



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 structures nécessaires avant la réouverture pour protéger la

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 émotionnelles appropriées

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.