

# PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS

AVRIL 2021

*Les administrateurs scolaires ont assumé un nombre important de nouvelles responsabilités depuis le début de la pandémie. Ils ont dû remanier certains règlements, communiquer avec les parties prenantes, mettre en place des programmes d'apprentissage à distance et participer à la gestion de crise au quotidien. Les pays peuvent permettre à leurs chefs d'établissement d'agir en communiquant avec clarté, en mettant à leur disposition les ressources nécessaires pour élaborer des plans de réouverture des écoles, en encourageant la collaboration entre les écoles et en aidant ces dernières à suivre l'avancement de la réouverture.*

## Pourquoi les pays doivent-ils accorder la priorité à l'accompagnement des chefs d'établissement ?

L'amélioration de la gestion des écoles est associée à une amélioration des résultats scolaires ([Bloom et al. 2015](#)). Selon une [étude](#) récente, si l'on tient compte des effets directs et indirects des actions prises par les chefs d'établissement, leur rôle dans l'apprentissage des élèves pourrait être aussi important que celui des enseignants. Les chefs d'établissement subissent actuellement une pression importante liée à la pandémie. En effet, ces derniers sont obligés de participer à la gestion de crise de façon quasi permanente plutôt que de superviser les opérations courantes. Ils sont amenés à remanier une part importante des règlements scolaires afin de mener à bien la réouverture de leur établissement, tâche qui peut paraître insurmontable et pour laquelle ils ont besoin d'un accompagnement supplémentaire ([Fotheringham et al. 2020](#)). Les chefs d'établissement occupent une place essentielle dans la stratégie de réouverture. En effet, il est inutile d'adopter de bonnes politiques au niveau national si celles-ci ne sont pas bien appliquées. Ils ont donc besoin de l'aide du ministère de l'Éducation pour mettre en œuvre ces politiques.

## Comment les pays peuvent-ils préparer et accompagner les chefs d'établissement ?

### ***Mettre en place un groupe de travail***

Il peut être nécessaire de constituer une équipe dédiée à la réouverture des établissements scolaires si l'on veut résoudre un problème aussi complexe. De tels groupes de travail ont permis aux pays, lors de crises antérieures, de revenir plus rapidement à la normale en facilitant une communication rapide et en simplifiant la prise de décision pour les chefs d'établissement. Ainsi, le Nigeria a constitué le groupe de travail sur l'éducation en situation d'urgence en 2012 pour orienter la réponse du secteur de l'éducation à la révolte de Boko Haram ([UNESCO 2020](#)). Ce groupe de travail a aidé les écoles, les organismes publics et les organisations privées dans les États touchés à coordonner leurs réponses face à cette situation. Pour former un tel groupe de travail, il convient de réunir des gestionnaires de projet, des experts en politiques, des spécialistes de l'élaboration de politiques, des spécialistes de la conception de programmes et de l'enseignement, des experts en technologies, ou de la collaboration avec les parties prenantes et d'analystes de données ([UNESCO 2020](#)). Certes la

constitution des équipes chargées de coordonner les interventions d'urgence peut varier, mais lorsque cette stratégie est bien appliquée, elle permet d'alléger le travail des chefs d'établissement sans les priver de la liberté de prendre des décisions adaptées au contexte de leur établissement. Ces groupes de travail peuvent en outre travailler avec les chefs d'établissement pour atténuer les effets du stress et du surmenage. Pour en savoir plus sur ce sujet, reportez-vous à la note consacrée à la préparation et à l'accompagnement des enseignants.

### ***Communiquer clairement avec le chef d'établissement***

En cette période de crise, les administrateurs scolaires ont besoin de rester au courant d'une grande variété d'informations et d'attentes en constante évolution. Les pouvoirs publics doivent donner aux administrateurs scolaires les informations et les conseils dont ils ont besoin, et éviter les informations superflues ou redondantes. Selon une enquête menée dans 12 pays auprès d'administrateurs scolaires, un des principaux besoins pendant la pandémie concernait la communication et une définition claires des responsabilités ([Sampat et Oommen 2020](#)). Il peut être bon que les organismes publics coordonnent leurs communications pour éviter que les écoles ne reçoivent plusieurs fois les mêmes informations. Ces organismes doivent indiquer clairement, lorsqu'ils actualisent une politique, les éléments qui ont été modifiés depuis la dernière mise à jour. Enfin, il convient d'indiquer clairement pour chacun des documents communiqués s'il s'agit de recommandations ou d'obligations légales, comme l'a fait la Norvège en créant un guide de lutte contre les infections, assorti de directives précisant les réglementations à suivre impérativement et celles qui étaient recommandées ([UNESCO 2020](#)). Pour en savoir plus, reportez-vous à la note consacrée à la communication avec les parties prenantes.

### ***Mettre des ressources à disposition pour élaborer des plans de réouverture des écoles***

Un bon plan de réouverture de l'école doit être exhaustif et couvrir de nombreux aspects, qu'il s'agisse du port du masque, des procédures de nettoyage, ou encore de la préparation en toute sécurité des repas. De nombreux pays mettent en place un plan de réouverture général pouvant être adapté à des contextes scolaires spécifiques afin que chaque école intègre bien les informations pertinentes dans son plan de réouverture. Ces modèles de plan contiennent en général 10 à 20 pages et abordent des sujets comme la santé et la sécurité, les plans de rattrapage scolaire, le suivi et l'évaluation, les mesures d'accompagnement des enseignants, la prise en compte des enfants vulnérables lors de la réouverture et le renforcement du système scolaire à long terme. Le niveau de détail varie d'un pays à l'autre, mais en règle générale, ces plans doivent être suffisamment flexibles pour permettre à chaque établissement scolaire de les adapter à son contexte. Vous trouverez des exemples de ce type de plans, ainsi que des outils utiles à leur création, dans la section « Ressources utiles » du présent document.

### ***Accompagner les chefs d'établissement pour s'assurer que les plans de réouverture tiennent compte de tous les élèves.***

Bien que les moyens permettant d'encourager le retour de tous les élèves à l'école aient été largement abordés, le fait de faire revenir les élèves des groupes vulnérables ne suffit pas. Il est important de s'assurer que lorsqu'elles ouvrent à nouveau leurs portes, les écoles offrent un environnement propice à l'intégration de tous les élèves, en particulier ceux présentant des besoins éducatifs divers. Parmi les problèmes structurels que les chefs d'établissement peuvent être amenés

à examiner figurent les installations WASH (eau, assainissement et hygiène) de leur école. Les chefs d'établissement doivent s'assurer que l'accès à ces installations encore plus important pendant la pandémie de COVID-19, soit possible pour les enfants handicapés et que ceux-ci aient la possibilité de respecter les mesures d'hygiène qui s'imposent ([IEI 2020](#)). Les chefs d'établissement peuvent suivre une double approche : appliquer un programme d'enseignement général aussi inclusif que possible et accorder une attention particulière aux élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux (IEI 2020). Élaborer un plan de réouverture inclusif et adapté au contexte spécifique de l'école sera plus facile si les chefs d'établissement communiquent et collaborent avec les personnes en situation de handicap et les familles d'enfants handicapés de la région, ainsi qu'avec des experts des questions de handicap et des enseignants ([IEI 2020](#)). Les plans de réouverture et les mesures de sécurité doivent être mis à la disposition de tous les élèves, y compris ceux qui sont aveugles ou malvoyants, sourds ou malentendants, ou qui sont atteints de déficiences intellectuelles ([Leonard Cheshire 2020](#)).

## ***Mettre en place des mécanismes de collaboration entre les chefs d'établissements scolaires***

Les écoles subissent, en cette période de crise, de profonds changements sans pouvoir vraiment se référer à aucun précédent. Il devient donc de plus en plus important de collaborer. Certains travaux suggèrent d'adopter le modèle du leadership distribué et d'aborder la gestion de crise comme un effort d'équipe ([Harris et Jones 2020](#)). De nouveaux éléments de preuve viennent confirmer l'importance de la collaboration entre les chefs d'établissement pendant la COVID-19. Les administrateurs scolaires ont trouvé dans les réseaux établis entre les établissements une forme de soutien considérable et en pleine expansion au cours des premiers mois des périodes de confinement en Angleterre ([Fotheringham et al. 2020](#)). La collaboration entre les écoles et au sein même de leur structure est aujourd'hui indispensable. Les ministères de l'Éducation, les autorités éducatives étatiques et locales et les autres parties prenantes du secteur de l'éducation doivent donner l'occasion à ces réseaux de se développer et de s'épanouir ([Harris et Jones 2020](#) ; [Sampat et Oommen 2020](#)). Quelques pays ont mis cette idée en pratique. L'Indonésie, par exemple, aide les chefs d'établissement à établir des liens avec leurs homologues pour faciliter l'échange de bonnes pratiques ([INSPIRASI 2020](#)). Une organisation en Malaisie a organisé un atelier en ligne à destination des chefs d'établissement afin de former les administrateurs et de les mettre en relation les uns avec les autres pour qu'ils bénéficient d'un soutien constant ([Sampat et Oommen 2020](#)). Il peut également être judicieux de partager directement les meilleures pratiques avec les écoles, avec des exemples concrets de mise en œuvre de la politique.

## ***Aider les écoles à suivre l'avancement de la réouverture***

À mesure que les responsables d'établissements scolaires entament le processus de réouverture, ils doivent être en mesure de suivre l'efficacité des interventions utilisées par les écoles pour lutter contre la transmission du virus et la perte d'apprentissage. Il faut donc encourager et permettre aux chefs d'établissement de collecter des données sur le nombre de cas de COVID-19, la perte d'apprentissage, les inscriptions et d'autres éléments du processus de réouverture ([Carvalho et al. 2020](#)). Les pays peuvent envisager de concevoir un plan de suivi et d'évaluation pouvant être utilisé par les administrateurs scolaires en fonction de leur propre contexte, comme une [liste de contrôle facile à suivre](#). Ces données peuvent non seulement être utilisées directement par les chefs d'établissement, mais aussi par les pays pour cibler le soutien à apporter aux écoles qui en ont le plus besoin.

## Ressources utiles

<b>Bien-être de l'enseignant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Évaluer le bien-être des enseignants (en anglais)</a></li><li>• <a href="#">Mesures visant à améliorer le bien-être (en anglais)</a></li></ul>
<b>Plans de réouverture des écoles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Plan de réponse à la COVID-19 du ministère de l'Éducation de la République du Rwanda (en anglais)</a></li><li>• <a href="#">Gouvernement fédéral de Somalie, ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Enseignement supérieur — Directives pour la réouverture des écoles (en anglais)</a></li><li>• <a href="#">Ministère de l'Éducation du Ghana — Plan de réponse du secteur de l'éducation à la COVID-19 (en anglais)</a></li><li>• <a href="#">AASA : Directives de l'Association des superintendants scolaires pour la réouverture des écoles (en anglais)</a></li><li>• <a href="#">Liste de contrôle de l'OMS pour faciliter la réouverture des écoles (en anglais)</a></li></ul>
<b>Collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Soutenir les enseignants dans les efforts de retour à l'école : guide d'utilisation à l'intention des chefs d'établissement</a></li></ul>
<b>Suivi et évaluation des stratégies d'atténuation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Centres de contrôle et de prévention des maladies — Boîte à outils pour l'atténuation des effets de la COVID-19 (en anglais)</a></li></ul>
<b>Ressources transversales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Soutenir les enseignants dans les efforts de retour à l'école : guide d'utilisation à l'intention des chefs d'établissement</a></li><li>• <a href="#">Guide sur la manière dont d'autres pays ont opéré le passage à l'enseignement à distance (en anglais)</a></li></ul>