



UQAR

Université du Québec
à Rimouski



**Colloque
international
en éducation :**
enjeux actuels et futurs
de la formation et de
la profession enseignante

29 et 30 avril
Montréal, Québec, Canada

colloque.crifpe.ca

2021

L'impact déclaré sur leur bien-être au travail de la gestion de la crise de la COVID-19 par les directions d'établissement (DÉ) d'enseignement

Jean Bernatchez, Olivier Lemieux et Anne-Michèle Delobbe
Université du Québec à Rimouski (UQAR)

creative commons



Plan de la communication

1. Qui nous sommes et objectif
2. Problématique
3. Concepts et théorie
4. Méthode
5. Pratiques déployées par les DÉ en situation de gestion de la crise de la COVID-19
6. Impact déclaré sur l'organisation scolaire et l'apprentissage organisationnel
7. Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ
8. Conclusion

Qui nous sommes et objectif



Professeurs en administration et politiques scolaires (UQAR)

Professeure en mesure et évaluation (UQAR)

La pandémie de la COVID-19 a conduit le milieu scolaire à faire face à une crise inédite. Eu égard à cette situation, nous avons initié un projet de recherche visant à **identifier les pratiques déployées par les DÉ afin d'assurer la poursuite des activités éducatives en contexte de crise**. Les pratiques rapportées par les DÉ ont permis de produire un recueil visant à faciliter la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire.

Nous souhaitons prendre part à l'effort collectif contre cette pandémie. Nos efforts ont été déployés pour aider les directions à favoriser la sortie de crise dans le milieu de l'éducation. – UQAR-Info, 6 janvier 2021

Problématique

La crise de la COVID-19 est un **accélérateur de changement** et un **évènement de rupture** (Bessin, Bidart et Grossetti, 2010) susceptible d'avoir un impact structurant et durable sur le système scolaire québécois. Elle exacerbe les problèmes liés à la gouvernance scolaire et à l'organisation du travail du personnel des écoles.

Les DÉ sont les **acteurs pivots** de cette dynamique. Elles mettent en œuvre localement les politiques de l'éducation. Elles sont légalement responsables de la gestion administrative et pédagogique de l'école. Elles animent leur établissement et doivent mettre en œuvre les modalités d'une gouvernance scolaire renouvelée.

En contexte de COVID-19 et dans un climat général instable et insécurisant, les DÉ pilotent aussi dans leurs écoles des activités de **gestion de crise**.

Concepts

La **gestion de crise** est *un processus de gestion visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les diverses parties prenantes [...] de différents dommages* (Bergamo, 2017, p.47, inspiré par Coombs, 2010). Si la gestion de crise vise à prévenir ou à amoindrir les effets négatifs, elle aspire aussi à maximiser les effets positifs par l'entremise de stratégies et par l'apprentissage organisationnel. Nous adhérons à une conception dialectique de la crise (Lalonde, 2008) qui combine menaces et opportunités, effets négatifs et effets positifs.

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 évènements mondiaux causés par des bactéries ou des virus qui sont hautement contagieux* (Bailey et Marshall, 2020).

Concepts

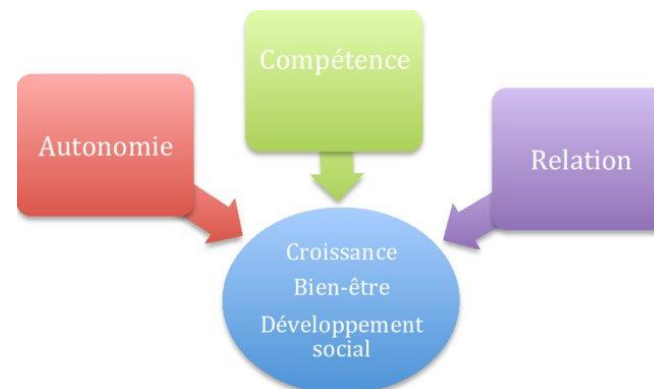
L'**impact déclaré** est l'effet produit par la gestion de la crise de la COVID-19 sur les DÉ, tel que déduit de l'analyse de leurs propos à la suite d'entretiens semi-dirigés.

Le **bien-être au travail** est *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* (Organisation mondiale de la santé).

Le bien-être au travail peut être caractérisé par trois besoins: l'**autodétermination**, les **liens sociaux** et le sentiment de **compétence**. *Pour être heureux au travail, un employé a en effet besoin d'être reconnu, d'effectuer une tâche qu'il se sent capable d'effectuer et d'avoir une relation harmonieuse avec ses collègues et ses supérieurs* (Forest, 2019).

Théorie

La théorie de l'autodétermination met en lumière l'importance de l'évolution des ressources innées de l'humain dans le développement de sa personnalité et de l'autorégulation de son comportement (Ryan, Kuhl et Deci, 1997). En effet, l'humain a trois besoins psychologiques innés qui sont les besoins d'autonomie, de compétence et de relation. Le besoin d'autonomie réfère à la volonté et l'acceptation de ses actions, la compétence réfère au jugement de ses propres habiletés (White, 1959) et la relation réfère au niveau de connexion ressenti envers les autres (Baumeister et Leary, 1995). Source: De Courville, 2018, p.12 (citation); p.13 (illustration).



Méthode

1. une démarche de **recension des écrits scientifiques** permet de définir la problématique et de camper les concepts et la théorie mobilisés
2. une **veille systématique de l'actualité scolaire** rend possible la définition de la trame événementielle de la gestion de la crise de la COVID-19 par les DÉ
3. les **entretiens semi-dirigés** avec les détenteurs d'enjeux (12 + 3 directions d'établissement, des personnes d'expérience et particulièrement engagées) permettent d'identifier les pratiques déployées et d'apprécier qualitativement l'impact déclaré des événements sur l'organisation scolaire et l'apprentissage organisationnel et, accessoirement, sur le bien-être au travail des DÉ en situation de gestion de la crise de la COVID-19

Pratiques rapportées par les DÉ



UQAR

CTREQ
Le centre de transfert
pour l'éducation
éducative du Québec

PÉRISCOPE
Recherche, Échange, Actualité et Innovation
en Éducation - Persepolis et Associés

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

Impacts déclarés sur l'organisation scolaire

La crise entraîne de **nouvelles attentes** au regard des rôles et des responsabilités des acteurs. La nature de ces attentes varie selon leur positionnement hiérarchique.

Par exemple, les rôles et les responsabilités des acteurs se situant en haut de la hiérarchie relèvent principalement du leadership et de la communication, alors que ceux des acteurs se situant en bas de cette hiérarchie intègrent davantage d'habiletés socio-émotionnelles et d'activités liées à la tâche normale.

De manière générale, le rôle du ministre de l'Éducation a été critiqué, mais celui des DG de centres de services scolaires a été apprécié. Les DÉ confirment leur rôle d'acteurs pivots de la gestion de la crise sanitaire, qui faisaient le relais entre le CSS et l'équipe-école. Le rôle des enseignants, des professionnels, des élèves, des parents et des membres de la communauté est évalué de manière plus contrastée.

Impacts déclarés sur l'apprentissage organisationnel

La gestion de la crise de la COVID-19 a favorisé l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire *la capacité d'une organisation à créer, diffuser, analyser, critiquer et intégrer de façon durable de nouvelles connaissances dans la réalisation de ses objectifs* (Lauzier et Barette, 2014). L'appropriation des outils numériques s'est faite rapidement. Le rôle des acteurs scolaires en temps de crise a été mieux défini:

- le **ministre** doit assumer son leadership et veiller à communiquer des directives claires et cohérentes
- la **direction générale** du centre de services scolaire doit faciliter le travail des acteurs du milieu en s'assurant d'avoir les bonnes informations et en rendant les ressources nécessaires disponibles

Impacts déclarés sur l'apprentissage organisationnel

- la **direction d'établissement** doit veiller à l'application des directives et au bien-être du personnel, des parents et des élèves
- le **personnel enseignant** doit faire preuve de leadership, d'initiative et d'autonomie pour assurer la réussite éducative de ses élèves
- le **personnel de soutien** doit aider la direction et le personnel enseignant à remplir leurs rôles et leurs responsabilités
- la **communauté** doit se mettre à la disposition du personnel scolaire pour lui permettre de poursuivre ses activités et de réaliser la mission de l'école
- les **parents** doivent s'impliquer dans la réussite éducative de leurs enfants
- les **élèves** doivent poursuivre leurs apprentissages et faire preuve d'autonomie

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

L'autodétermination est la capacité à agir et à gouverner sa vie, à choisir et à prendre des décisions libres d'influences et d'interférences exagérées (Wehmeyer et Sands, 1996). Elle consiste à choisir librement, ce qui impose la présence d'une alternative. Ce processus nécessite la capacité d'analyser et d'agir en fonction de ses choix, d'être apte à prendre un risque, à anticiper et à assumer les conséquences (Ninacs, 2003).

Principe: *Si je suis autodéterminée, je suis responsable et engagée!*

Notre enquête suggère deux attitudes des DÉ en contexte de gestion de crise sanitaire:

- **autoritaire:** diminuer le pouvoir d'influence et augmenter le pouvoir d'autorité
- **démocratique:** consulter pour éliminer les résistances et responsabiliser l'équipe

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

Bien que leurs attitudes en temps de crise puissent varier, les DÉ jugent avoir joué un rôle pivot de mars à juin 2020. Certaines DÉ rencontrées portent un jugement plus nuancé sur le rôle exercé par les DÉ de leur environnement de proximité.

Je suis un peu déçue de mes collègues qui ne se positionnent pas en tant que leaders. [...] la tendance populaire était de dire: on va attendre! on va attendre de voir, tout d'un coup qu'on ne peut pas faire des Teams nous-mêmes. Mais qui vous dirait de ne pas faire ça? [...] J'aurais aimé voir plus de démonstrations de leadership innovant de la part des gestionnaires. (DÉ₁)

Les jeunes gestionnaires veulent des recettes. Ce sont les techniciens qui appliquent des recettes. (DÉ₃)

Les directions étaient pas mal à la remorque des autres. Santé publique, ministre, commissions scolaires. (DÉ₄)

Elles ont perdu leurs repères. Elles sont défaitistes, déçues. Elles ne se positionnent pas comme leaders. Elles ont une position attentiste. (DÉ₈)

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

Les liens sociaux sont l'ensemble des relations qui unissent entre elles les personnes. Ce lien peut varier dans le temps et dans l'espace, être plus ou moins fort et positif selon le contexte et l'évènement de référence. Des liens sociaux positifs sont caractérisés par l'échange et la protection mutuelle. Des liens sociaux négatifs sont caractérisés par la prédation et l'exploitation.

Principe: *Si je suis liée positivement aux autres, je suis soutenue et soutenante!*

Il apparaît que quand le climat scolaire est d'emblée harmonieux, la gestion de la crise par les DÉ permet un renforcement du lien positif. Et inversement. Les écrits scientifiques sur la gestion de crise tendent à démontrer qu'une crise, en règle générale, exacerbe les caractéristiques d'une situation déjà existante.

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

C'est une question d'attitude. Les gens travaillent avec moi, pas pour moi. (DÉ2)

Il faut garder un lien très proche avec nos employés. Transparence et authenticité. (DÉ3)

Les membres de la communauté, on ne les a pas eus avant le mois de mai. Ils étaient souteneurs, et ils ont aidé les familles. (DÉ5)

L'école, c'est les yeux et les oreilles de la DPJ. On n'a pas pu être aussi vigilant auprès de ces enfants. Il y a des limites à être intrusif dans les familles. (DÉ5)

Les gens travaillent. Beaucoup d'entraide entre les directions d'école. Elles échangent des documents, elles se parlaient. C'était la consigne de la DG: faire attention à notre monde. (DÉ12)

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

La compétence des DÉ est *un savoir-agir complexe doté d'un caractère mobilisateur et combinatoire; en développement tout au long de la vie professionnelle; adapté à un contexte singulier, déployé dans le contexte d'une situation précise; et qui a une dimension réflexive* (MEQ, 2008). Le sentiment de compétence est le jugement porté sur sa propre capacité à exécuter les actions requises (Bandura, 1986).

Principe: *Si je suis compétente, je sais agir et réfléchir sur mon action!*

Les DÉ reconnaissent qu'elles n'ont pas eu de formation en gestion de crise. Elles disent cependant avoir su relever le défi de la gestion de crise avec compétence. L'attitude face à l'incertitude plutôt que des savoir-faire techniques conditionne principalement la manière dont la crise est gérée. La communication efficace est une compétence qui est le grand vecteur d'une gestion de crise efficace.

Impact déclaré sur le bien-être au travail des DÉ

L'évaluation du profil des gestionnaires est de toute première importance. Les villes sont de plus en plus gérées par des narcissiques et c'est cela qui est mis en valeur. La crise pourrait permettre de remettre en question des profils. Le profil [...], on l'a ou on l'a pas. C'est dans la nature des personnes, et non dans la formation. (DÉ₁)

Le travail d'équipe au sein des CAP devrait être généralisé. Le travail d'équipe devrait être la nouvelle norme du leadership. Développer la créativité en résolution de problèmes. (DÉ₂)

J'ai eu 17 adjoints en carrière, mais 3 seulement répondaient au profil demandé. La formation est importante. (DÉ₃)

Le savoir-être est fondamental en temps de pandémie. Quand et comment faire preuve de fermeté ou de souplesse. (DÉ₄)

Il faudrait des activités de formation initiale et de formation continue pour mieux gérer les crises. Il faut développer une tolérance à l'ambiguïté. (DÉ₆)

Conclusion

Les DÉ rencontrées, fatiguées mais satisfaites, étaient heureuses de partager leur expérience. On déduit de leurs propos que la gestion de la crise aurait eu un impact sur l'organisation scolaire et l'apprentissage organisationnel. Quant à l'impact sur leur bien-être au travail, il s'inscrit dans la logique d'une conception dialectique de la crise qui combine effets négatifs et effets positifs:

- ✓ **autodétermination:** variable, plutôt forte chez les DÉ rencontrées, plutôt faible chez certaines autres DÉ observées dans l'environnement de proximité
- ✓ **liens sociaux:** renforcés lorsque le climat de l'école est harmonieux, mais diminués lorsque le climat de l'école n'est pas harmonieux
- ✓ **compétences:** d'emblée faibles en gestion de crise (lors de la formation initiale), mais qui se développent rapidement en situation de crise