



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 : la COVID-19 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 les premiers mois de sa gestion du personnel, des élèves et de la communauté scolaire dans le monde inconnu 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.

Le 13 mars 2020, le sol s'est dérobé sous nos pieds : l'incertitude règne maintenant sur notre avenir dans un monde considérablement différent, caractérisé par des bâtiments scolaires vides, une communauté scolaire éparpillée aux quatre vents et l'absence de contacts en personne.

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.

Rendement des élèves et hausse de l'effectif

Ces trois dernières années, le rendement des élèves a changé du tout au tout : l'école est passée du 31^e au 1^{er} rang sur 33 dans la ville en ce qui a trait aux résultats aux examens de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). Les élèves ont notamment obtenu, en mathématiques, 100 % en 3^e année, et 63 % en 6^e année, ce qui représente une amélioration de 44 % et 46 % respectivement en trois ans.

1.1 Élaborer une vision commune

Durant cette même période, nous avons également imaginé et aménagé un espace d'apprentissage et une classe extérieurs modèles. Comme nos réussites ne sont pas passées inaperçues, nous avons enregistré pour l'année 2020-2021 un nombre record d'inscriptions pour la maternelle, ainsi qu'une hausse des inscriptions en général.

1.3 Établir des attentes élevées

Crise de la COVID-19

Ensuite, la crise de la COVID-19 a frappé, entraînant dans son sillage des fermetures. Je me suis alors demandé : « Comment allons-nous conserver les acquis en matière de rendement et créer un sentiment d'appartenance si les élèves ne sont pas physiquement présents et que l'on doit utiliser une plateforme d'enseignement pratiquement inconnue du personnel? »

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

Les premiers jours qui ont suivi les fermetures en raison de la COVID-19, les directions d'école et l'équipe de cadres supérieurs du conseil scolaire ont eu du mal à s'imaginer un apprentissage virtuel à distance. Une fois le cadre de base fourni par le ministère, nous avons dû concevoir nos propres programmes d'apprentissage en ligne.

À mes yeux, il s'imposait comme priorité :

1. de collaborer avec le personnel pour définir les objectifs du plan d'amélioration de l'école, déterminer la suite des choses, et améliorer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage;
2. de consulter la communauté pour conserver des liens étroits avec elle et la faire participer à la transformation de l'école.

1.2 Définir des objectifs précis, communs et à court terme

C'était là les principes fondamentaux du succès que nous avons obtenu jusque-là.

3.3 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

Collaboration avec le personnel

J'ai consulté les membres du personnel lors d'une première réunion Microsoft Teams. La quasi-totalité d'entre eux ne connaissait cette plateforme. La courbe d'apprentissage était donc abrupte, et le temps pressait. Je savais qu'il était crucial de maintenir le contact et d'offrir du soutien, alors j'ai passé de nombreuses heures à aider le personnel à télécharger l'application, à lui en présenter les rudiments et à désigner des personnes-ressources qui pouvaient aider les autres.

3.2 Structurer l'organisation pour faciliter la collaboration

À notre première réunion du personnel sur Teams, les émotions étaient à fleur de peau. J'ai gardé l'ordre du jour simple : bavarder, se raconter des anecdotes, rire et s'amuser

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

tout en se familiarisant avec la plateforme et notre nouvelle réalité. Nous avons tenu de brèves réunions sur Teams en rafale les jours suivants, travaillant sur les plateformes que nous connaissions, évaluant les forces des élèves, des parents et des personnes à risque, et discutant du meilleur moyen de satisfaire aux critères du cadre.

5.1 Développer un sens d'imputabilité chez le personnel enseignant

Nous avons esquissé un cadre de base qui servirait à respecter les lignes directrices ministérielles et reposait en grande partie sur l'apprentissage synchrone et les technologies vidéo. Nous savions que comme nous, les élèves voudraient « se voir la bête », et les technologies vidéo nous offraient un excellent moyen de reproduire l'enseignement en salle de classe.

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

Collaboration avec la communauté

Ensuite, j'ai consulté la communauté. Comme en faisaient foi la hausse des inscriptions et la grande participation des parents, l'amélioration du rendement de notre école nous avait fait gagner la confiance du public et avait renforcé la responsabilisation envers la communauté, qui savait que nous la consulterions et qu'elle était une collaboratrice de choix.

5.2 Satisfaire aux exigences en matière d'imputabilité externe

La consultation de membres clés du conseil d'école et la sollicitation de rétroaction ont donné des résultats surprenants qui nous ont permis de nous éloigner du précipice. Notre conseil scolaire avait envoyé un premier sondage aux parents pour vérifier les besoins technologiques et l'accès à Internet.

À mon premier contact avec le représentant de notre comité de participation des parents (CPP), j'ai appris que même si 95 % des familles, voire plus, avaient accès à Internet, dans 80 % des cas, leur connexion était mauvaise et leur bande passante, très limitée. Comme notre école est en zone rurale, les familles doivent se connecter à Internet au moyen des systèmes Canopy et Rocket (ou Centrale sans fil), ou de téléphones cellulaires. Ainsi, la tenue de rencontres en direct sur Zoom et Teams était pratiquement impossible, de même que le téléversement et le téléchargement de vidéos. Concrètement, cela signifiait que pour environ 80 % de notre communauté scolaire, l'apprentissage synchrone n'était pas envisageable, tout comme un enseignement et un apprentissage reposant essentiellement sur des vidéos.

2.4 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

Mise en œuvre du plan d'apprentissage électronique

L'orientation de notre conseil scolaire et du ministère se fondait sur l'apprentissage synchrone, mais nous avons dû nous en détourner, sinon nous risquions au mieux de subir l'ire des élèves et des parents, et au pire, de nous les mettre complètement à dos.

Le jeudi de la semaine précédant le jour J, le personnel s'est de nouveau réuni en ligne, et nous avons remanié notre vision et notre plan pour l'apprentissage électronique.

Nous avons des objectifs clairs en tête, qui se fondaient sur les techniques d'enseignement efficaces en salle de classe et prévoyaient notamment :

- des plans d'apprentissage hebdomadaires et journaliers précis et structurés;
- des activités d'apprentissage axées sur les objectifs du plan d'amélioration de l'école;
- une boucle de réaction;
- des travaux conçus par le personnel enseignant;
- l'utilisation de travaux d'élèves comme copies types;
- de l'apprentissage par découverte guidée;
- une attention portée à la santé mentale et au bien-être;
- la mise en valeur des efforts des élèves.

1.2 Définir des objectifs spécifiques, communs et à court terme

Connaissant les contraintes de la communauté en matière d'accès à Internet, nous n'avons employé pour l'apprentissage électronique que deux plateformes : Seesaw et Brightspace (de D2L), que les élèves et parents utilisaient déjà beaucoup, ce qui réduisait la courbe d'apprentissage de la technologie.

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

Ensemble, nous avons élaboré une formule où les enseignantes et enseignants publieraient des plans hebdomadaires et journaliers adaptés à la structure de leur salle de classe. On offrait notamment comme aides didactiques des modèles accompagnés d'un enseignement présenté par écrit ou dans une courte vidéo. Le personnel a collaboré pour créer des activités d'apprentissage enrichissantes liées aux objectifs en mathématiques et en écriture du plan d'amélioration de l'école et qui illustraient bien notre plan de santé mentale et de bien-être. Nous avons reproduit et publié pour les salles de classes en ligne des tableaux de résolution de problèmes, des listes de contrôle pour les exercices d'écriture, et d'autres ressources. Des boucles de réaction ont été instaurées dans les plateformes : les élèves pouvaient présenter jusqu'à trois versions de leurs commentaires sous forme de vidéos et par écrit. Leur travail était enregistré et publié avec des notes pédagogiques comme copies types pour les stratégies en lecture, en écriture et en mathématiques.

4.2 Fournir du soutien pour l'enseignement

Les parents ont été invités à soumettre de la rétroaction en faisant participer leurs enfants. Nous les avons toujours encouragés à présenter des activités d'apprentissage originales, comme des vidéos des enfants faisant des randonnées, récoltant des crosses de fougères, cuisinant à la maison, s'occupant d'une érablière, et présentant leurs réflexions sur la COVID-19.

2.4 Établir des relations productives avec les familles et les collectivités

Visites des classes virtuelles

À titre de directrice de l'école, quand je me trouve sur place, je visite chaque matin les différentes salles de classes pour prendre connaissance du travail des élèves, consigner l'apprentissage et en publier des exemples sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) à l'intention de la communauté. Ces visites me permettent de me tenir au courant de ce qui se passe et d'observer, ce qui me donne de la matière pour fournir des commentaires au personnel enseignant sur l'enseignement, et aux élèves, sur leur apprentissage. J'ai orienté mon utilisation de l'environnement virtuel en fonction de cette pratique.

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

Maintenant, chaque jour, dans notre nouvel environnement d'enseignement et d'apprentissage, je visite virtuellement chacune des salles de classes en ligne. J'observe et commente le travail des élèves, fais des captures d'écran des élèves durant leur apprentissage et les publie dans les comptes de médias sociaux de l'école. Je publie mes propres vidéos de lecture à voix haute sur ma chaîne YouTube à l'intention des familles – bien entendu avec l'autorisation de l'auteur ou de l'éditeur –, et j'organise des réunions virtuelles du conseil d'école pour garder le contact avec la communauté scolaire.

J'envoie régulièrement des nouvelles aux parents par courriel, et je tiens à jour la page Facebook de l'école en y publiant des images sur l'apprentissage, des messages du personnel et des points d'information. L'enseignement devient maintenant plus intentionnel et s'axe sur un apprentissage préparant les élèves à la prochaine année scolaire, qui débutera en septembre.

Ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique – Optimisme, auto-efficacité, résilience, proactivité et caractère

Nous avons trouvé des moyens originaux de prendre en charge l'apprentissage synchrone, notamment par des appels téléphoniques, des rencontres en ligne régulières, et du clavardage en direct. Il était essentiel de préserver l'intégrité de l'enseignement et les liens avec la communauté pendant cette période pour continuer d'aller de l'avant, conserver la confiance du public, et assurer la reddition de comptes.