

Incidence de la pandémie de COVID-19 sur le bien-être et la santé mentale des équipes¹ de direction d'école : une recherche-action collaborative en milieux francophones minoritaires dans l'Ouest² canadien

Jules Rocque

Université de Saint-Boniface

Cynthia Côté

University of Manitoba

Résumé

Cette recherche-action collaborative vise à mieux comprendre l'incidence de la COVID-19 sur le bien-être et la santé mentale des membres ($n = 63$) des équipes de direction d'écoles en milieux francophones dans l'Ouest canadien. Les résultats obtenus, à la suite de l'analyse à l'aide du logiciel SPSS des réponses recueillies par questionnaire en ligne, révèlent que même si ces gestionnaires manquent de temps, ils demeurent engagés et éprouvent un sentiment de satisfaction. Moins de la moitié trouvent l'équilibre famille-travail et presque 40 % d'entre eux éprouvent de la difficulté à dormir la nuit. Les personnes ayant moins d'expérience en administration scolaire semblent plus durement touchées, plus de 75 % des répondants reconnaissent ressentir de l'anxiété et les stratégies

1 Dans cette étude, l'équipe de direction d'école comprend la direction et la direction adjointe.

2 Conseil scolaire Centre-Nord (Alberta) et Division scolaire franco-manitobaine (Manitoba).

de gestion du stress adoptées sont nombreuses. L'étude exploratoire souligne l'importance de se soucier de la santé mentale et du bien-être des membres de l'équipe de direction et de réfléchir aux ressources requises pour les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions.

Mots-clés : recherche-action collaborative, équipe de direction d'école, gestion de crise, COVID-19, santé et bien-être

Abstract

This collaborative action research seeks to better understand the impact of COVID-19 on the well-being and mental health of school administrators ($N = 63$) in francophone settings in Western Canada. The results (obtained by a questionnaire and analysed with SPSS) show that even if these managers lack time, they remain engaged and feel satisfied with their work. Less than half claim to have a good work-life balance and almost 40% have difficulty sleeping at night. Participants with less experience in school administration seem to be hardest hit, and more than 75% of participants admit to having anxiety and numerous stress management strategies. This exploratory study underlines the importance of caring about the mental health and well-being of school administrators while considering additional resources to support them in their duties.

Keywords: collaborative action research, school administration team, crisis management, COVID-19, health, well-being

Problématique

Dès la mi-avril 2020, plus de 190 gouvernements à l'échelle mondiale ont choisi de fermer leurs écoles de la maternelle à la 12^e année en réponse au coronavirus, touchant ainsi plus de 1,6 milliard d'élèves (Bryant et al., 2020). Les parents, les élèves, le personnel enseignant et les équipes de direction d'écoles du monde entier ont dû relever des défis de taille en raison de l'un des plus grands bouleversements qu'aient jamais connus les systèmes d'éducation (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2021). La crise de la COVID-19 a placé les équipes de direction au premier plan, les obligeant à exercer leurs compétences de gestion, de résolution de

problèmes et de leadership en improvisant parfois des solutions de rechange obligatoires et précipitées en situation de crise (Viner et al., 2020). Confronté aux horaires de classe décalés au quotidien, ainsi qu'aux multiples fermetures de terrains de jeu et aux réorganisations des regroupements d'élèves et des lieux de travail — en raison des exigences des autorités de la santé —, le monde des équipes de direction d'école, du personnel scolaire et des élèves a été complètement perturbé.

En plus de ses répercussions sur le plan physique et sur les capacités d'organisation et de planification dans l'ensemble du système scolaire, la COVID-19 est aussi venue secouer le bien-être de la population en général (Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2020). Cette crise sanitaire a poussé plusieurs organisations, autorités gouvernementales et équipes de recherche à prendre le pouls de la population afin de mieux comprendre le niveau de stress et d'anxiété dont souffrent les citoyens depuis le début de la pandémie (INSPQ, 2020). Ornell et al. (2020) font référence à la « crainte de la pandémie » et cherchent à mieux comprendre l'effet de celle-ci sur la santé mentale des gens. Ces chercheurs soulignent la nécessité de mettre en place des méthodes de diagnostic, de surveillance et de suivi, ainsi que des politiques et des pratiques pour guider les gouvernements et les particuliers dans leur gestion de la santé et du bien-être.

Depuis le début de cette pandémie, qui persiste depuis plus de deux ans, les associations professionnelles et syndicales des enseignants³ se soucient du bien-être de leurs membres⁴ et revendiquent haut et fort l'importance d'assurer un milieu de travail et d'apprentissage sain et sécuritaire pour tous (Gacoin et Watts, 2021; Manitoba Teachers' Society [MTS], 2021; Smith et Thompson, 2022). La gestion de la pandémie en milieu scolaire a engendré de nombreuses responsabilités additionnelles pour l'équipe de direction, dont celle de veiller au bien-être du personnel, des parents et des élèves (Lemieux et al., 2021). Les conditions de travail de l'équipe de direction ont subi d'importantes transformations durant la pandémie. Quelques exemples servent à l'illustrer : la fréquence et le manque de clarté des communications en provenance des autorités de santé et de la haute administration destinées à l'équipe de direction sur les consignes sanitaires à adopter en milieu scolaire ; la réorganisation constante des espaces,

3 Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

4 Dans le cadre de ce texte, il faut préciser que les membres des équipes de directions d'école qui ont participé à l'étude font partie des mêmes regroupements syndicaux que le personnel enseignant.

du temps et des horaires touchant le personnel enseignant et les élèves ; les modalités de livraison des services (enseignement à distance, approches hybrides) ; la gestion des absences des membres du personnel en raison de maladie ; le niveau accru d'émotions (crainte, incertitude, insécurité) touchant les acteurs durant la pandémie et leur gestion, etc. (Lemieux et al., 2021 ; Murphy et Devine, 2023 ; Van Duong et al., 2022).

Une étude réalisée durant la pandémie rappelle l'importance de se soucier d'abord du bien-être de l'ensemble des acteurs qui constituent le système scolaire pour ensuite se concentrer sur les résultats (Netolicky, 2020). C'est dans ce contexte de crise que les membres de la direction ont compris toute la portée d'exercer un leadership fort tout en continuant de remplir leurs obligations de gestion afin de soutenir l'apprentissage des élèves et l'enseignement du personnel. Mais qu'en est-il du bien-être et de la santé mentale de ce groupe de professionnels devenus gestionnaires de crise en milieu scolaire ?

Objectifs de l'étude

Cet article présente une partie des résultats d'une étude⁵ qui cherchait à connaître l'incidence de la pandémie sur les équipes de direction d'école. Dans ce texte, il y a deux principaux objectifs : 1) explorer la perception des membres des équipes de direction d'école de deux autorités scolaires francophones en milieu minoritaire sur leur bien-être, leur santé mentale et leur gestion du stress et de l'anxiété durant la situation de crise sanitaire provoquée par la pandémie de COVID-19 ; et 2) comparer l'expérience rapportée des membres des équipes de direction d'école en fonction de leur terrain respectif.

Éléments conceptuels

Le cadre conceptuel proposé dans l'étude repose sur trois assises : 1) les deux concepts essentiels qui soutiennent le bon fonctionnement d'une organisation en temps de crise (la gestion et le leadership) ; 2) la santé, la sécurité et le bien-être des membres des équipes de direction qui subissent les répercussions d'une crise sanitaire transformant leurs rôles et leurs responsabilités ; et 3) l'incidence du stress et de l'anxiété sur les participants ainsi que les stratégies de gestion adoptées durant cette période pandémique.

5 Consultez le site du chercheur principal pour avoir accès à l'ensemble des résultats de recherche de l'étude : <https://ustboniface.ca/jrocque/recherche-et-creation#rapports>

Gestion et leadership en temps de crise

Certains auteurs qui ont étudié la gestion (*management*) et le leadership en milieu scolaire établissent une certaine distinction entre ces deux concepts (Bush, 2011 ; Institut de leadership en éducation, 2013 ; Northouse, 2016). D'abord, la gestion consiste à assumer les fonctions qui assurent un certain ordre et une uniformité à l'intérieur de l'école. Il s'agit entre autres de la planification du calendrier scolaire, des horaires du personnel enseignant, de la gestion des ressources humaines, de l'établissement des règles et des procédures, et de la budgétisation. Essentiellement, ce sont tous les mécanismes qui permettent à l'équipe de direction de mener le navire à bon port.

Le leadership, de son côté, se manifeste dans la façon dont l'équipe de direction exerce son influence sur les membres du personnel dans le but de définir et de réaliser la vision, et d'atteindre des objectifs communs (Heffernan, 2018 ; Institut de leadership en éducation, 2013). Il s'agit entre autres d'établir les grandes orientations, de concerter les acteurs, de les motiver, de les inspirer et de gérer le changement. Bref, d'orienter l'équipage vers de nouveaux horizons.

En temps ordinaire, gérer une école et faire preuve de leadership exigent des connaissances, des compétences, du temps, du talent et de l'énergie de la part de l'équipe de direction. Quel impact un bouleversement complet des cadres de gestion et de leadership habituels, imposé par la COVID-19, peut-il avoir sur le bien-être et la santé mentale des équipes de direction d'école responsables de cette gestion ? Ces questions feront l'objet de notre étude.

L'expérience du terrain dans le cadre de cette recherche-action collaborative (RAC) a aussi démontré qu'en temps de crise, les meilleurs plans ne peuvent pas toujours se réaliser, car il y a beaucoup trop d'impondérables (Bergeron et al., 2020). Notamment, l'impossibilité de prévoir le niveau de sévérité de la crise et les ressources (humaines et matérielles) nécessaires pour y remédier. La gestion et le leadership en temps de crise organisationnelle et sociale exceptionnelle exigent des efforts considérables de la part des équipes de direction (Lemieux et al., 2021). Les acteurs du terrain de cette RAC ont dû composer notamment avec des réalités marquées par l'iniquité, l'inconnu et des transformations majeures sur le plan organisationnel, et ce, au quotidien, les rendant ainsi plus vulnérables aux effets néfastes sur leur santé et leur bien-être.

Santé, sécurité et bien-être

Comme précisé, les équipes de direction ont réajusté leurs plans de gestion au quotidien en raison des changements fréquents des directives des autorités gouvernementales relatives à la COVID-19. L'arrivée des variants, contribuant à la transmission accrue du virus, la « fatigue pandémique » (Agence QMI, 2021) ressentie par l'ensemble des citoyens à la suite des restrictions sanitaires imposées, allégées et réimposées au cours des 24 mois qu'a duré la crise pandémique, et le taux élevé d'absentéisme lié à la présence de symptômes du personnel professionnel dans les écoles sont tous des exemples de facteurs qui ont contribué à rendre le rôle et l'exécution des responsabilités des équipes de direction plus complexes et plus difficiles (Harris et Jones, 2020).

Malgré ces circonstances, les équipes de direction cherchent à gérer de manière à prévenir et à amoindrir les effets négatifs de la pandémie sur les activités d'enseignement et d'apprentissage dans leur école. Lemieux et al. (2020) ont identifié des principes de gestion en situation de crise sanitaire en milieu scolaire qui rejoignent l'objectif de cette étude, notamment la nécessité de dégager des « ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein de l'établissement scolaire [et de] veiller au bien-être du personnel » (p. 7). En situation de crise sanitaire majeure, les principaux acteurs du système scolaire risquent d'être profondément touchés. C'est pourquoi la question de leur santé (physique et mentale), de leur sécurité (protection contre toute menace, dont un virus) et leur bien-être (sentiment qui permet de réaliser son rôle/ses responsabilités à l'intérieur de l'organisation) ne peut être négligée.

Stress, anxiété et stratégies de gestion

Dans le cadre de cette RAC, les notions complexes de stress et d'anxiété se définissent selon les travaux de Fink (2016), de Montgomery et al. (2002) et de Zanon et al. (2021). D'abord, le stress est un ensemble de réactions physiques et physiologiques de l'organisme face à une perception de menace dans des circonstances environnementales qui mènent à un sentiment de perte de contrôle. Il comprend différentes caractéristiques, comme l'irritabilité, la tension nerveuse, la difficulté à se détendre et l'agitation (Lovibond et Lovibond, 1995a, cités dans Zanon et al., 2021).

L'anxiété, une conséquence du stress, est un trouble émotionnel, un état d'humeur tourné vers l'avenir qui peut créer des sentiments négatifs envahissants chez l'être humain en réponse à un danger présent, imminent, réel ou perçu (Graske et al., 2009, cité dans Fink, 2016).

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a rendu le travail de gestion plus imprévisible, contribuant ainsi à une augmentation du niveau de stress et d'anxiété chez les directions d'école. Cette situation a poussé les regroupements professionnels de santé mentale à formuler des mises en garde et à explorer diverses stratégies de gestion du stress en contexte scolaire (National Association of School Psychologists [NASP], 2020). La recherche de Van Duong et al. (2022) confirme également que la pandémie a contribué à un épuisement professionnel important chez les directions d'école en raison d'une charge de travail élevée et des pressions supplémentaires sans précédent.

Il importe de prendre connaissance des nombreux indicateurs physiques (fatigue, épuisement), émotionnels (anxiété, colère, résignation), sociaux et interpersonnels (défis relationnels, irritabilité) qui se manifestent en temps de crise (NASP, 2020). De plus, les nombreuses stratégies à adopter peuvent contribuer à la création d'un climat plus sain soutenant le personnel ainsi que les directions d'école elles-mêmes. L'appui d'un conseiller en santé mentale, la possibilité de prendre une pause durant la journée et le jumelage entre collègues ne sont que quelques façons d'amoindrir l'incidence de la pandémie sur le bien-être du personnel scolaire (NASP, 2020).

Éléments méthodologiques

Recherche-action collaborative

Cette étude⁶ exploratoire s'inscrit dans le paradigme de la RAC. Elle invite les acteurs à adopter une approche dialogique par souci de vouloir contribuer à la construction de nouvelles connaissances, « notamment autour du développement des actions en fonction d'une transformation sociale ou organisationnelle » (Doucet et Dumais, 2015, p. 75). Elle met à contribution les praticiens qui collaborent et communiquent avec les chercheurs

6 Le projet de RAC a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'USB à l'hiver 2020 : ETH, 2020, 23 décembre.

dans la planification et la réalisation de la recherche (Guay et Prud'homme, 2011). Dès le début du projet, l'équipe de recherche⁷ a adopté une posture de collaboration permettant aux praticiennes du terrain de contribuer à chacune des étapes de la recherche, notamment, définir la problématique, préciser les principaux objectifs, établir un plan d'action et un échéancier, mettre en œuvre ce dernier, évaluer et réajuster le tir au fur et à mesure, analyser les données et les présenter aux équipes de direction sur le terrain. L'équipe de recherche, en étroite collaboration avec deux praticiennes de deux autorités scolaires, a poursuivi une initiative de RAC avec l'intention de mieux connaître l'incidence d'une crise sanitaire mondiale sur la gestion, le leadership, la santé et le bien-être des équipes de direction d'établissements scolaires. L'intérêt stratégique portait sur les façons de soutenir ces équipes responsables de la gestion des ressources humaines, entre autres, durant un moment de transformations majeures sur le plan organisationnel qu'imposait, et qu'impose encore, la pandémie de la COVID-19 en milieu scolaire.

La RAC a permis à l'équipe de recherche de se rapprocher de l'expérience des équipes de direction durant cette pandémie pour mieux comprendre le fonctionnement organisationnel des écoles et, plus spécifiquement, apporter un éclairage sur l'état de santé et de bien-être des personnes appelées à gérer les écoles en temps de COVID-19.

Personnes participantes et leur milieu

Les personnes participantes provenaient de deux conseils⁸ scolaires de deux provinces distinctes de l'Ouest canadien : le Conseil scolaire Centre-Nord en Alberta (CSCN) et la Division scolaire franco-manitobaine (DSFM). Un courriel de participation à un questionnaire en ligne a été envoyé à l'ensemble des membres des équipes de direction

7 L'équipe de recherche est composée du chercheur principal (Jules Rocque, premier auteur de l'article), de la directrice générale adjointe à la DSFM (Louise Legal-Perrin), de la directrice de la planification scolaire et de la supervision au CSCN (Marie-Josée Verret), et de l'assistante de recherche de l'Université du Manitoba (Cynthia Côté, deuxième auteure de l'article).

8 Dans cet article, l'expression « conseil scolaire » est l'équivalent de « division scolaire ». Les deux ont l'autorité légale de gérer l'éducation en contexte francophone minoritaire (p. ex. : répartir les budgets, embaucher la direction générale, recruter le personnel, préciser les grandes orientations philosophiques, assurer une participation des parents, développer l'aspect communautaire, etc.) permettant ainsi aux écoles de fournir l'enseignement public de niveaux élémentaire et secondaire en français dans leur province respective.

des deux conseils scolaires. Sur 70 personnes susceptibles de participer, 63 ont répondu au questionnaire (pour un taux de participation de 90 % de la population totale).

Le Tableau 1 brosse un portrait sommaire des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon ($n = 63$).

Les années d'expérience en tant que membre d'une équipe de direction d'école sont similaires dans les deux conseils. Il y a toutefois une différence dans la répartition des participants selon les postes occupés dans chacun des conseils. Cet écart est plus important à la DSFM.

L'identité de genre est aussi marquante, du fait que l'on compte presque deux fois plus de personnes s'identifiant au genre féminin ($n = 41$) qu'au genre masculin ($n = 21$) pour l'ensemble des deux conseils. Le nombre total d'équipes de direction en provenance du milieu rural se situe à 23 alors que 40 proviennent du milieu urbain. Notez que cette répartition rurale/urbaine se démarque davantage du côté du CSCN par comparaison à celui de la DSFM.

Tableau 1

Caractéristiques sociodémographiques des personnes participantes

Conseil/Poste	n	Nb d'années d'expérience à la direction		Identité de genre ⁽¹⁾			Nombre d'équipes selon le milieu ⁽²⁾		Taille ⁽³⁾ des écoles		
		1-5	6+	F	H	A	R	U	P	M	G
CSCN/direction	17										
CSCN/adjointe	14	16	15	23	7	1	3	28	8	13	10
DSFM/direction	21										
DSFM/adjointe	11	16	14	18	14		20	12	9	9	14
Total	63	32	29	41	21	1	23	40	17	22	24

Note. ⁽¹⁾Féminin (F), masculin (M), autre (A). ⁽²⁾Le milieu rural (R) comprend toute communauté ayant 15 000 habitants ou moins ; milieu urbain (U). ⁽³⁾Taille des écoles : petite (P) = 1 à 150 élèves ; moyenne (M) = 151 à 300 élèves ; et grande (G) = 301+ élèves.

Collecte des données

L'équipe de recherche a procédé à la collecte des données par l'entremise d'un questionnaire en ligne et d'entrevues semi-dirigés. Cet article traite seulement des résultats obtenus au questionnaire.

Questionnaire

Le questionnaire a été adapté à partir d'outils déjà conçus, notamment ceux du travail de St-Germain (2011) sur la répartition du temps passé par les directions d'école à exécuter diverses tâches administratives en contexte francophone minoritaire et du *Derogatis Stress Profile* (DSP) utilisé dans les travaux de Montgomery et al. (2002). Trois directions d'école ne faisant pas partie de l'échantillon ont préalablement rempli le questionnaire, permettant ainsi d'éviter toute ambiguïté et d'y apporter d'autres ajustements mineurs. À l'hiver 2021, les deux membres de l'équipe de recherche qui représenteraient les conseils scolaires ont envoyé un courriel contenant l'hyperlien *Forms*⁹ et donnant accès au questionnaire à leurs équipes de direction respectives.

Les premières questions portaient sur les éléments sociodémographiques présents dans le Tableau 1. Une deuxième série de questions cherchait à connaître l'incidence de la COVID-19 sur diverses tâches administratives. La troisième série vérifiait l'effet de la pandémie sur les modalités d'enseignement, la fréquence de la fermeture des écoles, le nombre de personnes atteintes, etc. Les questions pertinentes à la présente étude portaient sur la santé et le bien-être des membres des équipes de direction pendant la pandémie, et sur leurs façons de gérer leur stress et leur anxiété.

Analyse des données

Les données recueillies par le questionnaire ont été soumises à une analyse statistique en utilisant le logiciel SPSS¹⁰. Afin d'explorer davantage les données et d'avoir une meilleure vue sur l'expérience des membres de l'équipe de direction pendant la pandémie, nous avons réalisé des analyses exploratoires, incluant des analyses de fréquences et des tests d'indépendance khi carré. Le test d'indépendance khi carré a servi à déterminer s'il existait des différences significatives dans la distribution des réponses au questionnaire, en fonction de certains critères ou de certaines variables, comme le genre, le nombre d'années d'expérience en administration scolaire, etc. (Zheng et al., 2018). Les niveaux de signification ont été fixés à $*p \leq .10$ et $**p \leq .05$ (voir les tableaux des résultats).

9 Un outil d'enquête de *Microsoft Office 365*.

10 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 27).

Résultats

L'analyse des résultats nous a permis de connaître et de comparer la perception de l'ensemble des équipes de direction d'école des deux conseils scolaires sur la thématique de leur santé et de leur bien-être durant la crise sanitaire ainsi que sur leurs façons de gérer le stress.

Indicateurs de santé et de bien-être

La question 21 du questionnaire permettait aux personnes participantes d'exprimer leur état de santé et de bien-être en tenant compte de 18 indicateurs (I). Elles devaient estimer leur niveau d'accord pour chaque énoncé en comparant leur vécu d'avant la pandémie à celui depuis le début de celle-ci en mars 2020. Le Tableau 2 compare les résultats des équipes de direction de chacune des autorités scolaires.

Temps pour les tâches et défis

Les résultats indiquent un consensus contradictoire chez les membres des équipes de direction des deux conseils en ce qui a trait au manque de temps « pour faire ce que j'ai à faire » (I.1) et au sentiment d'être « capable d'effectuer mes tâches au quotidien » (I.18). Malgré cette absence de temps, 73 % des répondants se sentent persuadés « de pouvoir relever les défis » (I.16) durant cette crise sanitaire.

Repos, détente et sommeil

Les réponses des deux conseils diffèrent en ce qui concerne les indicateurs du repos et de la détente, mais se rejoignent du point de vue du sommeil. Plus de membres de l'équipe de direction à la DSFM (55 %) affirment ne pas être d'accord avec l'énoncé : « je prends du temps tous les jours pour me reposer » (I.2), comparativement à 39 % au CSCN. Ce sont à peu près les mêmes résultats pour ce qui est d'être « la plupart du temps détendu(e) » (I.3). La capacité de « décompresser après le travail » (I.5) varie d'une autorité scolaire à l'autre.

Les résultats sur la qualité du sommeil, en revanche, sont polarisés pour les deux groupes. Le même pourcentage de participants (38–39 %) affirment être « pas du tout d'accord/pas d'accord » avec l'énoncé « j'ai de la difficulté à dormir la nuit » (I.17). Toutefois, en considérant les « tout à fait d'accord/plutôt d'accord » et les « plus ou moins

d'accord», il est possible d'évaluer qu'environ 62 % des participants reconnaissent avoir de la difficulté à dormir la nuit, ce qui a possiblement une incidence sur leur rendement.

Intérêt, sentiments d'utilité, de satisfaction et de découragement

Presque un an après la déclaration d'urgence sanitaire, le niveau d'intérêt et d'engagement envers le travail chez les personnes participantes demeure important pour les deux conseils. Plus de 70 % confirment qu'ils ne se sentent pas désintéressés de tout (I.6), plus de 50 % affirment se sentir utiles dans leur travail (I.7), tandis que 58 % (CSCN) et 66 % (DSFM) éprouvent «un sentiment de satisfaction envers leur travail» (I.13).

Collectivement, 82 % des répondants affirment leur désaccord avec l'énoncé «je suis désespéré(e)» (I.15), confirmant qu'en dépit des conditions de travail inquiétantes et changeantes, les participants semblent garder espoir. Cependant, la persistance de la pandémie a une incidence sur l'état de santé et le bien-être des membres des équipes de direction, car 46 % des répondants confirment à différents degrés leur accord avec l'énoncé de l'indicateur 8 : «Je me suis senti(e) triste ou découragé(e) pendant une période de 2+ semaines de suite; j'ai cessé de faire certaines de mes activités habituelles».

Tableau 2

Depuis le début de la pandémie et au fur et à mesure qu'elle se prolonge

Indicateurs de santé et de bien-être	Choix de réponses	Autorités scolaires		p
		CSCN (AB) (n = 31) %	DSFM (MB) (n = 32) %	
1) Je trouve que je n'ai jamais assez de temps pour faire ce que j'ai à faire.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	74	69	.698
	Plus ou moins d'accord	16	25	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	10	6	
2) Je prends du temps tous les jours pour me reposer.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	29	29	.282
	Plus ou moins d'accord	32	16	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	39	55	
3) Je suis la plupart du temps détendu(e).	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	29	19	.167
	Plus ou moins d'accord	32	19	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	39	62	
4) Je contrôle bien mes émotions.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	65	69	.263
	Plus ou moins d'accord	32	19	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	3	12	

Indicateurs de santé et de bien-être	Choix de réponses	Autorités scolaires		p
		CSCN (AB) (n = 31) %	DSFM (MB) (n = 32) %	
5) J'ai de la difficulté à décompresser après le travail.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	26	47	.182
	Plus ou moins d'accord	29	16	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	45	37	
6) Je me suis désintéressé(e) de tout.	Pas du tout d'accord/pas d'accord	7	16	.340
	Plus ou moins d'accord	19	9	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	74	75	
7) J'ai parfois le sentiment d'être inutile.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	6	22	.230
	Plus ou moins d'accord	36	25	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	58	53	
8) Je me suis senti(e) triste ou découragé(e) pendant une période de 2+ semaines de suite; j'ai cessé de faire certaines de mes activités habituelles.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	29	38	.827
	Plus ou moins d'accord	13	12	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	58	50	
9) J'ai tendance à être impatient(e).	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	19	16	.901
	Plus ou moins d'accord	36	34	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	45	50	
10) Je me sens souvent frustré(e) dans mon travail.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	23	25	.479
	Plus ou moins d'accord	23	34	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	55	41	
11) Je suis en bonne condition physique.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	45	42	.863
	Plus ou moins d'accord	32	39	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	23	19	
12) J'ai beaucoup d'énergie.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	29	25	.787
	Plus ou moins d'accord	39	34	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	32	41	
13) J'éprouve un sentiment de satisfaction envers mon travail.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	58	66	.090*
	Plus ou moins d'accord	39	19	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	3	15	
14) J'ai un bon équilibre entre les activités familiales et le travail.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	42	41	.656
	Plus ou moins d'accord	42	34	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	16	25	
15) Je suis désespéré(e).	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	6	6	1.000
	Plus ou moins d'accord	10	13	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	84	78	

Indicateurs de santé et de bien-être	Choix de réponses	Autorités scolaires		p
		CSCN (AB) (n = 31) %	DSFM (MB) (n = 32) %	
16) Je me sens confiant(e) de pouvoir relever les défis.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	78	69	.738
	Plus ou moins d'accord	19	25	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	3	6	
17) J'ai de la difficulté à dormir la nuit.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	45	31	.314
	Plus ou moins d'accord	16	31	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	39	38	
18) Je me sens capable d'effectuer mes tâches au quotidien.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	77	63	.239
	Plus ou moins d'accord	23	31	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	0	6	

Note. Statistiquement significatif à * $p \leq .10$.

Émotions, patience, énergie et équilibre

Depuis la pandémie, 67 % des répondants affirment bien contrôler leurs émotions (I.4). Un plus faible pourcentage (17 %) disent avoir tendance à être impatient (I.9), tandis que 24 % des gens se sentent frustrés dans leur travail (I.10).

Plus de 40 % des personnes répondantes se disent en bonne condition physique (I.11); en revanche, moins de 30 % affirment avoir beaucoup d'énergie (I.12). Malgré cela, les deux conseils semblent avoir des équipes de direction qui réussissent, à des degrés variables, à trouver «un bon équilibre entre les activités familiales et le travail» (I.14).

Maintenant que nous avons présenté les résultats sur la santé et le bien-être pour l'ensemble des équipes de direction des deux conseils scolaires, arrêtons-nous sur quelques particularités en fonction des personnes participantes selon leur nombre d'années d'expérience en administration scolaire.

Indicateurs de santé et de bien-être : différences significatives

L'analyse des indicateurs de santé et de bien-être révèle qu'il y a des différences statistiquement significatives selon la caractéristique du nombre d'années d'expérience en administration scolaire des participants. Le Tableau 3 présente les résultats statistiquement significatifs obtenus à ces questions.

Temps et tâches

La réponse des répondants à la question d'avoir «assez de temps pour faire ce que j'ai à faire» (I.1) montre des différences significatives. De manière plus précise, 84 % des participants ayant moins d'années d'expérience affirment manquer de temps pour réaliser leur travail par comparaison avec les personnes d'expérience (55 %).

Repos, détente et patience

Un très faible pourcentage de répondants (19 %) ayant moins d'expérience affirment prendre «du temps tous les jours pour se reposer» (I.2), comparativement à 41 % pour les personnes d'expérience. Cette différence significative s'oriente dans le même sens que l'indicateur de détente où deux tiers des répondants (66 %) ayant moins d'années d'expérience ne se sentent pas détendus en comparaison avec les personnes d'expérience (35 %). Ce manque de repos et l'absence d'état de détente semblent contribuer à la «tendance à être impatient(e)» qui est significativement plus élevée chez les membres des équipes de direction moins expérimentés.

Condition physique et équilibre famille-travail

Les analyses nous ont permis d'identifier des différences significatives sur le plan du sentiment d'être en «bonne condition physique» (I.11) et l'équilibre entre la vie familiale et le travail (I.14). Les répondants d'expérience font meilleure figure dans ces deux domaines comparativement aux personnes moins expérimentées.

Tableau 3

Indicateurs de santé et de bien-être statistiquement significatifs selon les années d'expérience en administration scolaire

Indicateurs de santé et de bien-être	Choix de réponses	Années d'expérience en administration scolaire		p
		1–5 ans (n = 32) %	6+ ans (n = 29) %	
1) Je trouve que je n'ai jamais assez de temps pour faire ce que j'ai à faire.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	84	55	.015**
	Plus ou moins d'accord	16	28	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	0	17	

Indicateurs de santé et de bien-être	Choix de réponses	Années d'expérience en administration scolaire		p
		1–5 ans (n = 32) %	6+ ans (n = 29) %	
2) Je prends du temps tous les jours pour me reposer.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	19	41	.064*
	Plus ou moins d'accord	22	28	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	59	31	
3) Je suis la plupart du temps détendu(e).	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	12	34	.040**
	Plus ou moins d'accord	22	31	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	66	35	
9) J'ai tendance à être impatient(e).	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	28	7	.035**
	Plus ou moins d'accord	22	48	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	50	45	
11) Je suis en bonne condition physique.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	29	55	.055*
	Plus ou moins d'accord	39	35	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	32	10	
14) J'ai un bon équilibre entre les activités familiales et le travail.	Tout à fait d'accord/plutôt d'accord	25	55	.053*
	Plus ou moins d'accord	50	28	
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	25	17	

Note. Statistiquement significatif à * $p \leq .10$; ** $p \leq .05$.

Indicateurs de santé mentale, d'estime de soi et d'anxiété

L'analyse des résultats aux questions 22 à 26a a permis de mieux connaître l'état de santé mentale et le niveau d'anxiété des personnes participantes ainsi que leur degré d'estime de soi. Le Tableau 4 compare les résultats des équipes de direction d'école des deux conseils scolaires.

Les réponses à la « description générale de l'état de santé » des participants révèlent des différences statistiquement significatives entre les répondants des deux autorités scolaires. Bien qu'il ne soit pas possible d'identifier précisément quelles sont ces différences, il est possible de conclure que les deux groupes perçoivent leur état de santé positivement durant cette crise pandémique.

L'ensemble des répondants décrit également de façon favorable leur état de santé mentale et émotionnelle ainsi que leur satisfaction dans leur vie en général. Les niveaux d'estime de soi des répondants (accord et désaccord) font essentiellement l'objet de consensus. Seul le taux d'incertitude fait exception : les répondants du CSCN affirment dans une proportion plus élevée qu'à la DSFM ne pas être certains d'avoir « une haute estime de soi » (Q25).

À la lumière des résultats, il est possible de conclure que les répondants des deux autorités scolaires reconnaissent ressentir de l'anxiété durant la pandémie. Il y a toutefois une différence significative à la question de la fréquence de cette anxiété (Q26a) : les répondants de la DSFM affirment à 22 % ressentir « la plupart du temps/toujours » de l'anxiété comparativement à 7 % au CSCN.

Tableau 4

Impact de la pandémie sur la santé mentale, l'anxiété et l'estime de soi

Indicateurs de santé mentale, d'anxiété et d'estime de soi	Choix de réponses	Autorités scolaires		<i>p</i>
		CSCN (AB) (<i>n</i> = 31) %	DSFM (MB) (<i>n</i> = 32) %	
Q22. Description générale de votre état de santé :	Excellent/Très bien	58	37	.039**
	Bon/satisfaisant	35	63	
	Mauvais	7	0	
Q23. Description générale de votre santé mentale/état émotionnel :	Excellent/Très bon	43	40	1.000
	Bon/satisfaisant	50	53	
	Mauvais	7	7	
Q24. Niveau de satisfaction/insatisfaction de votre vie en général :	Totalement satisfait(e)/Un peu satisfait(e)	87	77	.508
	Incertain(e)	13	23	
Q25. J'ai une haute estime de soi :	Totalement en accord/Un peu en accord	77	84	.372
	Incertain(e)	13	3	
	Un peu en désaccord/ Totalement en désaccord	10	13	
Q26. Faites-vous de l'anxiété?	Non	13	26	.335
	Oui	87	74	
Q26a. À quelle fréquence faites-vous de l'anxiété?	Jamais	13	26	.064*
	Parfois	80	52	
	La plupart du temps/toujours	7	22	

Note. Statistiquement significatif à * $p \leq .10$; ** $p \leq .05$.

Gestion du stress

L'étude nous a permis d'en apprendre davantage sur les façons dont les répondants gèrent leur stress durant la crise sanitaire qui les touche au quotidien. Le Tableau 5 compare leurs choix de réponses selon l'autorité scolaire.

Parmi l'ensemble des participants, très peu ont choisi un accompagnement individuel ou de groupe par l'entremise d'un service de thérapie ou de counseling. Les médicaments sur ordonnance servent de stratégie de gestion du stress pour un faible pourcentage de ces personnes également, qu'importe l'autorité scolaire. L'automédication permet à un très faible pourcentage de participants à la DSFM de gérer leur stress. Le choix de la consommation d'alcool comme moyen de gestion du stress produit des résultats statistiquement significatifs. Comparativement au CSCN, presque trois fois plus de répondants de la DSFM aimeraient mieux cette option. À peu près un tiers des répondants font appel à la méditation ou à la pleine conscience, qu'importe l'autorité scolaire. Les participants des deux autorités scolaires se rejoignent en ce qui concerne le yoga, l'utilisant dans une faible proportion comme moyen de gestion du stress. Cependant, la répartition entre le «oui» et le «non» est plus égale concernant l'option du sport pour les deux groupes de répondants.

Tableau 5

Stratégies et moyens adoptés pour la gestion du stress

Stratégies et moyens de gestion du stress	Choix de réponses	Autorités scolaires		<i>p</i>
		CSCN (AB) (<i>n</i> = 31) %	DSFM (MB) (<i>n</i> = 32) %	
1) Thérapie ou counseling, individuel ou de groupe	Oui	3	3	1.000
	Non	97	97	
2) Médicaments sur ordonnance	Oui	16	16	1.000
	Non	84	84	
3) Automédication (y compris la marijuana/ le cannabis)	Oui	0	3	1.000
	Non	100	97	
4) La consommation d'alcool	Oui	13	37	.041**
	Non	87	63	
5) La méditation, la pleine conscience	Oui	29	31	.848
	Non	71	69	

Stratégies et moyens de gestion du stress	Choix de réponses	Autorités scolaires		<i>p</i>
		CSCN (AB) (<i>n</i> = 31) %	DSFM (MB) (<i>n</i> = 32) %	
6) Le yoga	Oui	13	19	.732
	Non	87	81	
7) Le sport	Oui	52	53	.0904
	Non	48	47	

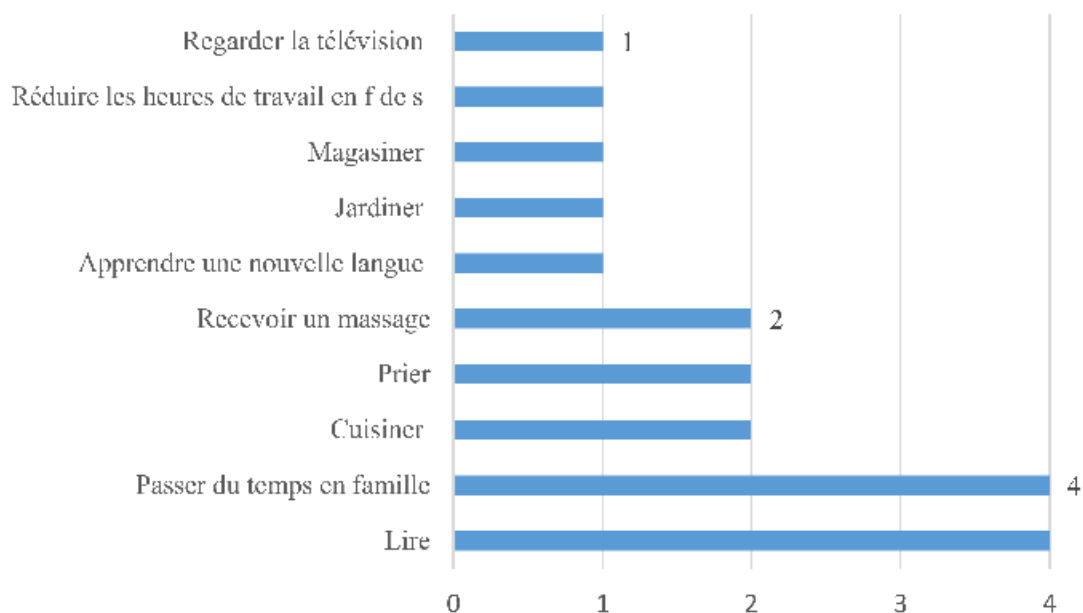
Note. Statistiquement significatif à ** $p \leq .05$.

Moyens additionnels de gestion du stress

Les personnes participant à la recherche ont aussi mentionné utiliser d'autres moyens pour gérer leur niveau de stress durant la pandémie. La Figure 1 révèle les choix de réponses présentés en ordre croissant. Le temps passé en famille ainsi que la lecture pour le plaisir demeurent les moyens les plus fréquents parmi les membres des équipes de direction des deux autorités scolaires.

Figure 1

Moyens additionnels de gestion du stress et leur fréquence



Discussion

Cet article cherchait principalement à explorer et à comparer la perception des membres des équipes de direction d'école de deux autorités scolaires sur leur bien-être, leur santé mentale et la gestion de leur stress durant la pandémie de la COVID-19. Soucieuse d'approfondir leur connaissance de la réalité de ces acteurs afin de pouvoir les soutenir dans leur travail au quotidien, l'équipe de recherche a opté pour une approche de RAC (Doucet et Dumais, 2015). La participation généreuse des équipes de direction sur le terrain, avec un taux moyen de réponse de 90 %, confirme l'intérêt de ces gestionnaires scolaires pour ce qui est de faire entendre leur voix sur la thématique à l'étude.

Le travail de l'équipe de direction d'école consiste en une variété de tâches à accomplir au quotidien. Les auteurs parlent de fonctions de gestion et de leadership (Bush, 2011 ; Institut de leadership en éducation, 2013 ; Northouse, 2016). Les résultats de l'étude démontrent clairement que la pandémie a eu une incidence sur les efforts de gestion au quotidien. La plupart des répondants disent ne pas avoir assez de temps pour faire ce qu'ils ont à faire. C'est pourquoi la gestion d'une école durant une période de crise pandémique mondiale ne peut faire autrement que d'aggraver les conditions de travail en imposant un stress additionnel à ces travailleurs de première ligne (OCDE, 2021). Une étude réalisée en Norvège durant la pandémie auprès des directions d'établissements scolaires confirme également la détérioration des conditions de travail du personnel scolaire, contribuant ainsi à des transformations importantes au niveau de la gestion en temps de crise (Lien et al., 2023). Malgré ces conditions difficiles, les répondants de l'étude affirment être capables d'effectuer leurs tâches au quotidien et sont persuadés de pouvoir relever les défis auxquels ils doivent faire face. Cependant, la question qui vient à l'esprit c'est : qui en paie le prix ? Qu'en est-il de l'impact de la pandémie sur l'état de santé des membres des équipes de direction ?

Plus d'un tiers des répondants reconnaissent ne pas avoir beaucoup d'énergie et autant affirment avoir de la difficulté à décompresser après le travail. Ne pouvant pas ajouter une autre heure aux 24 déjà disponibles, comment les cadres supérieurs des autorités scolaires et les décideurs politiques peuvent-ils soutenir ces équipes de direction d'école durant une telle crise sanitaire ? La recherche confirme qu'il est nécessaire de prendre du temps pour se reposer tous les jours. C'est une stratégie efficace et souhaitée

pour permettre à ces gestionnaires de première ligne de pouvoir bien exercer leurs fonctions (Crepeau-Hobson, 2020 ; Poirel et Yvon, 2011).

Pour éviter que les conditions d'enseignement et d'apprentissage ne se détériorent, et pour minimiser les risques de propagation du virus, les membres des équipes de direction doivent veiller à la sécurité de tous. Ils doivent quotidiennement mettre en application les nombreuses consignes de santé reçues et modifiées, parfois d'heure en heure. Ils doivent aussi se préoccuper du bien-être des élèves et des membres du personnel qui fréquentent leurs établissements (Lemieux et al., 2020) tout comme les parents à l'extérieur (Vincent-Lancrin et al., 2022). Comme les décideurs politiques des provinces et des territoires canadiens contemplent et préparent déjà la levée graduelle ou complète des restrictions sanitaires, il faudra se demander quelles mesures seront prises pour soutenir les équipes de direction d'école qui, elles, veillent au bien-être et à la santé de leur personnel, de leurs élèves et, jusqu'à un certain point, de leurs parents. La recherche a confirmé qu'une direction d'école doit savoir bien gérer son stress, surtout en situation de crise ; sinon, les conséquences peuvent être néfastes autant pour elle que pour l'école qu'elle dirige (Poirel et Yvon, 2014 ; Sogunro, 2012).

Un sentiment de découragement s'est emparé de plus du tiers des répondants qui ont participé à l'étude, ce qui a un impact sur leurs activités habituelles. Malgré la situation pandémique qui dicte la façon dont ils exercent leurs fonctions, presque la moitié des participants soutiennent être en bonne condition physique. Il est intéressant de noter qu'en dépit des transformations majeures sur le plan organisationnel, une très grande majorité des membres des équipes de direction éprouvent un sentiment de satisfaction envers leur travail. Il s'agit d'un résultat qui surprend dans ce contexte de travail extraordinaire. Cependant, ils sont un peu moins à juger avoir un bon équilibre entre les activités familiales et le travail. Est-ce là un autre prix à payer pour les membres des équipes de direction d'école ? Les résultats de cette étude rejoignent le vécu des directions d'école de la Finlande durant la pandémie. Upadyaya et al. (2021) ont constaté que les directions d'école qui avaient de la difficulté à se détacher de leur réalité de travail après leur retour à la maison éprouvaient des niveaux élevés ou modérés de stress. Ceci s'est traduit par une incidence négative sur leur niveau de bien-être.

L'étude a dévoilé certains résultats statistiquement significatifs qui méritent d'être soulignés. D'abord, les personnes moins expérimentées en administration scolaire reconnaissent ne pas avoir assez de temps pour faire ce qu'elles ont à faire. Ce même

groupe affirme ne pas être «la plupart du temps détendu(e)». Plus de la moitié ne prennent pas de temps pour se reposer tous les jours et seulement un quart d'entre eux estiment avoir un bon équilibre entre les activités familiales et les exigences du travail. Ces résultats rejoignent ceux de l'étude Persson et al. (2021). Les auteurs constatent toutefois que ce sont plutôt de jeunes hommes ayant peu d'expérience à la direction d'école qui sont épuisés. Quand nous comparons ces résultats à ceux des répondants plus expérimentés, il faut se demander si l'état de santé et le niveau de bien-être sont plus touchés chez les répondants ayant moins d'expérience en administration scolaire.

D'autres études ont déjà démontré le rapport entre les conditions de travail, l'état de santé et le bien-être du personnel scolaire (Borrelli et al., 2014; Saaranen et al., 2012). Par conséquent, l'état de santé du système scolaire est aussi un prédicteur de la qualité de la santé des citoyens de demain ainsi que de la productivité de sa main-d'œuvre (Viner et al., 2020). Déjà en 2008, l'analyse de Légeron allait dans le même sens et confirmait que le stress professionnel avait «des conséquences négatives importantes sur le bien-être et la santé des travailleurs, mais aussi sur les performances, l'économie et la productivité des entreprises» (p. 809). Les résultats de la présente étude nous invitent à réfléchir à l'attention qu'il faudrait porter aux membres moins expérimentés des équipes de direction. Thornton (2021) a étudié les directions d'école en Nouvelle-Zélande durant la pandémie de COVID-19. Il souligne l'importance d'exercer un leadership empathique en temps de crise afin de mieux comprendre la perspective des autres et d'établir des relations de confiance. Les acteurs seront plus susceptibles d'accepter les décisions prises contribuant ainsi à de meilleures conditions de travail, malgré la situation chaotique.

En comparant les résultats des deux autorités scolaires, l'étude indique une différence statistiquement significative en ce qui concerne la description générale de l'état de santé. Plus de répondants au CSCN disent avoir un état de santé «excellent/très bien» qu'à la DSFM, tandis que plus de répondants à la DSFM affirment avoir un état de santé «bon/satisfaisant» qu'au CSCN. Les cadres supérieurs à la DSFM voudraient peut-être entrer en dialogue avec leurs équipes de direction pour mieux comprendre ces différences subtiles.

Quand on considère les autres résultats statistiquement significatifs portant sur la fréquence de l'anxiété des participants des deux autorités scolaires, les répondants à la DSFM déclarent ressentir de l'anxiété «la plupart du temps/toujours», soit trois fois plus souvent qu'au CSCN. Est-ce là une explication partielle de la perception des répondants

de la DSFM en ce qui concerne leur état de santé? Voilà un autre objet de discussion à approfondir auprès des acteurs du terrain.

Finalement, l'étude révèle des résultats qui semblent un peu contradictoires en ce qui concerne l'anxiété. D'un côté, presque trois quarts des répondants affirment souffrir d'anxiété, tandis que la moitié signalent avoir une santé mentale et un état émotionnel excellent, très bon, bon ou satisfaisant. La gestion de leur niveau de stress et de leur anxiété y est peut-être pour quelque chose, car plusieurs ont adopté une variété de moyens pour gérer leur stress durant cette crise sanitaire.

Conclusion

La recherche-action collaborative réalisée en milieux francophones minoritaires auprès des membres des équipes de direction d'école réaffirme l'importance d'inclure ces acteurs de première ligne lorsqu'il est question de mieux connaître l'incidence d'une pandémie mondiale sur leur bien-être, leur santé mentale et leur capacité d'effectuer leurs tâches de gestion. La crise de la COVID-19 a révélé bien des lacunes organisationnelles et exposé des iniquités importantes dans la société. Les transformations systémiques et sociétales, ainsi que les retombées sur la santé des citoyens demeureront présentes longtemps après la crise (Bergeron et al., 2020). Il ne faudra pas négliger l'impact à long terme sur le système scolaire.

La présente étude connaît des limites, principalement compte tenu du nombre restreint de participants et de l'absence de détails contextuels de chacun des milieux de travail. Cette réalité ne permet pas la généralisation des résultats. Sur ce point, il serait intéressant de comparer les résultats de cette étude réalisée en contextes francophones minoritaires à ceux d'autres milieux scolaires canadiens et d'ailleurs. Les études consultées pour cet article annoncent déjà des points de convergence importants.

En somme, les résultats obtenus dans cette étude démontrent la nécessité de se préoccuper des membres des équipes de direction d'école qui se trouvent souvent pris entre l'arbre et l'écorce. En temps ordinaire, le système scolaire leur impose de faire des choix difficiles. La gestion de leur établissement durant ce temps de crise a entraîné de nouvelles obligations de gestion, créé des attentes élevées de la part d'autres acteurs et donné lieu à des conditions de travail épuisantes. Les décideurs politiques, les responsables de la santé publique et les membres de la haute administration devront se rapprocher

des équipes de direction d'école en situation postpandémique, leur tendre l'oreille, pour qu'ensemble ils constatent les conséquences graves de la pandémie, mettent à profit les leçons apprises et réfléchissent aux étapes à franchir pour la suite des choses.

Références

- Agence QMI. (2021, 25 octobre). C'est confirmé, le Québec est en « fatigue pandémique ». *Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/10/25/cest-confirme-le-quebec-est-en-fatigue-pandemique-1>
- Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P. et Dedieu, F. (2020). *Covid-19 : une crise organisationnelle*. Les Presses de Sciences Po.
- Borrelli, I., Benevene, P., Fiorilli, C., D'Amelio, F. et Pozzi, G. (2014). Working conditions and mental health in teachers: A preliminary study. *Occupational Medicine*, 64(7), 530–532. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu108>
- Bryant, J., Chen, L.-K., Dorn, E. et Hall, S. (2020). *School-system priorities in the age of coronavirus*. McKinsey & Company.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4^e éd.). SAGE.
- Crepeau-Hobson, F. (2020). Coping with the COVID-19 crisis: The importance of care for caregivers. *Communiqué*, 48(7), 1, 6, 8.
- Doucet, M.-C. et Dumais, L. (2015). La recherche-action collaborative, une activité dialogique pour produire des connaissances. Dans Les chercheurs ignorants (dir.), *Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance* (p. 75–84). Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.lesch.2015.01.0075>
- Fink, G. (2016). Stress, definitions, mechanisms, and effects outlined: Lessons from anxiety. Dans G. Fink (dir.), *Handbook of stress series: Vol. 1. Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (p. 3-11). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00001-7>
- Gacoin, A. et Watts, B. (2021, 22 octobre). *2021 fall BCTF Health and Safety Membership Survey* [Rapport préliminaire]. BC Teachers' Federation. <https://www.bctf.ca/docs/default-source/for-news-and-stories/report-2021fallsurvey.pdf>

- Guay, M.-H. et Prud'homme, L. (2011). La recherche-action. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (3^e éd., p. 183–211). ERPI.
- Harris, A. et Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Heffernan, A. (2018). *The principal and school improvement: Theorising discourse, policy, and practice*. Springer Link. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-1495-7>
- Institut de leadership en éducation. (2013, septembre). *Le cadre de leadership de l'Ontario. Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*. https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4214/9452/2469/Cadre_de_leadership_de_lOntario.pdf
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2020). *COVID-19 : la résilience et la cohésion sociale des communautés pour favoriser la santé mentale et le bien-être*. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3016-resilience-cohesion-sociale-sante-mentale-covid19>
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'Information psychiatrique*, 84(9), 809–820. <https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-809.htm>
- Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2020). *Gestion de crise sanitaire en milieu scolaire. Recueil de pratiques rapportées par 12 directions d'établissement* [Rapport de recherche]. https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2020/12/CTREQ-Gestion-de-crise-sanitaire-en-milieu-scolaire-34832_v3.pdf
- 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). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14403>
- Lien, C. M., Khan, S. et Eid, J. (2023). School principals' experiences and learning from the Covid-19 pandemic in Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(5), 775–790. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2043430>

- Manitoba Teachers' Society (MTS). (2021). *Important information concerning COVID-19*. http://www.mbteach.org/pdfs/news/MTS_covid_info.pdf
- Montgomery, C., Bujold, N., Bertrand, R. et Dupuis, F. (2002). Étude des caractéristiques psychométriques des indicateurs de stress et de la résolution de problèmes sociaux chez les stagiaires en enseignement. *La revue canadienne d'enseignement supérieur*, 32(1), 57–90. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v32i1.183403>
- Murphy, G. et Devine, D. (2023). Sensemaking in and for times of crisis and change: Irish primary school principals and the Covid-19 pandemic. *School Leadership & Management*, 43(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2164267>
- National Association of School Psychologists (NASP). (2020). *Coping with the COVID-19 crisis: The importance of care for caregivers. Tips for administrators and crisis teams*. <https://www.nasponline.org/resources-and-publications/resources-and-podcasts/covid-19-resource-center/crisis-and-mental-health-resources/coping-with-the-covid-19-crisis-the-importance-of-care-for-caregivers>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0017>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7^e éd.). SAGE.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2021). Parole aux enseignants : faire face au stress professionnel du corps enseignant dans le contexte de la crise de la COVID-19. *L'enseignement à la loupe*, (36). <https://doi.org/10.1787/fcbfcb3c-fr>
- Ornell, F., Schuch J. B., Sordi, A. O. et Kessler, F. H. P. (2020). “Pandemic fear” and COVID-19: Mental health burden and strategies. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 42(3), 232–235. <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0008>
- Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Håkansson, C., Nilsson, K. et Österberg, K. (2021). Prevalence of exhaustion symptoms and associations with school level, length of work experience and gender: A nationwide cross-sectional study of Swedish principals. *BMC Public Health*, (21), article 331. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10317-7>

- Poirel, E. et Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595–615. <https://doi.org/10.7202/1014759ar>
- Poirel, E. et Yvon, F. (2014). School principals' emotional coping process. *Canadian Journal of Education*, 37(3), 1–23. <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/1041>
- Saaranen, T., Pertel, T., Kalle, T., Hansen, S., Varava, L., Lepp, K., Turunen, H. et Tossavainen, K. (2012). School staffs' experiences of work and working conditions in Finnish and Estonian schools. *The Open Public Health Journal*, 5, 55–69. <http://dx.doi.org/10.2174/1874944501205010055>
- Smith, J. et Thompson, S. (2022). *COVID-19, caregiving and careers of Alberta teachers and school leaders: A qualitative study*. Alberta Teachers' Association. https://teachers.ab.ca/sites/default/files/2023-05/COOR-101-37_COVIDCaregiversCareersRepor_%202022-01.pdf
- Sogunro, O. A. (2012). Stress in school administration: Coping tips for principals. *Journal of School Leadership*, 22(3), 664–700. <https://doi.org/10.1177/105268461202200309>
- St-Germain, M. (2011). Le leadership et la gestion du temps. Dans J. Rocque (dir.), *La direction d'école et le leadership pédagogique en milieu francophone minoritaire — considérations théoriques pour une pratique éclairée* (p. 219–256). Presses universitaires de Saint-Boniface.
- Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3). <https://doi.org/10.1177/1741143220985110>
- Upadaya, K., Toyama, H. et Salmela-Aro, K. (2021). School principals' stress profiles during COVID-19, demands, and resources. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731929>

- Van Duong, T., Nguyen M. H., Lai, C.-F., Chen, S.-C., Dadaczynski, K., Okan, O. et Lin, C.-Y. (2022). COVID-19 related fear, stress and depression in school principals: Impacts of symptoms like COVID-19, information confusion, health-related activity limitations, working hours, sense of coherence and health literacy. *Annals of Medicine*, 54(1), 2064–2077. <https://doi.org/10.1080/07853890.2022.2101688>
- Vincent-Lancrin, S., Cobo Romani, C. et Reimers, F. (dir.). (2022). *How learning continued during the COVID-19 pandemic: Global lessons from initiatives to support learners and teachers*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/bbeca162-en>
- Viner, R. M., Russell, S. J., Croker, H., Packer, J., Ward, J., Stansfield, C., Mytton, O., Bonell, C. et Booy, R. (2020). School closure and management practices during coronavirus outbreaks including COVID-19: A rapid systematic review. *The Lancet Child & Adolescent Health*, 4(5), 397–404. [https://doi.org/10.1016/s2352-4642\(20\)30095-x](https://doi.org/10.1016/s2352-4642(20)30095-x)
- Zanon, C., Brenner, R. E., Baptista, M. N., Vogel, D. L., Rubin, M., Al-Darmaki, F. R., Gonçalves, M., Heath, P. J., Liao, H.-Y., Mackenzie, C. S., Topkaya, N., Wade, N. G. et Zlati, A. (2021). Examining the Dimensionality, Reliability, and Invariance of the Depression, Anxiety, and Stress Scale–21 (DASS-21) across eight countries. *Assessment*, 28(6), 1531–1544. <https://doi.org/10.1177/1073191119887449>
- Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., Bernard, P. M., Daghfous, N. et Favreau, S. (2018). *L'analyse des données de sondage avec SPSS : un guide d'introduction*. Presses de l'Université du Québec.