins étendue qu'en temps normal. Le ministre de l'Éducation se dit rassuré par ces résultats, mais reconnaît que la crise pandémique a un impact important sur la réussite éducative et qu'il faut utiliser la période estivale pour développer des stratégies de rattrapage scolaire : « il a convenu que l'enseignement à distance et le rattrapage de la matière occultée lors de la fermeture des écoles, au printemps 2020, ont forcé le milieu à alléger les programmes éducatifs et à se concentrer sur les savoirs essentiels » (Labbé, 2021).

5.3. Apprentissages

Les entretiens avec les douze directions d'établissements permettent de dégager trois grandes dimensions associées aux apprentissages qu'elles ont réalisés dans le contexte de la gestion de la crise pandémique. Ces dimensions sont respectivement associées au savoir, au savoir-faire et au savoir-être qui culminent dans un savoir-agir professionnel enrichi. Sur le plan du savoir, il y a une prise de conscience plus grande des principes qui conditionnent le leadership des directions d'établissement. Sur le plan du savoir-faire, les directions observent une familiarisation accélérée, chez elles et chez les membres de leur équipe-école, avec les instruments de l'informatique et de la télématique. Sur le plan du savoir-être, elles réaffirment la nécessité d'appliquer les principes universels d'une saine gestion de soi.

Précisons que la compétence est : 1) un *savoir-agir* puisque c'est dans l'action qu'une compétence se définit ; 2) *contextualisé* car il se déploie dans un contexte donné ; 3) *qui requiert la mobilisation de ressources internes* (connaissances, expériences, habiletés, intérêts, attitudes) *et de ressources externes* matérielles (documents, outils, machines, lieux, etc.), humaines (pairs, formateurs, experts, etc.) ou temporelles ; 4) *et qui se manifeste dans une performance*, l'action performante étant une action réussie, efficace et efficiente (Basque, 2015).

Sur le plan du savoir, la crise pandémique contribue à une mise en contexte – voire dans certains cas à une remise en question – du corpus des connaissances théoriques associées au leadership des directions d'établissements scolaires, tel qu'enseigné en contexte de formation initiale et de formation continue. Le modèle de leadership scolaire le plus populaire et le plus enseigné en Amérique du Nord est le modèle transformationnel développé par Bass (1985) sur la base des travaux de Burns (1978). Il s'agit d'un modèle d'influence idéalisée : le leader transformationnel motive ses collaborateurs en les inspirant, il les stimule intellectuellement, il considère et reconnaît leur travail (Poirel, Lauzon et Clément, 2020). En somme, c'est en incitant ses collaborateurs à transformer leurs pratiques par le partage de sa vision que le leader transformationnel exerce son pouvoir d'influence et actualise son leadership. Or, notre étude met plutôt en évidence la présence de deux styles de leadership en matière de gestion de crise pandémique. Le

premier style est celui du leader autoritaire. Celui-ci 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. Cela a comme conséquence de réduire le 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. Le second style est celui du rebelle créatif. Celui-ci 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, 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.

En ce qui a trait au savoir-faire, les directions d'établissements observent une familiarisation accélérée, chez elles et chez les membres de leur équipe-école, avec les instruments de l'informatique et de la télématique. 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, avec les parents et avec les élèves. Le rôle de la direction est d'amener l'ensemble du personnel vers cette appropriation. L'imposition du modèle de l'école à distance pour le préscolaire, le primaire et le secondaire, lors de plusieurs épisodes où la crise pandémique s'avère particulièrement intense, rend aussi nécessaire, voire obligatoire, le recours à ces outils.

Enfin, sur le plan du savoir-être, la crise met en évidence la nécessité de développer et de maintenir une bonne santé mentale et physique afin d'être en mesure de faire face aux défis qu'impose la gestion scolaire en contexte de crise pandémique. La gestion au quotidien est alors caractérisée par l'urgence, l'incertitude et l'anxiété généralisée. Plusieurs directions témoignent de problèmes de fatigue extrême, de sommeil et de surmenage chez elles et chez leur personnel. Elles s'entendent sur la nécessité d'appliquer, pour elles et pour les autres, les principes universels d'une saine gestion de soi : sommeil réparateur, activité physique régulière, alimentation saine et loisirs intéressants. Le confinement, le couvre-feu et la distanciation physique imposent entre mars 2020 et mai 2021 des contraintes telles que cela affecte la santé psychologique d'une grande partie de la population du Québec.

6. Conclusion

L'étude dont nous rendons compte dans cet article porte sur le thème de la gestion des écoles en contexte de pandémie. Les directions d'établissements scolaires du Québec sont confrontées en 2020 et en 2021 à la gestion locale de la crise pandémique de la COVID-19. Nous les avons rencontrées afin qu'elles témoignent de leur expérience. Sur le plan de leurs pratiques, huit principes de gestion sont définis, liés aux ressources financières et humaines, au leadership, à la planification et à la communication. En ce qui a trait aux enjeux, ceux de nature administrative (les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires) et pédagogique (la réussite éducative des élèves) se dégagent. Quant aux apprentissages, plusieurs

compétences développées dans le contexte de la gestion de la crise pandémique peuvent avoir un effet durable positif sur les pratiques des directions d'établissements. Elles concernent le leadership scolaire, les outils informatiques et télématiques et la gestion de soi.

Source de menaces, mais aussi d'opportunités, la crise liée à la pandémie de la COVID-19 est un événement de rupture (Bessin, Bidart et Grossetti, 2010) à la jonction de l'imprévisible et de l'irréversible, un accélérateur de changement susceptible d'avoir un impact durable sur la gestion en milieu scolaire et sur le travail des directions d'établissements scolaires au Québec. Ainsi, bien que la crise conduise à des perturbations, à de la confusion et de l'inertie, à des conflits et à des excès de tension, elle invite aussi à développer de nouvelles solidarités et à rechercher des solutions innovantes et créatives (Lalonde, 2008).

La gestion de crise est un champ d'études développé en sciences de l'administration et en sciences des communications (Liabert, 2010). Les recherches sur la gestion de crise visent généralement à identifier, valider et diffuser les meilleures pratiques et les apprentissages organisationnels (Boumrar, 2010). Avant l'épisode de la COVID-19, peu de recherches en sciences de l'éducation portent sur la gestion de crise en milieu scolaire. L'expérience de cette crise nous apprend l'importance de développer ce champ afin de mieux accompagner les acteurs de première ligne, entre autres les directions d'établissements, ces acteurs pivots de la gestion scolaire au Québec.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Arendt, H. (1988). *La condition de l'homme moderne*. Paris : Agora.
2. Bailey, P. et Marshall, T. (2020). « Les pandémies au Canada ». Dans *Encyclopédie canadienne*, mis en ligne le 28 mai 2021, consulté le 31 mai 2021. URL : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/pandemie>.
3. Barel, Y. (1990). « Le Grand Intégrateur ». *Connexions*, 56, 34-47.
4. Basque, J. (2015). *Le concept de compétences : Quelques définitions*. Montréal : Projet MAPES.
5. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
6. Bergamo, L. (2017). *Communication de crise et systèmes d'alerte socio-numériques*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
7. Bernatchez, J., Lemieux, O. et Delobbe, A.-M. (2022, en évaluation). « Enjeux politiques et enjeux pédagogiques liés à la gestion de la crise de la COVID-19 en milieu scolaire au Québec : le point de vue des directions d'établissements ». *Carrefours de l'éducation*.
8. Bernatchez, J., Lemieux, O. et Delobbe, A.-M. (2021). « L'impact déclaré sur leur bien-être au travail de la gestion de la crise de la COVID-19 par les directions d'établissements d'enseignement ». Colloque *Le bien-être au travail des directions d'établissement d'enseignement : le rôle des facteurs individuels et environnementaux*. 8^e colloque international du CRIFPE, Montréal, 28 avril.

9. Bernatchez, J. (2017). « Les enjeux contemporains du réseau de l'éducation ». Dans N. Michaud (dir.). *Secrets d'États ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains* (pp. 527-553). Québec : Presses de l'Université du Québec.
10. Bessin, M., Bidart, C. et Grossetti, M. (dir.) (2010). *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*. Paris : La Découverte.
11. Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186(3), 13-26.
12. Bouissou, C. et Brau-Antony, S. (2005). « Réflexivité et pratiques de formation. Regards critiques ». *Carrefours de l'éducation*, 2(20), 113-122.
13. Brabant, C. et Caneva, C. (2020). La gouvernance réflexive et systémique. Dans Brabant, C., Bernatchez, J. et Caneva, C. *La gestion du changement à l'école. Petit manuel à l'intention des cadres scolaires*. (pp. 103-131). Québec : Presses de l'Université du Québec.
14. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
15. Galvani, P. (2004). « L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles ». *Interventions*, 8(2), 95-121.
16. Gravelle, F. (2012). « Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec ? ». *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93.
17. Gouvernement du Québec (2021). *Gouvernance scolaire*. Québec : Gouvernement du Québec, mis en ligne le 29 mars 2021, consulté le 31 mai 2021. URL : <https://www.quebec.ca/education/prescolaire-primaire-et-secon-daire/gouvernance-scolaire>.
18. Gouvernement du Québec (2020). *Charte de la langue française*. Québec : Gouvernement du Québec, mis en ligne le 10 décembre 2020, consulté le 31 mai 2021. URL : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/c-11>.
19. Institut de la statistique du Québec (2019). *Perspectives démographiques du Québec et de ses régions 2016-2066*. Québec : Institut de la statistique du Québec.
20. Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 160, 293-306.
21. Labbé, J. (2021). *Pas plus d'échecs au secondaire cette année que l'an passé au Québec, selon Roberge*. Radio-Canada, mis en ligne le 15 février 2021, consulté le 31 mai 2021. URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1769806/reussite-succes-ecoles-secondaires-francais-mathematiques-quebec>.
22. Lalonde, C. (2008). *Organiser la réponse à la crise : étude de neuf types de réponse à la crise de l'humaniste à l'aventurier*. Paris : L'Harmatan.

23. Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2021, à paraître). « Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissements sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19 ». *Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 66.
24. Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2020). *Gestion de crise en milieu scolaire*. Québec : CTREQ.
25. Lemieux, O. et Bernatchez, J. (2020). « COVID-19 et gestion de crise en milieu scolaire ». *Bulletins du GRIDE*, 2(2), 1-2.
26. Libaert, T. (2018). *Communication de crise*. Paris : Pearson.
27. Maesschalck, M. (2000). « Provenance et fondements de la pragmatique contextuelle ». Dans Coppens, P. et Lenoble, J. (dir.). *Démocratie et procéduralisation du droit, Travaux des XVIe journées d'études juridiques Jean Dabin* (Vol. 30, pp. 125-154). Bruxelles : Bruylant.
28. Morin, E. (2010). Comprendre le monde qui vient. Dans Morin, E. et Viveret, P. *Comment vivre en temps de crise ?* Paris : Bayard.
29. Pelletier, G. (2010). « De la professionnalisation en éducation : regard sur les directions d'établissement ». *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 24, 29-38.
30. Perrenoud, P. (2004). « Qu'est-ce qu'apprendre ? ». *Enfance & Psy*, 24, 9-17.
31. Poirrel, E., Lauzon, N. et Clément, L. (2020). *L'actualisation du leadership*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
32. Savoie-Zajc, L. (2009). « L'entrevue semi-dirigée ». Dans Gauthier, B. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.
33. Schön, D.A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Éditions Logiques.
34. Schön, D.A. (1973). *Beyond the Stable State*. New York: Norton.