

Le bulletin du GRIDE

De la théorie à la pratique

Reconnaître la force exceptionnelle des directions d'établissement d'enseignement

Ce numéro spécial du GRIDE vise à reconnaître le travail exceptionnel des directions d'établissement d'enseignement (DÉE) au Québec. Pour atteindre cet objectif, nous présenterons brièvement la réalité actuelle vécue par les DÉE. Par la suite, nous partagerons quelques réactions de directions d'école participantes à une étude en cours et menée par le GRIDE.

Rana Naimi, candidate au doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal, Université de Montréal

Emmanuel Poirel, professeur, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal.

Contexte, enjeux et défis

La pandémie a conduit le monde de l'éducation à s'engager dans une gestion de crise, et ce, à l'échelle planétaire. En tant que premiers répondants, les DÉE ont dû mettre en place, en urgence, des mesures sanitaires gouvernementales au détriment d'une gestion planifiée, sereine et réfléchie. Au Québec, le ministère de l'Éducation (MEQ) a pris des décisions difficiles afin de préserver l'apprentissage des élèves. À cette fin, des plateformes, outils et formations ont été mis rapidement à la disposition des écoles.

Or, dans ces périodes tumultueuses, la complexité de la tâche des DÉE a été exacerbée par la nécessité de réagir immédiatement à des demandes parfois contradictoires des différentes parties prenantes. Une telle gestion de crise a favorisé une plus grande charge émotionnelle des DÉE, car elle a impliquée de faire face au sentiment d'angoisse et de stress généralisés du milieu scolaire. Alors, conscientes de la fragilisation de leur équipe-école et des élèves, les DÉE ont fait preuve de résilience et ont démontré un leadership à la hauteur de cette situation exceptionnelle. De toute évidence, elles sont parvenues à repenser et à redéfinir leur rôle et leur leadership.

Ce que nous dit la recherche...

La communauté scientifique s'est mobilisée, dès le début de la pandémie, afin de documenter les impacts de ce phénomène en éducation. De ce fait, les chercheurs mettent en lumière les nombreuses répercussions négatives de cette pandémie sur la qualité de vie au travail, notamment sur la santé mentale, le stress et l'anxiété (Taylor et al., 2020). Certains rapportent même des effets sur la remise en question du choix de carrière (Akkermans et al., 2020).

Plus spécifiquement chez les enseignants, selon Tardif, Civid, Mukamurera et Borges (2021), 47% d'entre eux sont fatigués par leur travail et 29 à 40% ressentent régulièrement des sentiments d'épuisement émotionnel. C'est aussi le cas des DÉE. Relevons, en effet, qu'un mois avant la pandémie, au début 2020, les conditions de travail des DÉE étaient déjà très exigeantes : 98% d'entre elles notaient travailler intensément, 92% indiquaient travailler très vite et 88% mentionnaient travailler pendant de longues périodes de concentration (Lapointe, Poirel et Chartrand, 2020). Or, la COVID-19 a eu pour effet d'aggraver cet état considérant l'ajout d'heures travaillées qui a doublé depuis le début de la crise (Adhoc Recherche, 2020). Effectivement, 68% des membres de l'Association Montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES) et 77% des membres de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) font mention d'une augmentation du nombre d'heures travaillées les soirs et les fins de semaine.



Par ailleurs, la littérature scientifique montre qu'au-delà de la qualité de vie du personnel des écoles, ce sont aussi les activités éducatives et l'enseignement qui ont été affectés. Citons, à cet égard, les modalités d'évaluation des acquis des élèves en situation d'enseignement à distance et celui des élèves en difficulté.

Pour autant, déjà avant la crise, si 87% des DÉE mentionnaient que les exigences émotionnelles du travail étaient très importantes (Lapointe, Poirel et Chartrand, 2021), la gestion de la crise a conduit 93% des DÉE interrogées à révéler ressentir des émotions négatives (Adhoc Recherche, 2020). Heureusement, elles semblent assez bien les gérer considérant que la majorité des directions sont parvenues à maintenir un degré élevé de confiance au sein de leur milieu, par du soutien et de la collaboration avec leurs équipes-écoles (Harris, 2020). Elles ont aussi su réinventer leur leadership au bénéfice des autres, en favorisant un partage des responsabilités et davantage d'*empowerment* (Fernandez et Shaw, 2020). Faisant preuve, en outre, de compétences relationnelles et communicationnelles (Altamirano et Rios-Collazo, 2020) elles ont continué leur lutte contre les inégalités (Bush, 2020) et sont parvenues à soutenir leur milieu (Lemieux, Bernatchez et Delobbe, 2021). Au final, très nombreuses sont les DÉE qui ont fait preuve de résilience et sont demeurées confiantes et optimistes pour la suite des choses (Adhoc Recherche, 2020).

Pour illustrer le vécu de certaines directions et les défis que nous avons mentionnés, nous tenions à partager certains commentaires issus d'une recherche du GRIDE en cours, ceux-ci témoignent du remarquable leadership des DÉE.

« Je pense que l'équipe est contente de toute l'approche bienveillante, le non-jugement, l'ouverture puis ça c'est sûr et certain que ça va demeurer. Tu sais que je pense que dans 1 an, 6 mois, 2 ans, les gens vont dire : elle était là, elle était avec nous, on peut compter sur elle, mais c'était déjà comme ça » (Direction d'école primaire, Montréal)

« J'ai beaucoup appris... que justement on pouvait se mettre d'accord sur un discours, on pouvait organiser des choses qu'on avait jamais pensé qu'on pourrait organiser, la formation à distance comme on l'a fait avec à peu près pas de moyens... On se découvre des talents » (Direction d'école primaire, Sept-Îles)

« Des choses positives... je pense qu'on a jamais autant amené la notion du bien-être autant des élèves que du personnel, je pense qu'on n'a jamais autant voulu se pencher sur la santé mentale au travail puis à l'école. Je pense que ça va amener un déploiement de ressources puis une reconnaissance de l'importance puis de la place que ça doit prendre à l'intérieur du contexte scolaire... » (Direction d'école primaire, Laval)

« Je pense que c'est l'écoute les uns envers les autres, le travail d'équipe qui est très important. Puis tu sais, les gens ont vu rapidement qu'ils ne pouvaient pas rester tout seuls de leur côté, il faut qu'ils travaillent avec leurs collègues, qu'ils travaillent avec l'organisation pour le même objectif, donc je pense que ça, c'est un gain important... Ceux qui ont eu des défis, c'est ceux qui étaient résistants au changement et aux nouvelles pratiques et là, on est carrément dans de nouvelles pratiques. Alors ils vont chercher le meilleur de tout ça... puis de se dépasser, c'est quand on est en mouvement, c'est preuve qu'on a une certaine santé, quelque part, on est stimulé par ce qu'on fait. C'est sûr qu'il y en a qui ont encore des pas à faire de ce côté-là, mais on est dans la bonne direction ». (Direction d'école primaire, Québec)

À l'occasion de la semaine de reconnaissance des DÉE, nous voulons prendre le temps de remercier nos DÉE, de les soutenir et de reconnaître leur travail extraordinaire. Nous sommes tous ensemble, solidaires avec vous.

Sous la direction d'**Emmanuel Poirel, Nicole Guionie et Jennifer Ilfra**

Références

- AdHoc Recherche (2020). Sondage sur l'impact de la COVID-19 auprès des membres de l'AMDES et de l'AQPDE. Rapport.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Altamirano, M. A., & Rios-Collazo, C. E. (2020). Leading with Emotional Intelligence: How Leaders in a Diverse-Based Urban College in New York Successfully Responded to the COVID-19 Crisis of 2020. *Leading with Emotional Intelligence*. https://doi.org/10.34097/jeicom_SP_june2020_2.
- Bush, T. (2020). Managing a crisis: A contemporary challenge for all educational leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 959–963. <https://doi.org/10.1177/1741143220951885>
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Lemieux, O., Bernatchez, J., et Delobbe, A. M. (2021). « Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19 », *Revue Interventions économiques*, 66. <http://journals.openedition.org/>
- Lapointe, P., Poirel, E. et Chartrand, E. (2021). Rapport d'enquête sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec. Université de Montréal.
- Tardif, M., Civid, M., Mukamurera, J. et Borges, C. (2021). Enseigner en contexte de pandémie. Rapport d'enquête du CRIFPE.
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszak, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. G. (2020). Development and initial validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, 72, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232>

