



Ontario Institute for Education Leadership L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

*Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.*

Diriger en temps de crise : COVID-19 – Réouverture des écoles en septembre Christy Radbourne

La directrice d'une école en milieu rural accueillant des élèves de la maternelle à la 8^e année dans le Nord de l'Ontario revient sur le premier mois de sa gestion du personnel, des élèves et de la communauté scolaire lors de la réouverture des écoles en septembre, après leur fermeture en mars en raison de la pandémie de COVID-19. Elle nous explique comment elle a appliqué les pratiques du [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#) et puisé dans ses ressources personnelles en leadership pour assurer l'équité entre les élèves ainsi que leur apprentissage, leur participation et leur bien-être.

Mise en contexte : réouverture en septembre

La seule constante dans la réouverture des écoles en septembre 2020, c'était l'incertitude. Tous les niveaux d'enseignement évoluent rapidement, souvent à raison de plusieurs changements par semaine, ce qui engendre la confusion. Les directives de santé et de sécurité changent régulièrement, et la pression et le stress n'ont jamais été aussi intenses.

Malgré tout, nous avons hâte de rouvrir l'école. Les élèves demeurent le pivot de notre profession et de notre vision, et ils nous manquaient. J'eus néanmoins à faire face aux plus grands défis de ma carrière : assurer une réouverture sécuritaire, conserver la confiance de la communauté, et ouvrir la voie à un enseignement et à un apprentissage enrichissants dans un milieu bien différent d'auparavant.

1.1 Élaborer une vision commune

École

Notre petite école rurale, qui compte quelque 220 élèves, se trouve à environ 15 kilomètres au sud de Thunder Bay, dans le Nord-Ouest de l'Ontario. La communauté, très étalée, s'étend jusqu'à la frontière américaine, à environ 35 kilomètres au sud.

Élèves et personnel

Vu notre emplacement unique, plusieurs élèves ayant des besoins particuliers préfèrent fréquenter notre école plutôt que de parcourir de longues distances pour aller dans des classes pour élèves ayant des besoins particuliers. La plupart des élèves prennent l'autobus, ce qui complique grandement la participation des parents et la création d'un sentiment d'appartenance à l'école. Les enseignantes et enseignants de l'établissement ne sont pas nés de la dernière pluie : 11 ans en poste en moyenne, et plusieurs sont là depuis plus de 20 ans.

Participation à l'élaboration du plan de réouverture du conseil scolaire

Pendant que l'école était fermée en raison de la pandémie, j'ai été élue présidente responsable de l'élémentaire pour l'Ontario Principals' Council. Je suis devenue du même coup membre du groupe de travail scolaire ayant pour mandat de préparer, au cours de l'été, le plan de réouverture des écoles en septembre.

3.4 Établir des liens entre l'école et la collectivité

Ce travail m'a été très utile pour savoir à quoi m'attendre dans mon école alors que septembre se profilait à l'horizon et que les plans de réouverture commençaient à prendre forme. Comme les lignes directrices de la province et du conseil scolaire étaient de nature générique, il a fallu les adapter à la situation de chaque école et communauté scolaire, chacune ayant ses spécificités, de même qu'aux plans et procédures de réouverture.

Mise en œuvre du plan de réouverture

Nous nous sommes d'abord butés à deux embûches : la logistique entourant le retour des élèves dans l'école, et l'utilisation de l'espace. Il était important de se doter de structures bien pensées et de procédures prévisibles pour apaiser les peurs, et fournir le temps et les locaux nécessaires à la reprise de l'enseignement et de l'apprentissage. Le personnel avait besoin de procédures et de structures claires pour pouvoir se concentrer sur l'enseignement et l'apprentissage.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

Les déplacements des élèves à leur entrée et sortie du bâtiment ainsi qu'à l'intérieur étaient un enjeu majeur. En outre, il était important de créer des configurations de salle de classe avec le personnel enseignant pour réduire l'ambiguïté et organiser le début de l'aménagement des salles de classes. En juillet, j'ai commencé à consulter les enseignantes et enseignants et le personnel de soutien de mon école pour résoudre le casse-tête logistique.

J'ai collaboré avec le personnel d'entretien et quelques enseignantes et enseignants ayant un bon sens de l'organisation spatiale pour entamer l'aménagement des salles de classes. Suivant l'avis du personnel d'entretien, nous avons éliminé les objets difficiles à désinfecter pour qu'à l'arrivée des enseignantes et enseignants, la salle de classe soit prête à être aménagée. Il nous fallait régler plusieurs points épineux : décaler les heures de dîner pour permettre le nettoyage, faire embarquer et débarquer les élèves de l'autobus un à la fois, et gérer les parents qui emmènent ou viennent chercher leur enfant à l'école. Pour chacun de ces défis, j'ai collaboré avec le personnel pour concevoir des plans logistiques faciles à communiquer aux élèves, aux parents et au personnel et qu'ils pourraient aisément suivre.

3.5 Maintenir un environnement sain et sécuritaire

Communication avec les parents

Pour composer avec les changements constants, il fallait des procédures de communication et de mise en œuvre cohérentes et transparentes, ainsi qu'une logistique et des structures bien réfléchies. Tout au long de la planification, il est devenu impératif de gérer les communications de manière à assurer la clarté et à rectifier les faussetés qui circulaient. Le personnel et la communauté sont bombardés d'information de toutes parts, notamment par les médias, leurs amis et les médias sociaux. Autrement dit, je devais me tenir en première ligne des communications pour donner l'heure juste rapidement.

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

J'ai organisé deux rencontres Zoom avec les parents en août pour établir le contact, parler des mesures et changements à venir, répondre aux questions et rectifier les faits, au besoin. De plus, lorsque de grandes étapes étaient franchies, je préparais un bulletin d'information à l'intention des parents, qui a été publié toutes les semaines en août. Nous avons également utilisé les réseaux sociaux, envoyé des courriels et présenté un bilan hebdomadaire pour informer les parents des échéances importantes, notamment celles en lien avec la réinscription et la réouverture de l'école.

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

Il est devenu essentiel de publier de l'information claire, concise et à jour, tout en répondant aux questions et en s'occupant des préoccupations dans le cadre d'une tribune ouverte tenue régulièrement pour que les membres de la communauté scolaire aient l'heure juste et puissent prendre des décisions éclairées pour leur famille. En tout temps, je suis demeurée à la disposition des parents et des tutrices et tuteurs, et me suis efforcée de communiquer de manière transparente et honnête.

Renforcement des capacités du personnel

Le personnel avait lui aussi ses soucis. Nous avons repris les réunions hebdomadaires en août et organisé une rencontre informelle en plein air – dans le respect des directives de santé publique – pour clore l'année scolaire précédente et entamer la nouvelle. Trois journées de perfectionnement professionnel ont été fixées, et le Ministère a fourni des diaporamas portant sur la santé et la sécurité, la santé mentale et le bien-être, la sensibilisation au racisme, et le nouveau programme-cadre en mathématiques. La tâche était titanesque, et chacun devait aller à son rythme pour éviter d'être submergé.

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

Un problème urgent se profilait pour tout le monde : le temps consacré au curriculum diminuerait, puisque les élèves passeraient plus de temps qu'avant à entrer et sortir du bâtiment, à aller aux toilettes et à se laver les mains. Regroupés par division, les enseignantes et enseignants et le personnel ont préparé ensemble la logistique entourant le temps passé à aller aux toilettes, à se laver les mains et à enseigner le curriculum.

Enseignement et apprentissage

Les groupes divisionnels ont transmis les données colligées au cours des mois précédant la fermeture pour faciliter la planification de l'enseignement de la littératie et des mathématiques en septembre. Nous avons en effet besoin d'un point de départ, mais manquions de données, n'ayant sous la main aucun résultat d'évaluations ou de tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) depuis le mois de mars précédent. D'un commun accord, nous avons décidé de nous concentrer sur la littératie et les mathématiques pour commencer le « rattrapage » et optimiser l'utilisation du temps d'enseignement. Nous avons ensuite planifié les périodes de temps consacrées à ces deux matières après la réouverture, en mettant l'accent sur les données diagnostiques, la santé mentale, et la reprise de l'apprentissage en fonction des objectifs du plan d'amélioration d'une école pour septembre.

Nous avons passé le nouveau programme-cadre en mathématiques au peigne fin en faisant une chasse aux attentes, ce qui nous a permis de le découvrir de façon amusante et stimulante. Nous avons établi des liens entre les anciennes pratiques liées aux mathématiques et le nouveau programme-cadre pour aider le personnel à visualiser les nouvelles pratiques d'enseignement de cette matière. Nous avons aussi pris le temps de schématiser la liste des changements par année d'études.

Nous avons renouvelé l'importance accordée à l'enseignement de plein air. Grâce au réseau complet de sentiers et aux salles de classes extérieures, nous avons des occasions uniques d'offrir des possibilités d'apprentissage à l'extérieur et d'adoucir certaines des réalités engendrées par la COVID-19 en salle de classe.

Santé mentale et bien-être

À titre de leader, il était primordial de prêter attention à la santé mentale et au bien-être. Durant cette période de l'année déjà difficile de prime abord, la pandémie venait ajouter de nouveaux facteurs de stress : anxiété, incertitude, fatigue psychologique liée à la COVID, et problèmes de santé et de sécurité. La communication n'avait jamais été aussi importante. Il était primordial de reconnaître que chaque personne vivait la pandémie différemment, de valider les inquiétudes, de gérer les peurs, et de prévoir et d'instaurer les

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

4.2 Fournir du soutien pour l'enseignement

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

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

4.1 Affectation de personnel au programme d'enseignement

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

structures nécessaires avant la réouverture pour protéger la santé mentale du personnel et renforcer le lien de confiance.

Jamais auparavant n'avait-il été aussi important de communiquer avec transparence et honnêteté. Les enseignantes et enseignants et le personnel avaient besoin de connaître leurs obligations et l'aide qui leur serait offerte à cet égard, et de savoir que l'environnement était le plus sécuritaire possible pour l'enseignement.

Pour respecter les lignes directrices des autorités de santé publique et du Ministère associées à la réouverture, il était essentiel de donner au personnel enseignant tout le matériel et l'équipement nécessaires. Je me devais donc de réorganiser le budget avec discernement. Malgré les fonds déjà limités, il fallait acheter de grandes quantités de matériel pour assurer une application efficace des nouvelles procédures et une supervision accrue. Pour ce faire, le budget devait s'harmoniser avec les nouvelles procédures et les nouveaux objectifs de réouverture. Il fallait aussi obtenir la permission des cadres supérieures pour dépasser le budget au besoin et de créer un système de suivi des coûts associés à la COVID-19 dans le cadre de la réouverture.

3.6 Allouer des ressources pour soutenir la vision et les objectifs éducatifs

Réouverture

Une fois les plans adoptés, l'adjointe administrative de l'école et moi avons préparé, à l'intention des parents, un bulletin spécial sur la réouverture qui présentait les changements et les nouvelles procédures. J'ai ensuite organisé une rencontre de suivi sur Zoom pour répondre aux questions des parents. Nous avons communiqué avec les familles par courriel, sur Facebook et Twitter, et au moyen de vidéos traitant des principaux changements procéduraux.

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

Le premier jour, j'ai visité toutes les salles de classes, souhaité la bienvenue aux élèves et exposé brièvement les changements et les procédures. Les deux premières semaines, tous les membres du personnel se réunissaient quotidiennement pour indiquer l'efficacité des procédures, présenter des commentaires et s'ajuster, au besoin. Ces rencontres nous ont permis d'échanger et de faire des changements en temps opportun, et même parfois, de rire un peu!

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

Quatre semaines plus tard, les nouvelles procédures fonctionnent comme sur des roulettes, et les élèves ont de nouveau droit à un enseignement et un apprentissage enrichissants. Malgré les grands chamboulements dans les habitudes des parents et des élèves à l'école, nous avons maintenu le lien de confiance et accueillerons à nouveau huit de nos élèves participant à un enseignement virtuel en octobre.

La configuration des salles classes, de l'école et des terrains de jeux a beau avoir changé, les mêmes structures pédagogiques demeurent en place : les objectifs d'apprentissage, les critères de réussite fixés conjointement, l'affichage mural des stratégies en mathématiques et en littérature, les copies types des travaux des élèves et les boucles de réaction, entre autres. Je suis de retour dans les salles de classes pour observer et présenter dans les médias sociaux l'excellence de l'apprentissage et de la participation au quotidien. Qui plus est, notre espace d'apprentissage extérieur a fait l'objet d'un reportage de la CBC!

Il était important de reconnaître que la vision et les objectifs pédagogiques de l'école demeuraient les mêmes. La seule chose qui avait changé, c'était l'environnement où ils étaient concrétisés. La situation continue d'évoluer au jour le jour, mais nous disposons maintenant d'un processus pour communiquer et appliquer les changements, ce qui procure une certaine stabilité et assoit l'enseignement et l'apprentissage sur des bases solides.

Complément de mai 2021 : reprendre l'apprentissage et penser à l'avenir

J'ai écrit la première partie de ce texte à un moment rempli de stress et d'incertitude, mais adouci par la gratitude et l'optimisme. L'anxiété que j'éprouvais était attribuable à l'incertitude entourant la sécurité, les processus, les procédures, et le bien-être et l'apprentissage des élèves. Je ressentais de la gratitude simplement parce que je pouvais interagir avec les élèves et les familles. Mon optimisme tirait son origine de la perspective de renouer, de l'apprentissage et de l'espoir d'une fin au chaos engendré par la COVID.

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

Chaque jour où les salles de classe, les couloirs et les espaces d'apprentissage extérieurs se remplissaient à nouveau de rires, de discussions, d'enseignements et d'apprentissages, nous avons un regain d'optimisme, et notre incertitude s'estompait.

Deuxième et troisième vagues

Ensuite sont arrivées la deuxième vague et la fermeture pour le temps des fêtes, puis trop rapidement la troisième vague, qui a happé notre localité et forcé un nouvel arrêt des cours en salle de classe. Fait positif : le résultat des mois en présentiel écoulés entre les fermetures a été immensément instructif, sur le plan tant organisationnel que personnel. Le temps était à la réflexion et au retour à ce qui compte réellement dans l'enseignement. Nous devons nous rappeler pourquoi nous sommes devenus enseignantes et enseignants, professionnelles et professionnels de l'accompagnement des élèves, éducatrices et éducateurs de la petite enfance, membres du personnel administratif, et directrices et directeurs d'école.

Temps pour la réflexion et la redécouverte

Nos valeurs, nos croyances et nos espoirs concernant l'éducation ont été révélés et éprouvés. Alors que nous luttons pour maintenir l'enseignement et l'apprentissage à distance, j'ai récemment demandé aux membres du personnel de mon école de réfléchir aux redécouvertes importantes sur les élèves et l'éducation. Je les ai encouragés à se remémorer pourquoi ils font ce travail, soit leurs convictions fondamentales, et à y puiser l'optimisme, le dévouement et la détermination nécessaires à un avenir prometteur. Pour le personnel, l'équité en éducation et l'espoir qu'elle porte pour tous les élèves font partie des valeurs essentielles.

1.4 Communiquer la vision et les objectifs

Cette croyance profonde que l'éducation peut garantir l'équité était aussi la cause principale du stress et des craintes du personnel. Le tourbillon de fermetures, de réouvertures, de restrictions sanitaires et d'occasions d'apprentissage manquées associées à la COVID a levé le voile sur les inégalités qui existaient entre les élèves avant la pandémie quant au lieu de résidence, au soutien parental, à l'accès à la technologie et à Internet, et à la sécurité financière et alimentaire. Avant la pandémie, ces enjeux n'avaient pas été examinés en profondeur par le personnel. Mais maintenant, il sait que ces inégalités menacent les occasions d'apprentissage des élèves et les exposent à des lacunes d'apprentissage grandissantes.

Premier retour en présentiel

Lors du premier retour en salle de classe, nous étions très préoccupés par le relevé et le comblement des lacunes perçues. Toutefois, j'ai continué à demander au personnel de se concentrer sur le rétablissement des relations et des liens avec les élèves. Portés par cette reprise de contact, le récit de ce qui s'est passé pendant que les élèves n'étaient pas à l'école et leurs perceptions de la pandémie, nous avons commencé à nous reconstruire.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

En tant que leader, l'une de mes grandes priorités était de garder le cap sur le rétablissement des relations et des liens, ce qui a « permis » au personnel d'explorer de nouvelles façons de mobiliser les élèves et d'évaluer leur performance. J'ai insisté pour que la santé mentale et le bien-être soient mis au premier plan.

2.3 Mettre en application les valeurs et les pratiques de l'école

Afin d'offrir un modèle au personnel de mon école, je suis sortie des sentiers battus pour renouer avec l'enseignement et l'apprentissage en repensant l'orientation de notre journée de perfectionnement professionnel d'octobre. Auparavant, cette journée aurait été planifiée par nous et offerte au personnel pour répondre aux besoins d'apprentissage nécessaires pour épauler les élèves. Toutefois, en partie en raison de l'accent important mis sur le comblement des lacunes associées à la COVID, et plus précisément de l'introduction

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

du nouveau programme-cadre de mathématiques, notre conseil scolaire nous a imposé une activité et un emploi du temps pour la journée. Même si je savais que nous devions terminer le plan d'amélioration de notre école et en apprendre plus sur le nouveau programme-cadre, je sentais que le personnel avait surtout besoin d'un coup de pouce pour améliorer sa santé mentale et son bien-être.

S'écarter de ce qu'on nous demandait

Cela voulait dire de déroger à l'activité imposée par le conseil scolaire. Pour la première partie de l'avant-midi, j'ai réservé une balade thérapeutique en forêt avec des guides officiels de la localité. Cette forme de thérapie passe par la méditation guidée dans une forêt qui mise sur le temps, la respiration et la relation à l'environnement naturel et aux émotions et souvenirs positifs. L'activité se termine par une cérémonie du thé et une reconnaissance de la gratitude. J'ai acheté des repas emballés individuellement, et nous sommes retournés à l'école dans l'après-midi pour discuter du nouveau programme-cadre de mathématiques et de la planification des objectifs précis du plan d'amélioration de l'école. Le travail accompli dans l'après-midi compte parmi les plus fructueux et mobilisateurs de toutes les journées de perfectionnement professionnel que nous avons eues. Nous avons défini des objectifs pratiques et utiles en mathématiques pour les élèves et dressé un excellent portrait de leurs compétences actuelles dans le domaine.

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

Voici quelques commentaires formulés par le personnel sur cette journée :

- « La meilleure journée de perfectionnement professionnel à laquelle j'ai pris part. »
- « J'avais tellement besoin de ça. »
- « Merci de nous donner le temps et l'espace pour respirer. »
- « Ma meilleure expérience depuis plusieurs années. »
- « Je ne m'étais pas autant senti connecté à mon travail et à mes émotions depuis des années. »

Penser à ce qui compte le plus

Nous avons réfléchi à ce qui compte vraiment : les élèves et leur bien-être, le développement de l'enfant dans sa totalité, nos relations et nos liens, et notre communauté.

Qu'en est-il ressorti? Les membres du personnel ont cherché des façons de permettre aux élèves d'apprendre à mieux se connaître et de tisser des liens entre eux et avec la nature. Ils se sont permis de déroger de ce qui était prévu et d'y aller selon les besoins et les idées de leurs élèves. Ils ont commencé à envisager notre espace d'apprentissage extérieur comme un lieu pour renouveler l'émerveillement des élèves et leurs liens avec l'école, leurs pairs, le personnel enseignant et l'apprentissage.

2.2 Stimuler la croissance des capacités professionnelles du personnel

Nous avons constaté que les élèves ont évolué en notre absence de manières que nous n'aurions pas pu envisager. Nous avons appris qu'ils sont beaucoup plus résilients que ce que nous aurions pensé. Ils avaient différentes choses à raconter et aiment être entre eux. Nous avons découvert que lorsque nous nous concentrons sur la santé mentale et le bien-être des élèves, leurs compétences en littératie et en numératie s'améliorent beaucoup plus vite que nous le pensions. Nous autoriser à déroger de ce qui était prévu lorsque nous en avons besoin était d'une importance capitale à l'enseignement et au bien-être.

Cultiver l'espoir et l'optimisme

Alors que nous entamons la 10^e semaine de cours à distance dans la région, le stress des familles, des enfants, des fournisseurs de soins et du personnel a augmenté. De nouvelles fissures apparaissent, et un sentiment de désespoir a commencé à émerger de nouveau. J'ai changé mon message au personnel et à la communauté scolaire. J'ai demandé au personnel de se rappeler comment nous avons renoué avec les élèves et quelles étaient les valeurs et croyances à la base de l'optimisme et de la gratitude que nous avons ressentis durant la période en présentiel, et je l'ai invité à s'en servir pour garder espoir et en donner.

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

Garder contact avec les familles et notre réseau

Je demande simplement aux familles et à notre réseau de rester en contact avec nous. Je leur ai communiqué des ressources, tantôt techniques, tantôt remontant le moral. Chercher des solutions technologiques et aider les parents et les tuteurs à trouver un équilibre entre la vie à l'école et celle à la maison sont des trucs que j'emploie pour essayer d'atténuer les inégalités.

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

À l'école, nous luttons contre les inégalités connues, une à la fois, au cas par cas, au moyen de soutiens communautaires, de communications et d'apprentissages qui dérogent du scénario classique. Cela a permis aux élèves de notre école de partager toutes sortes d'expériences, de la cueillette de crosses de fougère à la préparation de recettes, en passant par l'éclosion de poussins et l'élevage. Mes messages, ouverts, transparents et honnêtes, visaient à garantir des communications régulières par Zoom (avec le conseil scolaire) et bulletin d'information, et des mises à jour continues par courriel et sur les réseaux sociaux.

Mais par-dessus tout, rappelons-nous les leçons apprises ainsi que l'espoir et l'optimisme qu'elles nous apportent, et n'oublions pas que nous pourrions relever les défis lorsque nous serons à nouveau en présentiel.