

**ANALELE UNIVERSITĂȚII DIN CRAIOVA  
ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA  
ANNALES DE L'UNIVERSITÉ DE CRAÏOVA**



*Series*  
**PSYCHOLOGY - PEDAGOGY**

**Year - XX, 2021, no 43, Issue 1**



**ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA**  
**ANNALES DE L'UNIVERSITÉ DE CRAÏOVA**  
**SERIES: PSYCHOLOGY - PEDAGOGY**

---

**BIANNUAL PUBLICATION, EDITED BY THE TEACHING STAFF  
TRAINING DEPARTMENT, YEAR XX, 2021, NO. 43, ISSUE 1**

**EDITORIAL BOARD**

- ✓ Diana ANTOCI, Associate Professor, PhD, Tiraspol State University, Chisinau, Republic of Moldova
- ✓ Cecilia CONDEI, Professor, PhD, University of Craiova, Romania
- ✓ Sigolène COUCHOT-SCHIEX, Professor, PhD, Université de Cergy-Pontoise, France
- ✓ Euphrosyne EFTHIMIADOU, Associate Professor, PhD, Hellenic Air Force Academy, Dekeleia, Greece
- ✓ Caroline GOSSIEAUX, Training Manager, PhD, University of Pau and Pays de l'Adour, France
- ✓ Aoife LEAHY, Independent Researcher, PhD, Editor ESSE Messenger, Dublin, Ireland
- ✓ Monique LEBRUN-BROSSARD, Professor, PhD, University of Quebec at Montreal, Canada
- ✓ Agnès LEROUX-BÉAL, Associate Professor, PhD, UFR LCE, University of Paris Nanterre, France
- ✓ Marin MANOLESCU, Professor, PhD, University of Bucharest, Romania
- ✓ Deborah MEUNIER, Senior Lecturer, PhD, University of Liege, Belgium
- ✓ Valentina MÎSLIȚCHI, Associate Professor, PhD, Tiraspol State University, Chisinau, Republic of Moldova
- ✓ Ioan NEACȘU, Professor, PhD, University of Bucharest, Romania
- ✓ Armela PANAJOTI, Associate Professor, PhD, "Ismail Qemali" University of Vlora, Albania
- ✓ Sofia Loredana TUDOR, Associate Professor, PhD, University of Pitesti, Romania
- ✓ Titela VÎLCEANU, Professor, PhD, University of Craiova, Romania
- ✓ Ana VUJOVIĆ, Professor, PhD, Teacher Training Faculty, University of Belgrade, Serbia

**EDITORS:** Ecaterina Sarah FRĂSINEANU, Vali ILIE, Florentin-Remus MOGONEA, Mihaela Aurelia ȘTEFAN, Emil LAZĂR, Răzvan Alexandru CĂLIN, Oprea-Valentin BUȘU

**EDITORS-IN-CHIEF:** Florentina MOGONEA, Alexandrina Mihaela POPESCU

**EDITORIAL SECRETARY:** Florentina MOGONEA

This volume was approved by CNCSIS code: 35

ISSN 2668-6678 ISSN-L 1582-313X

**UNIVERSITARIA PUBLISHING HOUSE, CRAIOVA**

---

**ADDRESS OF THE EDITORIAL OFFICE: THE UNIVERSITY OF CRAIOVA, TEACHING  
STAFF TRAINING DEPARTMENT**

13, Al. I. Cuza Street, Craiova, Dolj, Postal code 200585, Telephone (040)251422567

Web:<https://dppd.ucv.ro/>, E - mail: [dppd@central.ucv.ro](mailto:dppd@central.ucv.ro)

Authors are fully responsible for both content and translation of texts.

## INTRODUCTION / INTRODUCTION

*The Annals of the University of Craiova, Psychology and Pedagogy Series*, edited by the Department of Teacher Training, through the Centre for Psychopedagogical Research (Romanian acronym CCPP), brings to your attention the theme *The emotional impact of the pandemic period on the school* in relation to number 43, Issue no 1 of 2021.

The pandemic period has led to major social changes, triggered various mechanisms of resistance, defense, changed practices, mindsets, habits and prejudices, fostered specific strategies, ways and tools to overcome the crisis.

The effects of the pandemic were felt globally in all societies, taken as a whole, as well as with respect to their subsystems, compartments, structures, resources that ensured their operation. One of the subsystems that needed major restructuring to adapt to the new conditions was education.

The school, considered as the main institution for education and training, has undergone important changes, both at the institutional, management level and at the level of the teaching, learning and evaluation process, of the teacher-student interaction, of the collaboration with the other partner institutions, with the community.

Each stakeholder had to adjust to the situation caused by the pandemic in order to find ways, resources, mechanisms to manage the changes produced, to (self) control, to adapt to new realities. An adaptation process that required great flexibility, creativity, on a par with tolerance and understanding of challenges and risks.

For students, teachers and parents alike, the lockdown involved not only identifying ways of communication, interaction, building relationships so as to continue the activity in conditions as close as possible to the normal ones, and to further mechanisms to manage related emotional states and stress.

What are the main effects and reactions triggered by isolation during the pandemic period on the health of students and teachers? How did the school managers cope with the situation, what decisions did they make to minimize the risks of infection with the Coronavirus for all the human resources at school? How did the period of isolation affect the category of children/students with disabilities, with special needs, which require individualized intervention programmes, significant and differentiated curriculum adaptation according to the type of disability? To what extent and in what way did the pandemic period impact on the students' families, determined changes on the life and activity of their parents? Can the emotional reactions caused by the Coronavirus be differentiated according to gender? What role did the media play during this difficult period for the school and its staff and beneficiaries? What are the main manifestations of communicative interaction or the main forms of expression of emotions and how to manage them? These are questions

that those who are connected, in one way or another, to a greater or lesser extent, to the reality of the school have formulated, or that continue to arise during this period.

Accordingly, the topic we propose for this issue seeks to find, at least in part, answers to all these concerns and worries and, perhaps, why not to launch other challenges, questions, reflections to find solutions, viable answers for those involved directly or indirectly in the school life.

The topics proposed for this issue are:

- 1. Risk factors on the health of students and teachers during the pandemic period**
- 2. School management during the pandemic period**
- 3. The situation of students with disabilities during the pandemic period**
- 4. The effects of the lockdown on the emotional state of the students**
- 5. The impact of the pandemic period on parents**
- 6. Gender dimension and mechanisms of coping with isolation stress**
- 7. The media effects on the school activity during the pandemic period**
- 8. Manifestations of communicative interaction, discursive and non-discursive practices within teaching activities during the pandemic period**
- 9. Forms of manifestation of emotions and their management during the pandemic period.**

**Editors in chief,**

Florentina MOGONEA, University of Craiova, Romania  
Alexandrina Mihaela POPESCU, University of Craiova, Romania

## LA GESTION DE LA CRISE PANDÉMIQUE DE LA COVID-19 PAR LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES DU QUÉBEC : PRATIQUES, ENJEUX ET APPRENTISSAGES\*

Jean BERNATCHEZ<sup>1</sup>, Olivier LEMIEUX<sup>2</sup>,  
Anne-Michèle DELOBBE<sup>3</sup>

### **Résumé**

*Notre étude porte sur le thème de la gestion des écoles en contexte de pandémie. Les directions d'établissements scolaires du Québec sont confrontées en 2020 et en 2021 à la gestion de la crise pandémique de la COVID-19, sans pour cela disposer au préalable d'une formation ou d'une expérience en gestion de crise. Quelles sont les pratiques qu'elles ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux qui ont été mis au jour ? Quels sont les apprentissages réalisés, susceptibles d'être utiles dans le futur ? Notre article vise à répondre à ces trois questions, après avoir posé le problème et défini les concepts. Les stratégies de recherche mobilisées sont l'analyse documentaire des écrits scientifiques portant sur la gestion de crise et sur la profession de direction d'établissement scolaire ; une veille de l'actualité scolaire ; et des entretiens semi-dirigés (N=15) avec des directions d'établissements scolaires. Sur le plan des pratiques, huit principes de gestion sont définis, liés aux ressources financières et humaines, au leadership, à la planification et à la communication. Sur le plan des enjeux, ceux de nature administrative et pédagogique se dégagent. Sur le plan des apprentissages, plusieurs compétences développées dans le contexte de la gestion de la crise de la COVID-19 peuvent avoir un effet durable positif sur les pratiques des directions d'établissements scolaires.*

**Mots-clés :** Gestion de crise ; COVID-19 ; Canada ; Directions d'établissements scolaires.

---

\* This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. Authors retain the copyright of this article.

<sup>1</sup> Professeur titulaire, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Jean\_Bernatchez@uqar.ca, auteur correspondant.

<sup>2</sup> Professeur adjoint en sciences de l'éducation, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Olivier\_Lemieux@uqar.ca

<sup>3</sup> Professeure adjointe en sciences de l'éducation, Université du Québec à Rimouski, Canada, courriel : Anne-Michele\_Delobbe@uqar.ca

## THE MANAGEMENT OF THE PANDEMIC COVID-19 CRISIS BY QUEBEC SCHOOL PRINCIPALS: PRACTICES, ISSUES AND LEARNINGS

### **Abstract**

*Our study focuses on the management of schools in the context of a pandemic. School principals in Quebec are faced with the management of the COVID-19 pandemic crisis in 2020 and 2021, without having any prior training or experience in crisis management. What practices did they deploy in response to the urgency of the situation? What issues were brought to light? What have they learned that could be useful in the future? Our article aims to answer these three questions, after having posed the problem and defined the concepts. The research strategies used were a literature review of scientific documents on crisis management and the profession of school management; a monitoring of current events in the school sector; and semi-structured interviews (N=15) with school principals. In terms of practices, eight management principles are identified, related to financial and human resources, leadership, planning and communication. In terms of issues, those of an administrative and pedagogical nature emerge. In terms of learning, several skills developed in the context of managing the COVID-19 crisis can have a positive, lasting effect on the practices of school principals.*

**Key words:** *Crisis Management; COVID-19; Canada; School Principals.*

### **1. Introduction**

Au Canada, en vertu de la Constitution, l'éducation est sous la juridiction de chacune des dix provinces. Le Québec est l'une de ces provinces. Elle a en outre la particularité d'être le berceau du fait français en Amérique. L'État québécois assure l'offre de services éducatifs partout sur son territoire aux niveaux préscolaire, primaire, secondaire et collégial. Les universités québécoises sont toutes des universités publiques, soutenues financièrement par l'État. Le système scolaire québécois est gratuit (jusqu'au collège inclusivement, premier palier de l'enseignement supérieur), laïc et accessible. La Charte de la langue française, adoptée en 1977, fait du français « la langue de l'État et de la Loi aussi bien que la langue normale et habituelle du travail, de l'enseignement, des communications, du commerce et des affaires » (Gouvernement du Québec, 2020).

En vertu de la Constitution canadienne, la santé est aussi sous la juridiction des provinces. Dans le contexte de la crise pandémique de la COVID-19, l'État québécois est responsable des mesures d'urgence déployées sur son territoire. Les directives de santé publique sont émises par le gouvernement du Québec et son ministre de la Santé et des Services sociaux, en concertation avec la Direction générale de la santé publique. Pour le milieu scolaire (aux niveaux préscolaire, primaire et secondaire), d'autres directives spécifiques à l'éducation sont émises par le ministre de l'Éducation. Ces directives sont transmises aux 72 centres de services scolaires (ou commissions scolaires), l'organisme intermédiaire responsable dans sa

région de la mise en œuvre des politiques de l'éducation, de l'offre des services éducatifs, de la gestion et de la gouvernance scolaires. Dans chaque établissement (école, centre de formation professionnelle ou centre d'éducation des adultes) rattaché à un centre de services scolaire, une direction d'établissement est responsable localement de la mise en œuvre de ces directives et, plus généralement, de la gestion administrative et pédagogique de son établissement. C'est la personne pivot de la gestion scolaire en temps normal, mais aussi en temps de crise pandémique. Notre article porte sur le thème de la gestion des écoles en contexte de pandémie et il traite spécifiquement de la gestion de cette crise par les directions d'établissements scolaires du Québec.

Nous présentons d'abord la problématique liée à ce phénomène. Nous campons ensuite les concepts mobilisés dans notre étude : gestion de crise ; pandémie ; directions d'établissements scolaires ; pratiques, enjeux et apprentissages. Nous présentons la méthode mobilisée pour récolter des données originales, entre autres la technique des entrevues semi-dirigées avec des directions d'établissements. Nous répondons ensuite à trois questions. Quelles sont les pratiques que les directions d'établissements ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux qui ont été mis au jour ? Quels sont les apprentissages réalisés, susceptibles d'être utiles dans le futur ? Nous concluons avec un bilan provisoire (au 31 mai 2021) de la gestion de cette crise pandémique par les directions d'établissements scolaires du Québec.

## **2. Problématique**

Le Québec est une province de la fédération canadienne située au nord-est du continent nord-américain. Le territoire correspond à trois fois la taille de la France hexagonale. Environ 81 % de la population, estimée à 8,5 millions de personnes, utilise le français comme première langue à la maison (Institut de la statistique du Québec, 2019). Depuis la Révolution tranquille des années 1960, la population francophone québécoise s'est émancipée sur les plans économiques et identitaires grâce à des investissements massifs en éducation, grand vecteur de la prospérité des nations. Le Québec, comme les autres provinces du Canada, a la responsabilité de l'éducation.

Un premier cas de COVID-19 est déclaré au Québec le 27 février 2020. La semaine de relâche scolaire commence deux jours plus tard. Cette tradition se traduit par un congé scolaire d'une semaine. Elle occasionne une forte mobilité de la population et elle a comme conséquence d'accélérer la contamination. Le 11 mars, les premières mesures de santé publique sont décrétées : isolement des voyageurs, interdiction de grands rassemblements et incitation au télétravail. Deux jours plus tard, le 13 mars, l'urgence sanitaire est déclarée. « Un état d'urgence sanitaire peut être déclaré lorsqu'une menace à la santé de la population exige l'application immédiate de certaines mesures. Il permet au gouvernement du Québec [...] de disposer des pouvoirs nécessaires pour mettre en place l'ensemble des mesures visant à assurer la protection de la santé de la population » (Gouvernement du Québec, 2021). Des mesures strictes sont imposées les jours suivants : fermeture des

lieux publics, dont les écoles et les commerces non essentiels ; confinement obligatoire des aînés ; distanciation physique et restriction des déplacements. Le premier décès attribuable à la COVID-19 est enregistré au Québec le 18 mars 2020 ; ce nombre atteint le cap des 11 128 décès le 31 mai 2021.

À la suite de cette première vague de la COVID-19, un déconfinement progressif se déploie à compter de mai 2020. Les écoles hors de la grande région de Montréal sont réouvertes le 11 mai, mais ce n'est pas le cas des écoles secondaires où l'école à distance est maintenue jusqu'à la fin de l'année scolaire en juin. Le 16 juin, le ministre de l'Éducation annonce la réouverture de toutes les écoles à la rentrée de septembre. À l'échelle du Québec, le port obligatoire du couvre-visage est décrété le 18 juillet et un système d'alertes régionales est mis en place le 8 septembre. Ce système permet de moduler géographiquement les mesures de santé publique : à chacune des 17 régions administratives du Québec est associée une couleur (vert, jaune, orange ou rouge). À compter de l'automne 2020 puis à l'hiver 2021, les deuxième et troisième vagues de la pandémie se déploient, ce qui occasionne différentes stratégies alternées d'école à distance et d'école en présence. Un couvre-feu (de 20h00 à 5h00) est décrété sur tout le territoire du Québec du 9 janvier au 28 mai 2021. La vaccination débute au Québec le 14 décembre 2020 et il est prévu que toutes les personnes qui le souhaitent aient reçu les deux doses du vaccin à la fin de l'été 2021, ce qui assurera l'immunité collective.

La fermeture prolongée des établissements scolaires puis l'alternance entre l'école à distance et l'école en présence – une situation inédite – conduit les acteurs scolaires à s'interroger sur les pratiques à mettre en œuvre pour assurer la poursuite des activités éducatives. Les directions d'établissements scolaires sont les acteurs pivots en matière de gestion de crise en milieu scolaire, bien qu'elles ne disposent pas d'une formation et d'une expérience appropriées. Quelles sont les pratiques qu'elles ont déployées devant l'urgence de la situation ? Quels sont les enjeux mis au jour ? Quels sont les apprentissages qu'elles ont réalisés et qui sont susceptibles d'être utiles dans le futur ? Ce sont les trois questions auxquelles nous répondons dans cet article.

### **3. Concepts**

Mais d'abord, une recension des écrits nous permet de camper les concepts mobilisés dans notre étude : gestion de crise ; pandémie ; directions d'établissements scolaires ; pratiques, enjeux et apprentissages.

Le mot crise, du latin *krisis*, désigne le point critique d'une maladie. L'usage extensif du concept génère une confusion (Lalonde, 2008). Pour le caractériser, Libaert (2018) suggère une échelle de gravité : une crise est plus grave qu'un accident, mais ne relève pas de la catastrophe. Les définitions du concept ont en commun les notions d'incertitude, de soudaineté, d'impact, de médiatisation négative et de processus, puisque la crise met en lumière des dysfonctionnements. Des auteurs insistent sur les effets négatifs d'une crise, mais certains, dont nous sommes, adhèrent à une conception dialogique qui combine menaces et opportunités : « Les crises aggravent les incertitudes, favorisent les interrogations ;



elles peuvent stimuler la recherche de solutions nouvelles comme provoquer des réactions pathologiques » (Morin, 2010, p. 9). La gestion de crise est un processus « visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les diverses parties prenantes » (Bergamo, 2017, p. 47). La gestion de crise aspire aussi à maximiser les effets positifs grâce à l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006). L'apprentissage organisationnel est lié au concept de réflexivité, soit « la manière dont la raison se mobilise en se déstabilisant pour aller à la rencontre de sa finalité » (Maesschalck, 2000, p. 154). Schön (1994) avance le concept de praticien réflexif : la réflexion *dans* l'action permet au praticien de penser à mesure que se déroulent les événements et de réagir aux imprévus ; la réflexion *sur* l'action lui permet a posteriori d'analyser son action et d'évaluer ses effets (Bouissou et Brau-Antony, 2005). L'apprentissage organisationnel génère un système apprenant : « Nous devons être capables non seulement de transformer nos institutions, en réponse à l'évolution des situations et des exigences ; nous devons inventer et développer aussi des institutions qui sont des systèmes d'apprentissage, c'est-à-dire des systèmes capables de transformation continue » (Schön, 1973, pp. 28-29, notre traduction).

« 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 événements mondiaux causés par des bactéries ou des virus qui sont hautement contagieux pour les populations humaines » (Bailey et Marshall, 2020). Quatre niveaux de maladie sont observés : 1) sporadique (la maladie n'apparaît qu'occasionnellement) ; 2) endémique (il y a prévalence de la maladie dans une région) ; 3) épidémique (on constate une augmentation soudaine du nombre de cas) ; 4) pandémique (l'épidémie se propage à d'autres pays et à d'autres continents) (Bailey et Marshall, 2020). Le Canada a connu les pandémies de choléra (XIX<sup>e</sup> siècle), de grippe espagnole (1918-1920), du VIH/sida (1981), du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) (2003) et de la grippe porcine (H1N1) (2009) (Bailey et Marshall, 2020). La pandémie de COVID-19 est causée par le virus SARS-CoV-2, un coronavirus apparu en Chine à la fin de l'année 2019. Les coronavirus sont des virus à ARN enveloppé qui provoquent différentes maladies respiratoires, voire des pneumonies fatales. Les gouvernements cherchent à gérer les pandémies. Au Québec, cette gestion consiste à aplanir la courbe. Cette expression réfère à l'exercice de répartir dans le temps le nombre de malades afin que le système de santé soit en mesure de les traiter. L'exercice recourt à la modélisation mathématique et prévoit différents scénarios, du plus optimiste au plus pessimiste. Par rapport aux premiers scénarios de la Direction de la santé publique du Québec élaborés au printemps 2020, et avec 11 128 décès recensés un an plus tard, c'est le scénario pessimiste qui s'avère le plus juste. En milieu scolaire, les directions d'établissements sont conviées à gérer la crise sanitaire.

Les directions d'établissements sont responsables localement de la gestion scolaire. Leur fonction (travail prescrit) est définie dans la *Loi sur l'Instruction publique* – le principal texte juridique qui conditionne l'organisation scolaire – mais leur champ d'exercice (le travail réel) est plus vaste, surtout en contexte de nouvelle

gouvernance scolaire : « la réforme de l'administration publique québécoise [a] créé un écart considérable entre les tâches de direction [...] prescrites par la *Loi sur l'instruction publique* et celles réalisées [...] au sein de l'établissement scolaire » (Gravelle, 2012, p. 80). La nouvelle gouvernance scolaire impose une professionnalisation de la fonction (Pelletier, 2010) qui se traduit par une plus grande autonomie professionnelle. La nouvelle gouvernance scolaire procède aussi d'une réforme administrative opérée en 2020. L'instance intermédiaire entre le ministère de l'Éducation et l'école (les 72 commissions scolaires réparties sur une base territoriale et gérées par des élus scolaires) sont transformées en centres de services scolaires administrés par des parents, des membres du personnel scolaire et des membres de la communauté nommés ou cooptés, cela afin de « rapprocher la prise de décision [...] des élèves et des personnes directement impliquées auprès d'eux » (Gouvernement du Québec, 2021). Les directions d'établissement sont conviées à exercer une gouvernance réflexive, selon les principes définis précédemment et en lien avec le praticien réflexif, l'apprentissage organisationnel et le système apprenant (Schön, 1994, 1973) : « il ne s'agit pas de proposer une solution experte, un principe normatif uniforme [...], mais plutôt de mettre en place un processus permettant aux différents acteurs concernés de le résoudre de manière concertée » (Brabant, 2020, p. 108).

Les pratiques sont les procédés employés pour exécuter certaines actions. Il est question ici des pratiques professionnelles des directions d'établissements, c'est-à-dire des procédés qu'elles utilisent pour exécuter les actions requises dans le contexte de leur travail en temps de crise pandémique. Le travail est le *Grand Intégrateur* des sociétés modernes (Barel, 1990). Arendt (1988) rappelle que l'activité humaine, avant de se réduire au travail salarié, se traduit selon trois dimensions : la dimension du travail comme production de subsistance ; la dimension de l'action comme interaction humaine collective ; la dimension de l'œuvre comme production et créativité dans l'activité (Galvani, 2004). Au-delà de la dimension technique du travail, il y a donc aussi les dimensions « interaction » et « œuvre » qui conditionnent les pratiques professionnelles.

« L'enjeu est un espace de sens où les idées et les valeurs s'actualisent en actions, où se cristallisent les convergences et les divergences entre les opinions et les intérêts des acteurs » (Bernatchez, 2017, p. 527). Nous insistons ici sur deux types d'enjeux : les enjeux administratifs liés au partage des rôles et des responsabilités des acteurs selon leurs fonctions à l'intérieur de l'organisation scolaire ; et les enjeux pédagogiques qui font référence aux méthodes et aux programmes associés à l'instruction, à la qualification et à la socialisation des élèves, selon la triple mission de l'école québécoise.

Les apprentissages sont les résultats de dynamiques complexes. Ils visent, dans le sens où nous l'entendons dans notre étude, à renforcer le savoir-agir des directions d'établissements, à augmenter la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'impact de leurs pratiques inscrites en situation réelle. Les apprentissages sont des apports nouveaux en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, acquis en situation de gestion de crise. Les apprentissages contribuent au développement des

compétences, considérées comme des savoir-agir. « Une approche purement rationaliste de l'apprentissage est la plus sûre manière de l'entraver » juge Perrenoud (2004, p. 9), aussi il insiste sur certaines caractéristiques de l'acte d'apprendre. Pour lui, apprendre, c'est désirer, persévérer, construire, interagir, prendre des risques, changer et faire évoluer son rapport au savoir.

#### 4. Méthode

Outre la démarche de recension des écrits, une veille de l'actualité scolaire lors de la période considérée (journaux, périodiques, médias électroniques, sites Web des institutions gouvernementales et scolaires, réseaux sociaux, etc.) rend possible la définition de la trame événementielle de la crise de la COVID-19 au Québec. La période considérée est celle comprise entre mars 2020 et mai 2021.

Les données textuelles recueillies grâce aux entretiens semi-dirigés (Savoie-Zajc, 2009) avec les détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) permettent d'apprécier l'impact déclaré des événements vécus en situation de crise pandémique en milieu scolaire sur les pratiques, les enjeux et les apprentissages, lors des quatre premiers mois de cette crise (de mars à juin 2020). Cet instrument privilégie le vécu des acteurs et prend forme autour d'une interaction verbale guidée au rythme de la personne interviewée sur un mode ressemblant à une conversation. Conjointement, la personne qui interviewe et celle interviewée construisent une compréhension du phénomène à l'étude.

Quinze directions d'établissements scolaires ont participé à la recherche : les deux présidents et la présidente des trois associations québécoises de directions d'établissements scolaires (l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire, l'Association québécoise du personnel de direction des écoles et la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement), dix directions et deux directions adjointes. Ces personnes ont des profils variés : certaines évoluent dans des milieux culturellement homogènes et d'autres dans des milieux hétérogènes composés d'élèves issus de l'immigration ; certaines travaillent en milieux socioéconomiques favorisés et d'autres en milieux défavorisés. Les entretiens ont été réalisés à l'été 2020 via la plateforme *Zoom*. Ils ont duré en moyenne 90 minutes. Leur contenu a été synthétisé dans des fichiers textes. Leur analyse a été menée en parallèle, puis conjointement, par les trois auteurs de l'article selon le principe de l'accord interjuges. Cette analyse a été réalisée au moyen d'une grille originale prétestée. Le devis de recherche a été autorisé préalablement par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski.

Jusqu'à maintenant, notre recherche a permis différents livrables destinés à divers auditoires. Un recueil de pratiques de gestion de crise sanitaire en milieu scolaire (Lemieux, Bernatchez et Delobbe, 2020) a été réalisé à l'intention des directions d'établissements grâce au soutien du réseau *Périscope* sur la persévérance et la réussite scolaires et grâce aussi au travail de diffusion du *Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec*. Un article sur les représentations des directions d'établissement quant aux rôles et aux responsabilités des acteurs scolaires

en temps de COVID-19 a été accepté par la revue *Interventions économiques / Papers in Political Economy* (Lemieux, Bernatchez et Delobbe, 2021, à paraître). Un article traitant des enjeux politiques et pédagogiques liés à la gestion de la crise de la COVID-19 en milieu scolaire a été soumis à la revue française *Carrefours de l'éducation* (Bernatchez, Lemieux et Delobbe, 2022, en évaluation). Une communication sur l'impact déclaré sur leur bien-être au travail de la gestion de cette crise par les directions d'établissement a été présentée en mai 2021 au 8<sup>e</sup> colloque international du *Centre de recherche universitaire sur la formation et la profession enseignante* (Bernatchez, Lemieux et Delobbe, 2021). Certaines idées et extraits de ces livrables sont repris dans le présent article.

## **5. Résultats et discussions**






Sur le plan des pratiques des directions d'établissements scolaires du Québec en contexte de crise pandémique, huit principes de gestion sont définis, liés aux ressources financières et humaines, au leadership, à la planification et à la communication. Quant aux enjeux, ceux de nature administrative et pédagogique se dégagent des propos des directions d'établissements. En rapport avec les apprentissages, trois dimensions sont identifiées, respectivement associées au savoir, au savoir-faire et au savoir-être qui culminent dans un savoir-agir professionnel enrichi.

### **5.1. Pratiques**

Les entrevues avec les deux présidents et avec la présidente des trois associations de directions d'établissements scolaires du Québec mettent en évidence que le leadership des directions se voit transformé en période de crise pandémique. Alors que l'on insiste sur l'importance du leadership pédagogique en temps normal, le temps de crise commande aux directions de se concentrer sur des aspects plus techniques, fonctionnels et physiques de la gestion en milieu scolaire. La crise pandémique impose que les directions deviennent les figures rassurantes de leur milieu. Le leadership en matière de gestion de crise appartient d'abord aux directions d'établissements, localement dans leur milieu scolaire. Or, pour qu'elles puissent vivre efficacement ce leadership, le ministre de l'Éducation (l'instance centrale) et les directions des centres de services scolaires (l'instance intermédiaire) doivent les soutenir, sans intervenir directement (Lemieux et Bernatchez, 2020), ce qui ne s'est pas produit comme tel au cours de la crise pandémique.

Les entrevues avec les douze autres directions d'établissements permettent de dégager huit principes de gestion de crise pandémique en milieu scolaire.

**Tableau 1. Les huit principes de la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire**

<b>Tableau I</b>	
<b>Les huit principes de la gestion de crise sanitaire en milieu scolaire</b>	
<b>Pratiques relatives à la gestion budgétaire et financière</b>	
	<b>1</b> Dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire
<b>Pratiques relatives à la gestion des ressources humaines</b>	
	<b>2</b> Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire
	<b>3</b> Veiller au bien-être du personnel
<b>Pratiques relatives au leadership</b>	
	<b>4</b> Motiver et mobiliser l'équipe
	<b>5</b> Trouver des solutions et prendre des décisions
	<b>6</b> Encourager le leadership du personnel enseignant
<b>Pratiques relatives à la planification des activités</b>	
	<b>7</b> Assurer la poursuite des activités éducatives
<b>Pratiques relatives aux communications</b>	
	<b>8</b> Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication

Source : Lemieux, Bernatchez et Delobbe (2020, p. 7)

En lien avec les pratiques relatives à la gestion financière, 1) il s'agit de dégager les ressources nécessaires pour assurer la santé et la sécurité de tous au sein de l'établissement, peu importe que cela puisse occasionner des déficits budgétaires. Les directions se procurent directement auprès des fournisseurs le matériel essentiel : produits sanitaires, accessoires informatiques permettant l'école à distance pour les élèves démunis sur ce plan, etc. Plusieurs membres du personnel sont dans l'incapacité de réaliser leurs tâches en raison de leur âge ou de leur état de santé, mais ils sont néanmoins rémunérés. Il est nécessaire d'embaucher du personnel supplémentaire. De plus, le respect strict des consignes sanitaires commande des tâches supplémentaires qu'il faut réaliser en plus des tâches habituelles.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, 2) il faut mobiliser pleinement les ressources disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Cela est possible grâce au recrutement de nouveaux employés, à la mobilisation du personnel d'autres écoles, mais aussi grâce à la réaffectation à d'autres tâches du personnel régulier. 3) Veiller au bien-être du personnel est une préoccupation constante des directions, d'autant que le contexte de crise peut s'avérer épuisant et anxiogène pour les employés. Il faut bien comprendre leurs besoins, leurs préoccupations et leurs craintes. Certaines directions permettent aux employés

pessimistes ou défaitistes d'œuvrer en télétravail afin qu'ils ne détériorent pas le climat scolaire.

Sur le plan des pratiques relatives au leadership, 4) motiver et mobiliser l'équipe-école s'avère une tâche difficile. Les directions cherchent à développer le sentiment de fierté de leur personnel en insistant sur le fait que celui-ci contribue à une mission sociale importante, particulièrement en contexte de crise. Les directions se montrent transparentes dans leurs principes de gestion, au regard des directives reçues des instances centrale et intermédiaire. Elles disent exprimer ouvertement leurs sentiments afin de favoriser la cohérence et la solidarité au sein de leur équipe. Les directions soulignent l'importance de garder leur sang-froid vis-à-vis les nouvelles directives et de refléter une attitude calme et pondérée. Il faut être à la fois transparente et rassurante. 5) Trouver des solutions et prendre des décisions est une autre facette du leadership. Pour s'adapter, certaines directions évoquent l'importance de se mettre en mode solution, de faire confiance à l'équipe et de déléguer certaines tâches. De cette façon, l'équipe se soude et la direction peut mettre l'accent sur l'application des nouvelles directives. 6) Encourager le leadership du personnel enseignant est aussi un principe de gestion important en contexte de crise pandémique. Cela se traduit principalement par le fait de donner au personnel une liberté plus grande sur le plan des modalités d'enseignement à distance ou en classe, et sur les savoirs essentiels qu'il est utile de prioriser quant à l'apprentissage des élèves, considérant que plusieurs heures de classe sont amputées au calendrier régulier à cause du contexte pandémique.

En ce qui a trait aux pratiques relatives à la planification des activités, 7) assurer la poursuite des activités éducatives commande la définition et la mise en œuvre de stratégies contrastées parce que l'enseignement se fait de manière alternée en présence en classe et à distance à la maison. Pour l'enseignement en classe, l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs exige un travail considérable afin de respecter les consignes sanitaires et les règles de distanciation physique. Pour l'enseignement à la maison, la direction d'établissement est responsable de l'impression et de la livraison des trousseaux pédagogiques pour les élèves n'ayant pas accès au matériel nécessaire (imprimante, ordinateur, Internet, etc.). Les directions doivent aussi planifier les horaires d'enseignement en ligne. Sur ce plan également, l'exercice est complexe puisqu'elles doivent tenter de diminuer les conflits d'horaire avec les frères et les sœurs de chaque élève, l'accès au matériel informatique à la maison étant régulièrement limité en raison du fait que les parents sont souvent à ce moment en situation de télétravail.

Pour ce qui est des pratiques relatives aux communications, 8) il faut maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et de la communication. Au moment de la fermeture des établissements scolaires, les directions doivent déployer des efforts considérables pour remplacer les rencontres formelles et informelles avec leur équipe-école, avec les parents et les élèves, des rencontres effectuées d'ordinaire en mode présentiel. Cela exige pour tous les acteurs d'être familiers avec des outils technologiques et des plateformes