

Quelques *implications* de la pandémie du *Covid-19*

Dans les institutions lasalliennes



Frères des
Ecoles
Chrétiennes

La  Salle



Frères des Écoles Chrétiennes. 2021

Frère George Van Grieken, FSC - *Directeur de la publication*

Mise en page

Ingrid Jimenez et Giulia Giannarini

Service des communications et de la technologie

Maison généralice

Rome, 2021



CONTENU

5

**Avant-propos du livret
d'étude sur la Covid**

13

Gestion Financière

21

**Impact de la Covid-19
sur la gestion
des institutions**

31

**Un rapport sur l'impact
de la COVID-19 sur la
gestion pédagogique des
institutions lasalliennes
en 2020**

47

**Enquête internationale
Lasallienne COVID**

Avant-propos du livret d'étude sur la Covid

Frère George Van Grieken, FSC

19 juin 2021

PROCESSUS D'ENQUÊTE

Ce rapport fournit les résultats d'une enquête internationale auprès des œuvres et institutions lasalliennes sur l'impact de la pandémie de la COVID dans quatre domaines : Gestion institutionnelle, Gestion pédagogique, Gestion des écoles et Gestion financière. Elle a été demandée début novembre 2020 par le Frère Nestor Anaya du Secrétariat pour l'Association et la Mission et créée sur Google Forms par le Frère George Van Grieken du Secrétariat pour la Recherche et les Ressources Lasalliennes. Les composantes et les détails de l'enquête ont également été développés en consultation avec les Frères Andres Govela et Carlos Coelho de IALU.

L'enquête comprenait 11 questions pour chacune des quatre zones de gestion. Ces questions étaient les mêmes dans chaque zone de gestion, avec de légères adaptations en fonction de la catégorie. (L'enquête se trouve en annexe de cette publication).

L'enquête a été envoyée à chacun des 33 Districts de l'Institut le 3 janvier 2021. La date limite de réception des réponses était le 19 février 2021. Nous avons reçu 123 réponses de 31 Districts. La base de données des réponses a ensuite été compilée dans un document unique comprenant toutes les réponses dans leurs langues maternelles respectives (anglais, espagnol, français). À partir de ce document, un document unique dans chaque langue a été créé via DeepL.com, fournissant toutes les réponses soumises dans chaque langue (anglais, espagnol, français).

Avec l'aide de IALU, des équipes de chercheurs lasalliens d'institutions d'enseignement supérieur lasalliennes ont été invitées à analyser les données - une équipe pour chaque domaine de gestion. Il leur a été demandé d'analyser les données et de fournir un court rapport dans le format qu'ils jugeraient le plus approprié. Chaque rapport de cette publication a été créé et rédigé séparément.

Nous remercions sincèrement les équipes d'universitaires lasalliens qui ont analysé avec soin et professionnalisme les réponses soumises, et qui ont fourni des rapports clairs et utiles pour le public visé - les délégués à la 3ème Assemblée internationale de la mission lasallienne, les délégués au 46e Chapitre général, et la communauté mondiale des éducateurs lasalliens. Le travail de ces équipes d'érudits lasalliens a été essentiel pour comprendre les implications plus larges des réponses reçues, et ils doivent être reconnus comme il se doit.

★ GESTION INSTITUTIONNELLE

- UNIVERSIDADE LA SALLE (Canoas, Brésil) : Patrícia Kayser Vargas Mangan, Maurício Pereira Almerão, Paulo Fossati, Hildegard Susana Jung

★ GESTION PÉDAGOGIQUE

- DE LA SALLE - COLLEGE OF SAINT BENILDE (Manille, Philippines) : Diana Ilishera A. Go, Lea S. Abarentos, et Wilson Gorosin

★ GESTION DES ÉCOLES

- DE LA SALLE - COLLEGE OF SAINT BENILDE (Manille, Philippines) : Aldino Gonzales, Roxanne Ibalobor, Neil Pariñas

★ GESTION FINANCIÈRE

- UNIVERSIDAD LASALLE, NOROESTE (Obregón, Mexique) : Jorge Luis Moreno Perez, Mónica Francisca Vivian Mascareño, Claudia Elena Mungarro Ibarra, Claudia Honora Castro Acedo.

RÉPONSES À L'ENQUÊTE

L'enquête a été réalisée pendant une période (janvier - février 2021) où le monde était en pleine pandémie de la COVID et avant l'accès généralisé aux premiers vaccins. Les réponses ont été soumises alors que les membres du monde lasallien avaient passé presque un an à faire face à la perturbation inattendue de leurs anciennes méthodes et pratiques éducatives habituelles. C'était un moment approprié pour considérer l'impact de la pandémie sur ces quatre domaines de la mission éducative lasallienne. Les réponses soumises reflètent aussi une bonne familiarité avec les réalités des expériences locales et viennent du point de vue des dirigeants sur les domaines de décision, les défis et les préoccupations.

Il faut noter qu'il y a aussi des limites à l'enquête et à ses résultats. Certains domaines n'ont pas été abordés dans cette enquête, comme l'impact disproportionné et unique de la pandémie sur les femmes ou les distinctions spécifiques de l'expérience parmi les cinq régions lasalliennes, en tenant compte de l'accès aux ressources, des réalités culturelles et des modèles éducatifs prédominants. Peut-être que ces questions et d'autres pourraient, ou devraient, faire l'objet d'une étude plus approfondie par IALU et ses universités. Elles seraient certainement les bienvenues. La présente enquête a été réalisée avec des objectifs très limités.

Il peut être utile pour le lecteur de voir un bref résumé des quatre rapports qui ont été soumis par les équipes d'universitaires lasalliens. Il s'agit des points saillants que j'ai personnellement relevés à la lecture des rapports. Ceux qui lisent les rapports complets - ce que j'encourage vivement chacun à faire - aboutiront presque certainement à des résumés différents des miens. Mais peut-être que ces points saillants donneront au moins au lecteur 1) un sens de l'importance des résultats et 2) la motivation pour avoir des conversations avec d'autres ou au sein de groupes de leadership lasalliens qui informent et façonnent les changements dans l'éducation lasallienne qui ne manqueront pas d'arriver. La question directrice que je suggère est la suivante : Quels besoins clairs et actuels pour l'avenir de l'éducation Lasallienne, à la fois localement et au-delà, sont reflétés dans ces résultats?

FAITS MARQUANTS

Les points forts suivants ont été classés en six catégories : Technologie, Éducation, Leadership, Communauté, Enseignants et Finances. Presque toutes les déclarations sont directement tirées des rapports ou sont des versions éditées de ces déclarations.

TECHNOLOGIE – *Infrastructure, accès et formation.*

- Le premier problème qui nécessite une action immédiate est l'inégalité d'accès à la technologie. Les enseignants doivent apprendre la pédagogie de l'apprentissage en ligne et subir un changement de paradigme pour comprendre et adopter la nouvelle dynamique de la classe. La pandémie a mis en évidence les disparités d'accès à l'éducation.
- Il existe une distinction entre les réalités des différents pays et au sein des pays. Tous les pays n'ont pas le même niveau de développement numérique ; parfois, la connectivité internet fait défaut, ce qui ne favorise pas toujours les réunions en ligne. Souvent, les éducateurs ne disposent pas des ressources personnelles nécessaires pour travailler en ligne depuis leur domicile, et les institutions n'ont pas la capacité et les ressources nécessaires pour soutenir l'apprentissage en ligne ou la formation du personnel.
- Une mise à niveau des infrastructures technologiques nécessite des investissements, et la formation des enseignants est devenue une priorité. Les éducateurs doivent repenser leurs approches pédagogiques.
 - Investir dans les systèmes et les technologies (un nouveau domaine) est crucial, stratégique et essentiel pour l'avenir de l'éducation lasallienne.

ÉDUCATION – *L'éducation lasallienne doit être ré-imaginée, revitalisée et réformée.*

- L'apprentissage étant intrinsèquement une activité sociale, les étudiants ont besoin d'un certain niveau de connexion avec leurs pairs et leurs enseignants, et ils peuvent devenir moins intéressés et moins investis dans leur éducation lorsque cet aspect tangible mais précieux de l'expérience d'apprentissage n'est pas résolu par d'autre modalité.
 - Encourager les écoles à penser au-delà de la réalité actuelle.
 - Envisager des structures souples et performantes répondant à la gestion dynamique et multiforme des écoles.
 - Créer une banque d'expériences (pédagogie, administration, finances) pour une meilleure prise de décision dans les Districts.
- Offrir des possibilités de formation et de soutien pour tous – concernant les cours en ligne. Mettre en place un réseau en ligne d'enseignement et de facilitation entre les écoles riches et pauvres.
 - Fournir une plateforme mondiale qui soutiendra la publication des réflexions écrites des lasalliens sur les stratégies efficaces pour faire face aux effets aux multiples facettes de la pandémie.
- Les politiques académiques ont été ajustées en tenant compte des nouvelles réalités et des complications.

LEADERSHIP – *Un bon leadership est essentiel : une bonne gestion et une bonne communication.*

- La contribution la plus fréquemment citée au succès de la gestion institutionnelle pendant la pandémie a été une bonne direction dans les écoles. Le deuxième élément le plus cité

est la consultation et la collaboration permanentes avec d'autres institutions lasalliennes.

- Ce que l'on a redécouvert a été l'importance du travail en équipe et en réseau avec le Secteur et le District, où les administrateurs lasalliens doivent prendre des décisions et assurer, inspirer et unir toutes les parties prenantes. Ils doivent être prêts à revoir leurs conceptions conventionnelles du leadership et leurs styles de gestion.
- Les leaders lasalliens sont maintenant appelés à diriger la réforme des programmes d'études, à soutenir l'intégration et la mise en œuvre de la technologie, à défendre les programmes d'alphabétisation numérique et à rechercher de manière proactive des partenariats avec des entreprises et des organisations à but non lucratif, ainsi qu'avec d'autres institutions lasalliennes, afin de répondre au besoin urgent d'accès des étudiants à la technologie et d'ouvrir des possibilités d'apprentissage uniques qui ne seraient pas possibles sans l'aide de la technologie.

COMMUNAUTÉ – *Revoir la "Communauté éducative lasallienne"*.

- La communauté mondiale de l'éducation Lasallienne semble s'accorder sur la notion que beaucoup plus peut être fait pour améliorer l'animation de l'esprit Lasallien. Peut-être faudra-t-il revoir la définition, la portée et le rôle de la communauté éducative lasallienne.
- Les institutions lasalliennes doivent donc aider, prendre en compte et impliquer non seulement l'étudiant ou l'enseignant individuel, mais aussi sa famille dans les politiques, les approches et les communications.
 - Favoriser une culture de la collaboration.

- Établir une plateforme commune pour la mise en œuvre des systèmes d'éducation lasalliens (analyse comparative, mise en réseau, etc.).

- Développer des partenariats entre l'école et la maison.

- L'éducation holistique lasallienne : L'une des principales lacunes pratiques identifiées est la capacité inadéquate de l'apprentissage en ligne à accueillir un programme d'apprentissage holistique. Il s'agit de la lacune en matière d'interaction sociale, qui est une composante fondamentale pour approfondir les connaissances par l'idéation et l'application interactives.

ENSEIGNANTS – *Nécessité d'un soutien stratégique.*

- Le sentiment général semble être que cette pandémie a forcé les institutions et les éducateurs à sortir de leur zone de confort et à découvrir de nouvelles méthodes d'enseignement et de communication avec leurs étudiants et leurs familles.
 - Les défis, les avantages et les inconvénients du télétravail ont été peu discutés dans le contexte lasallien et mériteraient une plus grande attention dans les études futures.
- En raison des particularités du contexte de la pandémie, le soutien émotionnel et psychologique à la communauté éducative faisait partie de nombreux rapports. Création de stratégies de soutien à la communauté scolaire, telles que l'organisation d'espaces de partage et d'accompagnement socio-émotionnel pour les étudiants et les enseignants.
- Le soutien émotionnel et psychologique à la communauté éducative a fait l'objet de

nombreux rapports : Comment le soutien socio-émotionnel et spirituel aux administrateurs, aux enseignants et aux élèves a-t-il été assuré pendant le confinement?

FINANCES – *Fonds propres.*

- L'impact négatif le plus important a été la perte de revenus provenant des scolarités, la désertion des étudiants, le faible recouvrement des portefeuilles, et la nécessité d'accorder des remises et d'augmenter les bourses et autres aides aux familles des étudiants.
- En général, les œuvres ont connu de grandes améliorations dans la gestion financière; l'utilisation efficace et efficiente des ressources, la révision et la réduction des dépenses, le professionnalisme continu, la force de l'appropriation de la mission. Ceci est dû au soutien stratégique de la direction du District.
- Il y a eu une augmentation des dépenses et une diminution de la perception des revenus. En raison du passage au mode en ligne, l'infrastructure informatique doit être renforcée et des unités informatiques doivent être acquises pour répondre à la demande d'enseignement et d'apprentissage.
- Souvent les éducateurs ne disposent pas des ressources personnelles nécessaires pour travailler en ligne depuis leur domicile, et les institutions n'ont pas la capacité et les ressources nécessaires pour soutenir l'apprentissage en ligne ou la formation du personnel.
 - Stratégies visant à mettre les ressources éducatives à la disposition des étudiants vulnérables.
 - Construire plus d'écoles privées pour les nécessiteux.
 - Disposer de fonds et d'un budget pour les situations d'urgence et les catastrophes.

DANS QUEL SENS ALLER MAINTENANT

Alors qu'il est probable que de nombreuses institutions éducatives lasalliennes retourneront un jour à leurs contextes éducatifs pré-Covid, il est très peu probable qu'elles le fassent sans une perspective modifiée sur les priorités, les pratiques, les paradigmes et les processus qui méritent l'attention en raison de ce qui a été appris pendant la pandémie. C'est dans ce sens qu'une grande attention doit être portée à ces résultats.

Revoir, adapter et renouveler les pratiques éducatives a été une caractéristique de l'éducation lasallienne depuis la publication de la Conduite des Écoles en 1720, elle-même le résultat de quelque 40 ans d'expérimentation et d'expérience. Faire la même chose aujourd'hui, sur la base de ce que nous avons appris pendant la pandémie, validera et exercera davantage notre priorité permanente de fournir une éducation humaine et chrétienne à ceux qui nous sont confiés. Avec une orientation pratique, des efforts partagés et des priorités intentionnelles, nous pouvons tous être encouragés par cette déclaration qui figure à la fin de l'un des rapports :

« En regardant nos propres forces, il y a suffisamment de raisons d'avoir peur et de s'inquiéter de notre avenir. ... [mais] à partir des réponses pleines d'espérance des participants de cette enquête, la COVID peut être vue sous un jour différent. C'est notre regard courageux vers une vision de la Mission Lasallienne sous la direction de la Divine Providence de Dieu. »



Frère George Van Grieken, FSC

Secrétaire Coordinateur, Recherche et Ressources Lasalliennes
Casa Generalizia | Via Aurelia 476 - Roma
gvangrieken@lasalle.org





Gestion Financière

La pandémie causée par la COVID-19 a eu des répercussions financières et économiques majeures dans le monde entier. Tous les secteurs de la société ont été plus ou moins touchés par ces impacts. Dans le monde des affaires, de nombreuses organisations ont été contraintes de licencier leurs employés, d'autres ont dû faire face à une fermeture temporaire et ont vu leurs revenus diminuer, et il y a même un pourcentage élevé qui n'a pas survécu aux effets de cette pandémie et a dû fermer définitivement. Les conséquences de ces fermetures et de la récession de l'activité productive en général ont eu un impact direct sur l'économie des familles qui en dépendent.

1. Vue d'ensemble

La situation actuelle a mis en évidence que la plupart des œuvres lasalliennes sont fortement dépendantes des revenus tirés de leurs frais de scolarité. Cela nous a fait réfléchir à la vulnérabilité de ce revenu face aux divers événements qui affectent le monde, tels que la crise sanitaire résultant de la COVID-19, et au danger de ne pas disposer d'un système alternatif efficace de revenus autres. La crainte et l'incertitude des familles face à la réduction des salaires, à la diminution des revenus et, dans les cas les plus graves, à la perte de l'emploi, de la santé ou de la vie, ne sont que quelques-uns des problèmes qui ont entraîné la baisse des revenus venant des élèves. La fermeture temporaire a également entraîné une forte baisse des revenus secondaires provenant des ateliers, des cafétérias, des locations d'installations, des locations de résidences, de la vente de livres, entre autres. En conséquence, et dans le meilleur des cas, les excédents destinés à l'investissement ont également été réduits, ainsi que le rendement qui en découle. Dans les cas les plus défavorables, cela a conduit à un manque de liquidités et à une incapacité à assumer les principaux engagements à court terme, rendant nécessaire la demande de financement extérieur.

Outre ces impacts sur le portefeuille des arriérés, sur la réduction des recettes générales et sur la baisse des inscriptions, il a été nécessaire d'allouer d'importantes ressources aux investissements technologiques et à la formation des professeurs pour l'enseignement des classes en ligne, ainsi qu'aux matériels et équipements de désinfection et d'assainissement qui préserveront l'intégrité de ceux qui viennent travailler dans les œuvres lasalliennes. La plupart de ces effets n'avaient pas été prévus et les œuvres n'étaient pas préparées

économiquement, académiquement et structurellement à ces impacts.

En contrepartie, il y eu les économies générées par la non-utilisation des installations, principalement dues à la réduction des tarifs d'électricité et à la diminution de la consommation de matériel d'entretien, de papeterie et de fournitures de bureau et informatiques. Dans certains cas, et surtout au début de la pandémie, certaines familles ont demandé une réduction des scolarités, considérant que les dépenses et les coûts supportés par les établissements d'enseignement avaient été réduits. Les autres dépenses qui ont été réduites ou éliminées sont celles liées aux frais de déplacement, aux activités sociales et aux réunions. Cependant, cette réduction des coûts n'est pas suffisante ou même comparable à la réduction des revenus mentionnée ci-dessus.

L'incertitude généralisée dans tous les secteurs de la société et surtout chez les élèves, les parents et les collaborateurs a été un autre impact qui a mis à l'épreuve le dynamisme et la flexibilité des œuvres lasalliennes. En outre, les exigences gouvernementales en matière scolaire dans le contexte de la pandémie, la situation particulière et familiale de chaque collaborateur et étudiant, la peur continue de la contagion et même l'expérience de la maladie et de la perte de collaborateurs, d'élèves et de membres de la famille, ont ajouté des difficultés à la capacité des œuvres lasalliennes à répondre efficacement.

Bien que cette situation soit généralement observée dans le monde entier, les impacts varient d'un pays à l'autre et même d'une région à l'autre au sein d'un même pays ou District. Les œuvres lasalliennes qui bénéficient d'un soutien important de l'État ont beaucoup moins souffert que celles qui n'en bénéficient pas. Les œuvres les

plus touchées sont celles qui ont besoin du soutien d'autrui pour pouvoir continuer à fournir leurs services et à mener à bien leur mission, ainsi que celles situées dans les pays les plus pauvres et les moins développés.

2. La réponse à la pandémie causée par la Covid-19

Face à ce panorama, la réponse générale des œuvres lasalliennes a été de façon prépondérante humaine et reflète un engagement profond dans la communauté. Même s'il est vrai que cette qualité est une partie fondamentale de l'action historique des lasalliens dans le monde et à travers le temps, en période de crise elle ressort de façon plus évidente et plus forte, devenant une ligne directrice fondamentale dans la prise de décision.

Cette réponse humaniste se vérifie principalement dans la prise en charge attentionnée des élèves et des collaborateurs. La gestion des scolarités a été faite de manière personnalisée, on a évité d'augmenter les frais de scolarité, les délais de paiement ont été assouplis, des réductions et des bourses ont été accordées, permettant aux parents de maintenir leurs enfants dans les collèges et les écoles. Le taux d'abandon identifié dans les œuvres lasalliennes a été plus faible que le taux d'abandon moyen dans les œuvres éducatives en général. Les différents Districts ont envoyé des directives et des lignes d'action à ce sujet, en recherchant toujours le bien-être de l'élève et des familles. Toutes ces mesures ont notablement amélioré la confiance et la perception des œuvres lasalliennes dans la communauté en général.

En ce qui concerne les collaborateurs, nous avons tout d'abord cherché à garantir leur emploi, à maintenir leurs salaires, à préserver leur intégrité en favorisant le travail à domicile et le dynamisme des fonctions et des activités pour éviter les pertes d'emploi. Ici aussi, la direction du District a joué un rôle déterminant et très positif. L'importance et la valeur de la personne, le désir permanent de reconnaître dans les collaborateurs des êtres humains avec des besoins, des peurs, des illusions, des attentes et des rêves ont toujours été présents. Cette reconnaissance se traduit par de multiples actions visant à maintenir et à améliorer la qualité de vie, telles que des groupes de réflexion, l'accompagnement et le soutien, ainsi que des facilités pour effectuer le travail depuis chez eux.

L'accompagnement attentionné que les œuvres lasalliennes ont fourni pendant cette pandémie ne s'est pas limité à leurs élèves et à leurs collaborateurs, mais s'est étendu à toute la communauté en général et aussi à d'autres œuvres ou institutions lasalliennes, surtout celles qui ont été les plus touchées. Face à la crise, les personnes et les organisations sont capables de réfléchir et de redécouvrir leur essence, et c'est ce qui s'est passé dans les œuvres lasalliennes, toujours attentives aux besoins de la société. C'est pourquoi les actions en faveur des pauvres, des nécessiteux, des personnes vulnérables et l'attention aux familles, loin d'être réduites par les effets de la pandémie, ont été privilégiées et ont constitué un énorme défi qui nous oblige à faire ressortir le meilleur des personnes et des organisations. Sans aucun doute, la même chose s'est produite avec le soutien à d'autres œuvres lasalliennes qui, par leur nature même, ne sont pas autosuffisantes ou ont été plus touchées par la crise sanitaire. L'aide fournie, tant par le District que par des institutions financièrement plus solides, ne s'est pas fait attendre.

Face au défi financier qui se présentait, il a été nécessaire de faire d'importants changements dans la gestion administrative et économique. Tout cela n'aurait pas été possible si les collaborateurs n'avaient pas fait preuve d'une attitude proactive, engagée et reconnaissante. Ces mêmes attitudes ont été observées dans les familles des élèves où l'on a constaté le passage d'une attitude exigeante à une attitude confiante et proche. Parmi les principales modifications apportées à la gestion financière, on peut citer une budgétisation stricte, n'assumant que les dépenses prioritaires, l'utilisation accrue des moyens électroniques pour la gestion des recouvrements, l'allocation notable de ressources pour la technologie ainsi que pour la formation des enseignants et du personnel éduca-

tif, l'évaluation continue de la situation financière par le biais de rapports plus rapides et plus clairs, la transparence dans l'usage des ressources, la flexibilité et la communication continue avec les élèves et les parents.

L'accompagnement fraternel du District a été un autre facteur fondamental face à cette crise sans précédent et pour une gestion financière adéquate et professionnelle. Le partage des expériences, des problèmes, des solutions et des crises auxquelles sont confrontées les différentes œuvres et communautés du District et de la Famille Lasallienne en général, a consolidé l'identité et la conscience d'appartenir aux réseaux du District et mondiaux. Certaines œuvres ont reçu des contributions directes et des prêts du District et d'autres institutions lasalliennes avec lesquels elles ont pu répondre à leurs besoins économiques à court terme.

L'expérience de cette crise sanitaire a permis de tirer de nombreuses leçons des œuvres lasalliennes et nous a permis d'envisager l'avenir avec espoir, résilience et capacité d'adaptation au changement. Malgré les différentes réalités, la plupart des œuvres s'accordent sur l'importance de créer et de renforcer les réserves, non seulement pour les crises sanitaires comme celle-ci, mais aussi pour la constitution de fonds de prévoyance, pour la retraite des collaborateurs, ainsi que pour les contingences politiques, sociales et économiques. Aucun effort ne portera ses fruits dans le domaine économique sans des budgets réalistes, transparents et alignés sur la planification stratégique. C'est pourquoi l'engagement de tous les secteurs est fondamental, notamment dans la sensibilisation à l'économie et à la meilleure utilisation des ressources. Il est également important de former et de consolider des conseils économiques de District qui favorisent une gestion partagée, transparente, professionnelle et alignée sur la mission éduca-

tive et pastorale des œuvres lasalliennes. La forte dépendance à l'égard des revenus provenant des scolarités rend urgente la recherche de nouveaux moyens d'obtenir des ressources - dons, collecte de fonds, projets, etc. - et la nécessité de gérer les excédents de manière productive et efficace afin d'augmenter les revenus financiers.

D'autres recommandations importantes sont : la création et le renforcement des fonds de solidarité pour les œuvres les plus vulnérables, la constitution par les Districts de modèles de gestion économique et financière, la gestion professionnelle des risques, la création de fonds pour la pérennisation des œuvres, la gestion des achats en réseau pour renforcer les négociations et la professionnalisation générale de la gestion financière. Il est de plus en plus nécessaire d'avoir une vision globale de la gestion économique, de comprendre que les œuvres lasalliennes ne sont pas des entités isolées, mais qu'elles font partie d'une grande famille universelle. De même, il est fondamental d'assumer la grave responsabilité qui incombe aux administrateurs et aux directeurs des secteurs financiers et administratifs pour maintenir les ressources financières nécessaires au fonctionnement adéquat et à la prestation des services, sans perdre de vue la portée du travail éducatif dans la société.

3. Impacts positifs et négatifs

Un aspect fondamental sur lequel les différentes œuvres lasalliennes s'accordent de manière générale est celui des impacts négatifs et positifs dérivés de cette crise sanitaire. L'impact négatif le plus important a été la perte de revenus provenant des scolarités, la désertion de certains élèves, le faible recouvrement du portefeuille et la nécessité d'accorder des remises et d'augmenter les bourses et autres aides aux familles des élèves. D'autres impacts négatifs ont été la difficulté de couvrir les salaires du personnel et des enseignants assistants, qui représentent dans la plupart des œuvres 70 à 80 % du total des coûts et des dépenses ; la nécessité de puiser dans diverses réserves pour faire face aux engagements à court terme ; la perte d'enseignants qualifiés ; et la diminution de diverses activités rentables en raison de la fermeture temporaire des œuvres. En outre, un certain nombre de projets d'investissement et de croissance que certaines œuvres avaient prévus pour cette année ont été suspendus et, dans certains cas, annulés.

Mais tout n'a pas été négatif ; en plus de l'apprentissage décrit dans les paragraphes précédents, on peut observer que, en général, les œuvres ont connu de grandes améliorations dans la gestion

financière, telles que : l'utilisation efficace des ressources, la révision et la réduction opportunes des dépenses sans sacrifier l'essentiel, la réactivité et l'engagement du personnel, une professionnalisation continue de la gestion économique, la force du sentiment d'appartenance dérivé de l'accompagnement et de la supervision du District. De plus, dans certaines œuvres, ceci s'est enrichi du soutien financier de l'État, des dons des parents et d'autres initiatives locales et régionales. Enfin, il y a eu une plus grande proximité et solidarité avec les familles, une attitude de réflexion, d'ouverture au changement et d'espérance, de redécouverte des origines et de l'essence de l'œuvre lasallienne et de confiance dans la providence divine.

Tout ce qui précède est le résultat d'une structure solide et de la satisfaction de la communauté en général pour le service qu'elle reçoit des œuvres lasalliennes. Il a été possible de respecter la plupart des engagements et de donner une continuité aux œuvres, dans de nombreux cas, grâce à la solidarité de l'État, du District et d'autres œuvres lasalliennes.

La perception générale des œuvres est que le succès obtenu dans la gestion de l'impact économique de la pandémie est principalement dû au soutien stratégique de la direction du District, au bon leadership et à la bonne ambiance dans les œuvres, à la consultation et à la collaboration entre les institutions du réseau et du District, à la culture de création et de renforcement des réserves et de l'épargne, à l'examen financier continu dans le cadre d'une nouvelle culture de gestion et à l'obtention de financements à des conditions avantageuses. Sans aucun doute, ce succès est lié et dépend en grande partie de la réponse personnalisée aux élèves et aux familles, non seulement dans l'aspect économique, mais surtout, dans l'aspect pédagogique et dans l'accompagnement fraternel.

4. Conclusion

L'expérience globale de l'impact de la COVID-19 sur la gestion financière a été riche d'enseignements et de préparation aux nouveaux défis à venir. Les faiblesses et les domaines d'opportunité sont devenus plus évidents pour tous et des plans d'action ont été mis en place pour y remédier. Il est très important que ces plans soient maintenus et exécutés, même si les effets de la pandémie ne sont plus aussi graves. D'autre part, l'identité lasallienne, le sentiment d'appartenance et la conscience de la portée de l'œuvre lasallienne au niveau mondial ont été renforcés. Enfin, les processus de gestion financière, économique et administrative ont été renforcés, ainsi que la communication avec le District et avec les autres institutions lasalliennes et l'approche des collaborateurs, des élèves et de leurs familles.

Cependant, il est important que la réflexion se poursuive et continue à créer des espaces de rencontre et de communication : c'est une richesse incontestable de la grande famille lasallienne et un signe visible de fraternité et d'espérance dans une société qui le demande et qui, en même temps, manque de plus en plus de signes de fraternité et d'espérance.



Impact de la COVID-19 sur la gestion des institutions



Ce document a été produit à partir des résultats des recherches menées par IALU en décembre 2020 et janvier 2021 concernant l'impact de la pandémie Covid-19 sur les écoles lasalliennes.

Les professeurs et docteurs suivants de l'Université La Salle (Canoas/RS/Brésil) ont participé à ce travail : Patrícia Kayser Vargas Mangan, Maurício Pereira Almerão, Paulo Fossati, Hildegard Susana Jung.

1. Impact de la pandémie de la Covid-19 sur l'organisation scolaire : leadership, administration et généralités

Toutes les institutions ont été affectées par le contexte de la pandémie qui, en règle générale, a eu un fort impact sur les aspects financiers, pédagogiques et organisationnels. À l'exception d'une réponse, tous ont souligné que ces impacts impliquent des changements significatifs dans différentes dimensions de la gestion des institutions. Considérant que « *la pandémie a été une source de stress supplémentaire à tous les niveaux de la direction et de la gestion* », différents témoignages indiquent la nécessité d'une plus grande souplesse et/ou flexibilité, ainsi que « *des ajustements organisationnels constants pour s'adapter à la réalité* ». Dans certains cas, « *de nouvelles équipes de gestion pédagogique-administrative ont été formées* ».

De nombreux changements ont été effectués pour faire les adaptations demandées par la législation et adopter des mesures sanitaires assurant la sécurité dans les temps de présence. Les rapports soulignent le travail acharné des équipes de gestion et d'administration pour se conformer à toutes les (nouvelles) normes imposées par la COVID-19.

La plupart des institutions rendent compte de l'adoption de *l'enseignement à distance ou hybride* et de ses impacts opérationnels et pédagogiques. Chaque institution, en raison de ses trajectoires et de ses contextes, a réalisé le changement de modalité avec plus ou moins de difficultés en termes techniques et organisationnels. À cela s'ajoutent les défis liés à « *la formation continue des enseignants à l'utilisation des technologies* ».

Dans un contexte de pandémie, il a fallu « *adapter, dès le début de la crise, les services administratifs pour qu'ils fonctionnent à distance* ». En outre, on mentionne un grand impact financier

causé par la fermeture des écoles, des universités et des œuvres, malgré « *des dates flexibles et des régimes de paiement, offrant des facilités et des réductions* ».

Enfin, il convient de reproduire cette remarque significative : « *Reconnaître que nous sommes confrontés au même défi (dans tous les pays et dans tous les types de ministère) a été l'occasion de se rappeler que nous sommes plus semblables que différents, et de favoriser un sentiment d'unité et de communauté* ». Il s'agit ainsi d'une occasion unique de nous renforcer en tant que réseau, en nous soutenant mutuellement dans la recherche de solutions créatives et appropriées aux réalités locales, sans perdre de vue les valeurs lasalliennes.

2. Changements d'organisation ou de leadership face aux défis administratifs engendrés par la pandémie de la Covid-19

La communication est l'un des éléments les plus discutés par la majorité des sondés. Pour faire face aux défis de la pandémie, il a fallu modifier la façon de communiquer en interne et en externe, en plus d'accroître l'efficacité. L'une des principales raisons de cette préoccupation a été résumée dans cette déclaration : « *une communication plus régulière et transparente avec les parents et le personnel pour assurer la confiance dans les œuvres et donc maintenir le calme et le bon fonctionnement* ». De même dans celle-ci : « *la communication interne et externe a été améliorée, de sorte que les moyens d'information numériques sont notre lien pour nous tenir informés en tant que communauté éducative* ». Dans le domaine de la gestion, les réunions virtuelles et les forums virtuels ont été jugés assez efficaces. Dans les discussions sur la communication, le rôle du leadership a été mentionné à plusieurs reprises, ainsi que l'importance de favoriser le

travail en réseau, ce qui peut être résumé comme suit : « *Dans le leadership, on a insisté sur une plus grande interdépendance, ainsi que sur l'extension des temps de réunions virtuelles, dans le but de générer une plus grande communication, intégration et prise de décision conjointe* ».

En termes de communication, des événements et des séminaires se sont déroulés entièrement en ligne, ainsi qu'un souci d'« *améliorer la présence sur les réseaux sociaux* ». En fait, la distanciation sociale « *a conduit à une réorganisation et à une remise en question de la signification des événements en ligne* ». « *La généralisation du travail à domicile par le personnel administratif* » a entraîné d'innombrables défis opérationnels et de gestion. Les défis, les avantages et les inconvénients du télétravail ont été peu discutés dans le contexte lasallien et mériteraient une plus grande attention dans les études futures.

Le maintien des équipes en présentiel ou la préparation du retour des services en présentiel implique le respect des protocoles sanitaires pour une utilisation sûre des espaces institutionnels. Cela a nécessité des ajustements internes plus ou moins grands, tels que certains changements structurels suite aux demandes gouvernementales, des changements dans l'attribution des tâches, de nouveaux postes ou des relations internes entre les groupes de travail.

En raison des impacts financiers pendant la pandémie, « *la direction est encouragée à développer et à étudier des stratégies financières* ».

L'impact émotionnel causé par la pandémie est indéniable, qu'il s'agisse de conflits dus à l'isolement ou du deuil de la perte d'amis ou de membres de la famille. Pour répondre à ces be-

soins, des stratégies telles que « l'organisation d'espaces de partage et l'accompagnement socio-émotionnel des élèves et des enseignants » ont été mises en œuvre.

3. Implications des décisions dans la vie scolaire

Il est clair qu'il y a eu « *changement de stratégies dans l'exécution des activités* » et que « *les décisions ont un impact sur toutes les activités développées dans les communautés éducatives* ». Comme les œuvres éducatives jouent toujours un rôle important dans les communautés sociales dans lesquelles elles opèrent, toutes les œuvres éducatives ont cherché à maintenir leur présence, malgré le fait que certains services aient été fermés. Cependant, de nombreux sondés perçoivent une chute de leurs offres de services : « *le rythme des activités et de leurs offres a diminué* ». Les activités périscolaires ont été supprimées, dans de nombreux cas, sur ordre de l'administration scolaire ou de l'autorité sanitaire. Les activités pastorales ont souffert d'une manière particulière. Il est également important de noter que les différentes communautés éducatives ont été mises au défi de rechercher de nouvelles façons d'agir dans le contexte virtuel. « *La virtualité a conduit à la création de nouvelles façons de promouvoir la culture, l'art, l'activité physique et surtout l'accompagnement pastoral*. En particulier, le passage du modèle pédagogique à la modalité *hybride ou à distance* a suscité des inquiétudes quant à l'efficacité de l'apprentissage et, dans le cas de l'éducation des enfants et des adolescents, la perception qu'il y avait également des pertes dans la dimension de la sociabilité et des liens sociaux, y compris

avec « *l'apprentissage et l'adaptation à une nouvelle réalité, une plus grande confiance des parents dans la modalité virtuelle* ».

Les rapports sur l'impact du changement de mode sur les étudiants peuvent être illustrés par la réponse suivante : « *Le bien-être émotionnel et la motivation des étudiants sont altérés. Le fait que les élèves doivent s'isoler de leurs amis et de leurs professeurs peut affecter leur comportement et leur psychologie* ». Cependant, il est clair que dans ce contexte, l'attention des lasalliens est restée présente comme une valeur importante au sein des institutions. « *Accompagner les personnes de manière proche et fraternelle dans leurs difficultés a également été très positif. Cela inclut les services spirituels et psychologiques proposés par l'université* ». En fait, la mise en place de services de soins psychologiques spécifiques pour la communauté éducative en cette période semble être l'une des mesures les plus efficaces.

Une fois encore, l'importance de la coopération et du travail en réseau a été notée comme très importante dans le climat organisationnel. La communauté éducative dans son ensemble a été confrontée à « *une nouvelle façon de coopérer (plus numérique), mais aussi au défi de rester connecté en tant qu'équipe à une époque d'apprentissage mixte/à distance* ». La communauté éducative dans son ensemble a été mise au défi, mais le travail d'équipe a été la meilleure réponse.

4. Penser à l'avenir : structure organisationnelle et gestion des écoles

Un apprentissage important a été « *l'importance du travail d'équipe et du travail en réseau avec le Secteur et le District* ». Vivre l'expression ensemble et par association a été, est et sera ce qui nous permet de continuer à répondre aux besoins

éducatifs. Les réponses soulignent que, même en restant indépendants, nous pouvons abattre les « murs » et accroître la coopération, car « *la réflexion commune et la promotion de l'interdépendance des communautés éducatives sont fondamentales, étant entendu que les expériences des uns peuvent fournir des aides importantes pour les autres* ». En outre, « *le fait de nous retrouver tous confrontés au même défi (dans tous les pays et types de ministère) a été l'occasion de constater que nous sommes plus semblables que différents, et de favoriser un sentiment d'unité et de communauté* ». On a également souligné « *l'importance d'une prise de décision rapide et d'une communication entre les directeurs des œuvres pour profiter ensemble des initiatives* ».

De même, il a été souligné qu'« *un bon leadership est essentiel, surtout en temps de crise* ». Dans certains cas, cette préoccupation est due au « *vieillessement des chefs d'établissement actuels et à la pénurie de candidats qualifiés pour les remplacer, ce qui rend impératif de prendre des mesures* ». Il est également « *nécessaire de développer les compétences et les attributs du leadership : flexibilité, orientation vers le changement, volonté de voir dans le défi une chance, etc.*

En ce qui concerne « *la nécessité de la prise de décision et le lien entre le pédagogique et l'administratif* », il y a également des indications de deux avantages : la « *pratique du leadership partagé* » et « *l'implication de tout le personnel administratif et de ressources dans la prise de décision ; plaider pour des réunions régulières avec le personnel et les partenaires* ».

Un autre apprentissage concerne la gestion et la communication : « *nous gérons bien nos propres ressources et communiquons bien avec les autres. Ce sont les moyens de vivre notre association maintenant et à l'avenir.*

En ce qui concerne la gestion des ressources,

l'apprentissage a porté sur l'optimisation des ressources et la gestion financière efficace après les premières vagues de la pandémie. Quant à l'amélioration de la communication, elle doit être intensifiée car « *un véritable esprit d'équipe et une communication continue sont la clé de la réussite de la mission éducative* ».

À cette fin, les protocoles de communication internes et externes sont mis en œuvre et actualisés.

Enfin, la promotion du renouvellement et de l'adoption des technologies numériques virtuelles peut aider aujourd'hui et à l'avenir à remplir la mission éducative lasallienne.

5. Aspects liés aux structures organisationnelles ou administratives de l'école à prendre en compte à la III^e AIMEL

Bien que tous les sondés n'aient pas laissé de recommandations, certains messages importants ont été sélectionnés ci-dessous :

1. Entre différents pays et à l'intérieur des pays les réalités sont distinctes : il est clair que nous ne pouvons pas revenir au monde du passé. C'est pourquoi il est particulièrement important que le monde soutienne les pays en voie de développement en matière d'éducation. Des infrastructures qui nécessiteront la mobilisation de ressources afin que les étudiants marginalisés puissent poursuivre leurs études sans être interrompus par manque de ressources. « *Tous les pays n'ont pas le même niveau de développement numérique, ce qui n'est pas toujours propice aux réunions en ligne* ».
2. L'inégalité numérique est une réalité. Comment s'assurer qu'à l'ère du numérique, personne ne soit exclu de la technologie ? La pandémie a creusé le fossé entre les pauvres et les riches. Les délégués doivent examiner comment La Salle peut être proche des enfants des artisans et des pauvres dans cette nouvelle réalité. « *Il sera important d'inclure dans les défis et les propositions la présence substantielle de la technologie pour rapprocher les plus pauvres de l'éducation* ».
3. Professionnalisation de la gestion. Il est nécessaire de discuter et de moderniser le modèle de gestion, en appliquant des pratiques qui sont déjà

largement utilisées dans les institutions du marché, sans pour autant laisser de côté nos valeurs traditionnelles. Professionnaliser la gestion, exiger systématiquement la responsabilité des résultats et étendre la couverture de la planification. En même temps, comprendre le parcours identitaire des écoles chrétiennes comme un processus qui exige ouverture, communication positive, affronter les crises avec certitude (histoire - sens du charisme) en étant suffisamment flexible pour comprendre les vicissitudes et les opportunités du contexte. Croire en une autonomie responsable dans le cadre d'un système d'appartenance et de coresponsabilité.

4. Le rôle des laïcs dans la gestion. Nous envisageons une stratégie à deux lignes d'action : *« suivre le chemin des structures qui permettent une organisation toujours plus participative entre les laïcs et les Frères pour la prise de décision »*. *« Continuer à former des Frères et des laïcs pour répondre aux situations imprévues afin de soutenir la mission.*
5. Sur l'importance des directeurs. *« Il est nécessaire d'établir une structure de direction claire et adaptée aux réalités locales et, en même temps, une coordination dans toute la Région pour faciliter le flux d'informations et la distribution des tâches, garantissant le fonctionnement de notre mission éducative.*
6. L'éducation dans le contexte de l'ère numérique : à quoi ressemblera l'« école » de demain ? Apprentissage à distance, enseignement à distance mais maintien de l'unité sociale.

6. L'impact négatif sur la gestion institutionnelle des œuvres éducatives

Il est surprenant que certains sondés aient déclaré explicitement qu'ils n'avaient pas eu d'impact négatif et d'autres qui ont minimisé les impacts potentiels. Même si les défis et les réalités locales varient, il est peu probable qu'il n'y ait eu aucun problème.

Parmi les impacts négatifs de la pandémie cités, beaucoup ont déclaré être confrontés à *« un sérieux défi dans la sphère financière »*. Cette situation s'est produite dans de nombreux cas *« en raison de la perte d'élèves, en particulier dans les classes élémentaires (préscolaire) et de l'augmentation du portefeuille des échéances dues »*. Il y avait des indications de *« suspension des contrats du personnel »*. L'un des sondés prévient que *« la situation économique des familles prolongera l'impact de la pandémie au-delà de 2021 »*.

Plusieurs rapports signalent l'impréparation préalable à l'action en ligne. Cependant, une fois que les jours se sont transformés en semaines, le manque évident de préparation est devenu apparent. *« Outre les difficultés au niveau pédagogique, des commentaires ont également été formulés au niveau administratif sur le « manque de maîtrise de certains gestionnaires dans l'utilisation et la gestion des plateformes virtuelles qui a rendu difficile, au début de la pandémie, l'accomplissement de leurs fonctions »*.

En fait, l'importance du leadership en temps de crise augmente, de sorte que certains des impacts négatifs sont liés à ce rôle. Il y a également des preuves d'impacts négatifs sur les questions émotionnelles et d'engagement. La direction était la principale responsable de la médiation de ces moments. *« Les directeurs ont dû gérer la frustration, la peur et la colère de tous les côtés »*. Dans certains cas, cette gestion des personnes n'a pas été couronnée de succès, en raison d'un *manque de motivation au fil du temps »*.

7. L'impact positif de la pandémie de la Covid-19 sur la gestion institutionnelle

Bien qu'il semble difficile d'identifier les impacts positifs dans un scénario de pandémie, dans l'ensemble, cependant, de nombreux enseignements ont été tirés. L'un d'entre eux concerne les possibilités accrues des technologies numériques virtuelles. « Nous avons découvert beaucoup d'opportunités pour l'apprentissage mixte (P/L) et la coopération numérique », par exemple, « nous avons commencé à fournir des informations sur les plateformes scolaires » et « une connectivité régulière à travers 4 pays grâce à zoom ».

Le renforcement de la collaboration est un autre point important. Les défis posés ont encouragé « une réponse rapide, la coopération entre les éducateurs », « nous sommes devenus un District plus proche dans certains domaines de collaboration ».

D'un point de vue plus subjectif, le sentiment de résilience, de compréhension et d'appartenance a été renforcé. « Une fois que les dirigeants ont mis la pandémie derrière eux, il y a un sentiment de résilience et de courage qu'ils se rappellent les uns aux autres : s'ils ont réussi à relever cet énorme défi mondial, ils peuvent gérer la plupart de ce qui leur tombe dessus ». Et si de grandes choses ont été possibles durant cette période, elles sont dues à la « grande compréhension du personnel ».

8. Besoins organisationnels et administratifs

Dans l'analyse des expériences, certains rapports ont indiqué qu'en dépit des difficultés il a été possible de répondre aux besoins organisationnels et administratifs des institutions. Y compris les défis financiers. C'est-à-dire que « à l'exception

de l'impact économique lié à l'absence des revenus d'avant la pandémie, les œuvres restent en bon état de fonctionnement ». « Nous avons vu beaucoup de dynamisme et d'énergie, mais aussi beaucoup d'innovation dans nos institutions. Le plus grand défi organisationnel a été le changement constant des normes gouvernementales. » « Les institutions ont développé des initiatives pour rester accessibles. Une formation à l'utilisation de la technologie numérique a été faite ».

« Nous avons le sentiment de faire partie d'un effort mondial qui génère de nouvelles solutions dont bénéficient nos étudiants. En tant que réseau éducatif lasallien, nous avons généré des synergies et partagé des solutions et des ressources. Nous avons favorisé la collaboration entre les administrateurs, les enseignants, les familles et les élèves. De cette culture du partage, des réponses émergent et de là, nous voulons ajouter pour continuer à soutenir notre travail ».

9. Aspects qui font la différence dans le succès de la gestion institutionnelle dans le contexte de la pandémie de la Covid-19

Parmi les aspects qui ont contribué à la réussite de la gestion institutionnelle pendant la pandémie, le plus cité est le « bon leadership dans les écoles ». Le deuxième élément le plus cité est « la consultation et la collaboration permanentes entre les institutions lasalliennes ». L'indication de ces éléments est conforme aux réponses précédentes, qui soulignaient l'importance du leadership et de la coopération pour relever les défis imposés par la pandémie.

Tout comme le travail à domicile et les classes hybrides ou à distance, le deuxième ensemble d'éléments le plus cité se réfère aux questions technologiques : « la compétence numérique et la formation des enseignants » ainsi que « l'accès

des étudiants aux dispositifs technologiques et numériques ». Cette dimension a également été explicitée dans les commentaires libres avec des indications de « *partage d'expériences et de produits de formation virtuels* » et de « *cours à distance grâce à la technologie et à la formation du personnel* ».

Enfin, deux aspects liés au soutien du District ont également été mis en évidence et indiqués dans les réponses : « *soutien stratégique de la part de la direction du District et de la Région* » et « *soutien financier en cas de besoin* ».

10. Commentaires supplémentaires

Certaines questions ont été soulevées concernant la gestion du point de vue pédagogique. Dans le contexte de l'éducation élémentaire, ces réflexions ressortent : « *Comment réorienter les ressources vers le préscolaire jusqu'à la deuxième année ? Les enfants de l'école maternelle à la deuxième année sont les plus exposés dans cet environnement. Pendant l'apprentissage à distance, les parents de jeunes enfants doivent surveiller et guider le processus d'apprentissage de plus près. En conséquence, les écoles devront investir davantage dans le soutien aux familles avec de jeunes enfants. Nous devons inventer une technologie plus facile à utiliser pour nos plus jeunes élèves.*

Une autre préoccupation concerne les élèves et les partenaires lasalliens : « *Comment ont-ils mesuré leur organisation et leur succès ? Les éducateurs ont-ils fait participer leurs élèves ? En tant que Lasalliens, il était important de surveiller continuellement notre personnel et nos élèves pour voir si nous répondions à leurs besoins. Les voix de ceux que nous servons sont importantes pour que les voix des enfants soient entendues.*

Bien que la question du leadership soit apparue dans de nombreuses réponses, nous en ajoutons une autre. « *Comment pouvons-nous collaborer en tant que leaders dans des moments critiques comme celui-ci pour nous assurer que nous restons tous en mission ? Nous pouvons partager nos connaissances et nos idées sur la façon dont les différentes institutions ont géré les périodes difficiles.*

Une autre dimension inhérente à la gestion institutionnelle fait référence à la gestion des personnes, c'est pourquoi l'un des sondés s'est interrogé sur la préservation des talents et sur la nécessité de réduire le personnel pour assurer la viabilité économique et financière : « *Quel est l'impact de la néces-*

sité de procéder à des ajustements dans les effectifs et de devoir licencier ? »
Il est très important d'être conscient que les œuvres doivent être viables pour se maintenir. De même, une autre question se pose par rapport aux personnes : *« Comment le soutien socio-émotionnel-spirituel a-t-il été apporté aux directeurs, aux enseignants et aux élèves pendant le confinement ? Dans le District, des réunions virtuelles de participation volontaire ont été organisées pour «prendre un café entre enseignants et directeurs», coordonnées par un conseiller pour exprimer les émotions. Sur les lieux de travail, des psychologues et des conseillers ont organisé des activités avec les élèves et un accompagnement individuel a été mis en place quand c'était nécessaire.*

11. Remarques finales

Toute la communauté scolaire a été touchée, en particulier les élèves et leurs familles. *« Les fermetures affectent les élèves de multiples façons, renforçant les inégalités et les soumettant à un stress social et psychologique. Les parents et les tuteurs sont également touchés. »* D'autre part, il est souligné que dans la crise, la finalité sociale et éducative des institutions lasalliennes est devenue plus évidente : *« beaucoup d'entre elles réalisent la finalité sociale du système éducatif et son pouvoir de structurer la vie quotidienne ».*

Dans de nombreux pays, *« la situation de pandémie a encore creusé le fossé des inégalités entre l'enseignement public et l'enseignement privé ».*
« La pandémie a montré qu'il est nécessaire de plaider au niveau international pour une plus grande participation financière de l'État dans les établissements d'enseignement privés sérieux.

À terme, *« le nombre de pauvres va augmenter dans le monde entier et nous devons réfléchir à la manière de répondre à cette demande ».*





Un rapport sur l'impact de la COVID-19 sur la gestion pédagogique des institutions lasalliennes en 2020

Préparé par Diana Ilishera A. Go,
Lea S. Abarentos, et Wilson Gorosin
de De La Salle-College of Saint Benilde,
Manille, Philippines, Avril 2021

RÉSUMÉ

En utilisant les réponses reçues à l'enquête lasallienne COVID, préparée et menée par le Service de la Recherche et des Ressources Lasalliennes au cours du premier trimestre de 2021, ce rapport tentera de dresser un tableau, bien qu'à grands traits, de la façon dont la pandémie de la COVID-19 a affecté la mission Lasallienne, comment les Districts ont répondu aux défis pédagogiques communs et uniques, et les leçons à tirer pour aller de l'avant. En documentant et en examinant les forces collectives, les défis, les opportunités et les menaces posés par la situation globale, les recommandations présentées pour la planification et le développement d'un cadre pédagogique lasallien rendront possible, nous l'espérons, une éducation holistique et formative qui transcende les modalités d'apprentissage. Dans l'ensemble, ce rapport vise à soutenir la prise de décision qui déterminera une réponse éducative lasallienne unifiée à la pandémie de la COVID-19 et à d'autres perturbations futures possibles.

INTRODUCTION

Pratiquement partout dans le monde, la pandémie de la COVID-19 a énormément affecté l'enseignement pour la grande majorité des gens. En raison de la nécessité de restreindre la mobilité et la proximité, les écoles ont été contraintes de fermer brusquement leurs portes pendant plusieurs mois, dans le meilleur des cas. Or, les fermetures d'écoles se traduisent par un retard pris par des élèves et des écarts d'apprentissage qui se creusent davantage (Drenik, 2021), de sorte qu'un changement des modalités d'enseignement à l'aide des technologies numériques est devenu nécessaire et évident.

Pour documenter l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur la communauté lasallienne mondiale en 2020, une enquête de 44 questions a été distribuée aux administrateurs et aux délégués des institutions lasalliennes dans le monde entier, avec 11 questions axées sur la documentation des changements et des défis pédagogiques rencontrés par leurs institutions d'apprentissage respectives. Un total de 31 réponses sur 123 a été recueilli sur la gestion pédagogique dans les 5 Régions lasalliennes d'Asie et d'Océanie (PARC), d'Europe et de la Méditerranée (RELEM), d'Afrique (RELAF), d'Amérique Latine (RELAL), et d'Amérique du Nord (RELAN). La figure 1 montre la distribution des réponses en fonction des Districts Lasalliens.

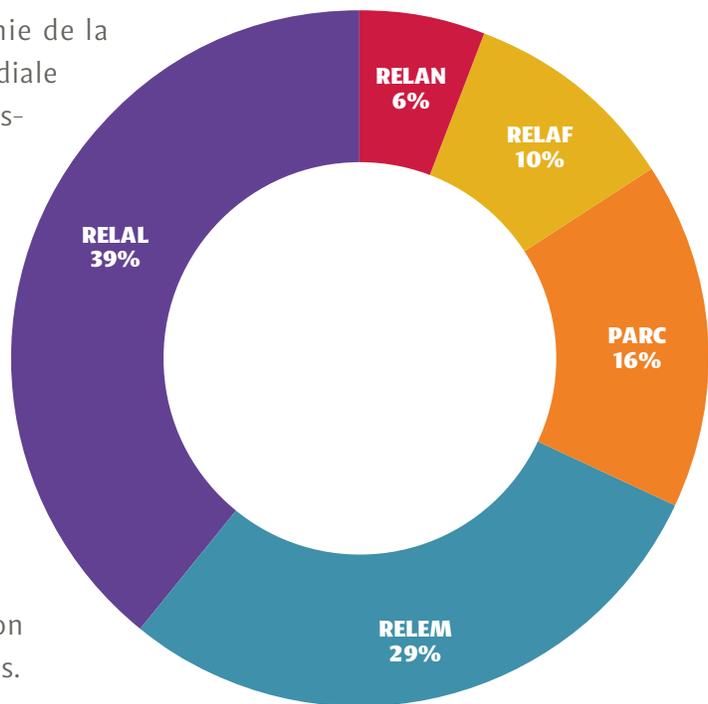


FIGURE 1 : Répartition des réponses recueillies pour l'enquête d'impact COVID-19 sur la gestion pédagogique en fonction de l'affiliation à la Région lasallienne

LES DÉFIS DE LA RÉPONSE PÉDAGOGIQUE

VARIATION DANS L'ACCÈS AUX RESSOURCES NUMÉRIQUES

Il y a beaucoup d'endroits où la connectivité et l'accès à la technologie sont encore limités, et l'enseignement et l'apprentissage à distance sont et continuent d'être une lutte. Dans les Districts de la RELAL, RELEM, RELAF et PARC, certains établissements se sont appuyés sur des moyens non numériques tels que des cahiers d'exercices et des kits d'apprentissage, soit pour compléter la disponibilité limitée de matériel en ligne approprié, soit comme principale méthode d'enseignement

lorsque les écoles sont restées fermées. Pour certains, les émissions radio sont devenues un outil précieux pour atteindre les élèves qui vivent dans des zones défavorisées. Certains membres de la RELAL et de la RELEM ont même rapporté que leurs éducateurs effectuaient des visites à domicile pour contrôler les élèves qui n'avaient aucun accès aux technologies numériques chez eux, afin de s'assurer que les familles les plus vulnérables sur le plan économique continuaient à avoir accès non seulement à l'éducation mais aussi aux besoins de base comme la nourriture.

Ce problème d'inégalité d'accès à la tech-

nologie ne touche pas seulement les élèves, mais aussi un grand nombre d'enseignants. Beaucoup d'éducateurs, même dans les pays développés, n'ont malheureusement pas les ressources personnelles nécessaires pour travailler en ligne depuis leur domicile ; cela rend difficile non seulement la connexion avec leurs élèves, mais aussi leur formation professionnelle et le soutien nécessaires pour devenir des enseignants en ligne efficaces. De nombreux éducateurs risquent d'être exposés au virus et de le transmettre en se rendant quotidiennement sur le campus pour faire leur travail en raison de leur manque d'appareils personnels, et/ou en effectuant des visites en personne chez leurs élèves et leurs familles.

Plusieurs réponses ont également indiqué que les institutions n'ont pas la capacité et les ressources nécessaires pour soutenir l'apprentissage en ligne. Par exemple, selon les témoignages de la RELAF et de la PARC, les enseignants se sont appuyés sur les médias sociaux et les plateformes de messagerie gratuites pour communiquer avec leurs élèves ; étant à l'aise et familiarisés avec les technologies disponibles, ils ont tiré partie des interactions dynamiques que ces applications mobiles leur permettent, et de plus elles sont gratuites et facilement accessibles à tous. Malheureusement, si ces plateformes offrent de précieuses possibilités d'apprentissage et de communication, elles présentent également un risque élevé pour la vie privée et la sécurité des élèves, des enseignants et des établissements d'enseignement qui les utilisent, au lieu de canaux plus sûrs. De même, beaucoup n'ont pas les ressources et la capacité de former adéquatement leur personnel enseignant, et de nombreux instructeurs ont été laissés à leur propre ressource pour s'éduquer et se rééquiper en vue de la bataille difficile que représente l'enseignement sous confinement.

De plus, malgré les ajustements et les amé-

nagements réalisés, il existe toujours une préoccupation palpable et non traitée dans les Districts et les niveaux d'enseignement : que le caractère unique et le sceau d'une éducation lasallienne - son souci de l'humain chez l'élève et sa capacité à toucher le cœur de ses élèves - soient diminués par les difficultés à établir des valeurs partagées et des relations humaines à travers un écran d'ordinateur.

DIFFICULTÉS À ÉTABLIR ET À MAINTENIR DES LIENS ÉDUCATIFS

La pandémie a mis en évidence un autre niveau de complexité : comment établir des relations pédagogiques sans proximité physique. Par exemple, une réponse du District de la RELEM relève que lorsque des relations positives entre enseignants et élèves avaient déjà été établies avant la fermeture des écoles, les plus jeunes élèves avaient généralement beaucoup plus de facilité à accepter et à s'adapter à l'apprentissage en ligne. Par conséquent, leurs enseignants avaient également plus de facilité à gérer les comportements des élèves que les enseignants qui n'avaient pas pu établir une relation solide avec leurs élèves avant leur passage à l'apprentissage en ligne.

Un problème similaire a été noté dans la RELAL, où les interactions sociales en ligne ont été perçues comme contraignantes et artificielles. Les discussions virtuelles, les récitations et les discussions de groupe - aussi utiles soient-elles pour l'apprentissage - ne semblent pas pouvoir offrir la même spontanéité et le même engagement social que ceux que l'on peut ressentir dans une proximité physique et sociale. Parce que l'apprentissage est intrinsèquement un effort social, les élèves ont besoin d'un niveau de connexion avec leurs pairs et leurs enseignants, et ils peuvent devenir moins

intéressés et moins investis dans leur éducation lorsque cet aspect intangible mais précieux de l'expérience d'apprentissage n'est pas abordé dans une modalité alternative.

Sur une note positive, des réponses de la RELAN et de la RELAL ont également relevé à quel point les parents avaient exprimé leur appréciation pour l'effort que les éducateurs Lasalliens ont fait pour construire des relations étroites avec leurs enfants, alors que l'apprentissage continuait pendant le confinement. Certaines écoles ont même rapporté une augmentation des inscriptions en raison du type de relations entre enseignants et élèves que les parents ont pu observer, ce qui démontre l'importance de l'approche Lasallienne pour une formation et une éducation holistique.

COMBLER LE FOSSÉ DANS LA FORMATION ET L'ANIMATION LASALLIENNES

Le monde de l'éducation ayant été bouleversé, les programmes communautaires lasalliens tels que les voyages éducatifs, les expositions d'art, les kermesses et autres célébrations ont dû être soit modifiés, soit abandonnés, soit annulés. Non seulement pour la sécurité des élèves, mais aussi à cause de la charge de travail croissante du personnel scolaire. Il était compréhensible que la formation soit reléguée au second plan au début de la crise mondiale mais, une fois l'urgence traitée, il est devenu évident que les institutions devaient trouver des moyens de réintroduire les activités sociales et la spiritualité lasallienne dans le programme en ligne.

Bien que les élèves ne soient pas immédiatement conscients de ses effets, le manque d'équilibre entre les engagements académiques et non académiques a fait que élèves et enseignants se sont sentis surchargés et constamment fatigués. Ajoutées à

cela la solitude et l'anxiété engendrées par l'isolement social, ce sentiment peut devenir accablant.

L'absence d'activités ludiques et purement sociales a peut-être aussi contribué au désintérêt croissant de certains groupes d'élèves à s'engager ou même à s'inscrire, comme l'ont souligné les délégués de la RELAL et de la RELAF. Plus encore, ce manque de volonté ou d'intérêt à s'engager inquiète de nombreux enseignants et administrateurs à travers le monde sur l'altération mentale de leurs élèves, et les effets à long terme que cela peut avoir sur leur développement émotionnel et psychosocial.

À cette fin, les institutions des différents Districts ont mis en place diverses interventions pour tenter de résoudre ces problèmes. Dans les Districts de la RELEM, les programmes qui favorisent l'éducation intérieure et émotionnelle ont été soutenus, et les élèves ont été tenus de rencontrer régulièrement leur psychologue scolaire ou leur conseiller d'orientation. Dans le District de LEAD-PARC, les enseignants ont cherché et maintenu des communications constantes et ouvertes avec les parents de leurs élèves pour les tenir bien informés et impliqués dans le développement cognitif et social de leurs enfants. Les écoles des Districts de la RELAL ont utilisé différentes stratégies : promouvoir une expression saine des émotions et la conscience de soi ; aménager les horaires scolaires pour donner aux élèves et aux enseignants des plages de temps pour prendre soin d'eux-mêmes ; former systématiquement les enseignants pour améliorer leurs compétences en matière d'enseignement en ligne ; et accueillir les parents dans la communauté lasallienne élargie, en soulignant leur participation et leur contribution actives.

Pourtant, la communauté mondiale de l'éducation Lasallienne s'accorde sur le fait que l'on peut faire beaucoup plus pour améliorer l'animation de l'esprit Lasallien. On a suggéré que les situations

familiales des élèves, y compris les relations parents-enfants à la maison, doivent aussi être examinées de plus près pour aider le développement et le soutien émotionnels des enfants. La définition, la portée et le rôle de la communauté éducative Lasallienne devront peut-être être revus en tenant compte des modalités d'apprentissage à distance, pour maintenir des relations éducatives solides, et pour que le lien intrinsèque entre la pédagogie et la spiritualité puisse être réalisé.

SYNTHÈSE DES CONTRAINTES IDENTIFIÉES DANS LA GESTION PÉDAGOGIQUE

CONNECTIVITÉ À L'INTERNET ET ACCÈS À LA TECHNOLOGIE

Le degré varié de la connectivité à Internet et de l'accès aux technologies numériques parmi les enseignants et les élèves a été une lacune constante dans le passage des institutions lasalliennes à l'apprentissage en ligne pendant cette pandémie. Il en résulte une fragmentation des expériences d'enseignement et d'apprentissage, qui perturbe la continuité et la qualité du transfert des connaissances. De plus, les élèves et les enseignants peuvent être démotivés à s'engager dans le processus d'apprentissage en ligne, non seulement en raison des difficultés à trouver les ressources nécessaires, mais aussi à acquérir les compétences fondamentales pour naviguer sur les plateformes d'apprentissage en ligne afin d'atteindre les résultats d'apprentissage.

COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET POSSIBILITÉS DE FORMATION

Avec le passage abrupt de l'enseignement en classe en présentiel aux cours en ligne, les élèves comme les enseignants ont été confrontés au défi de montrer des compétences numériques de base. Pour les élèves, des compétences numériques inadéquates se traduisent par une non-participation ou un apprentissage superficiel. Pour les enseignants, l'incapacité à intégrer les outils technologiques éducatifs dans les activités d'apprentissage affecte le niveau d'engagement des élèves et, par conséquent, la profondeur de l'apprentissage. Les lacunes dans les compétences numériques ont mis en évidence la nécessité pour les institutions lasalliennes de fournir des possibilités de formation pour

faciliter les pratiques pédagogiques efficaces en utilisant des plateformes d'apprentissage numériques. Malgré les efforts déployés pour combler les lacunes en matière de compétences par le biais d'occasions de formation, le manque de ressources numériques reste un facteur limitant majeur pour entreprendre des formations visant à améliorer les compétences numériques.

RISQUES LIÉS À LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES ET À LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Outre les lacunes en matière de compétences techniques, le passage à l'apprentissage en ligne a également fait apparaître des risques en matière de confidentialité des données et de sécurité de l'information. Les plateformes d'apprentissage en ligne sont un canal d'échange d'informations entre les élèves et les enseignants, et de stockage de diverses formes de données. L'accès par inadvertance aux informations confidentielles des enseignants et des élèves a de graves conséquences sur le maintien d'un environnement d'apprentissage en ligne sûr et sécurisé.

ÉDUCATION HOLISTIQUE LASALLIENNE

Au-delà des lacunes pratiques identifiées, il y a la capacité inadéquate de l'apprentissage en ligne à accueillir un programme d'apprentissage holistique. Les institutions éducatives lasalliennes n'ont pas encore trouvé les moyens d'organiser des activités extrascolaires, physiques, socio-émotionnelles et socioculturelles qui reproduisent le programme holistique de l'enseignement en classe. Cela reflète également le manque d'interaction sociale, qui est une composante fondamentale de l'approfondissement des connaissances par l'idéation et l'application interactives.

ÉVALUER L'IMPACT DE LA COVID-19

Interrogés sur l'impact de la pandémie de la COVID-19 sur les expériences de gestion pédagogique de leurs institutions respectives, les réponses à l'enquête Lasallienne COVID ont évalué son impact négatif à une moyenne de 4,32 sur 10, tandis que l'impact positif est arrivé à une moyenne globale de 7,7 sur 10. Lorsqu'on leur a demandé quel était l'impact global de la pandémie sur les œuvres lasalliennes de leur région, la note moyenne a également été de 7,7 sur 10.

3.6) Impact NEGATIF sur la gestion pédagogique, 3.7) Impact POSITIF sur la gestion pédagogique et 3.8) Expérience générale des ministères lasalliens dans votre District pendant cette pandémie.

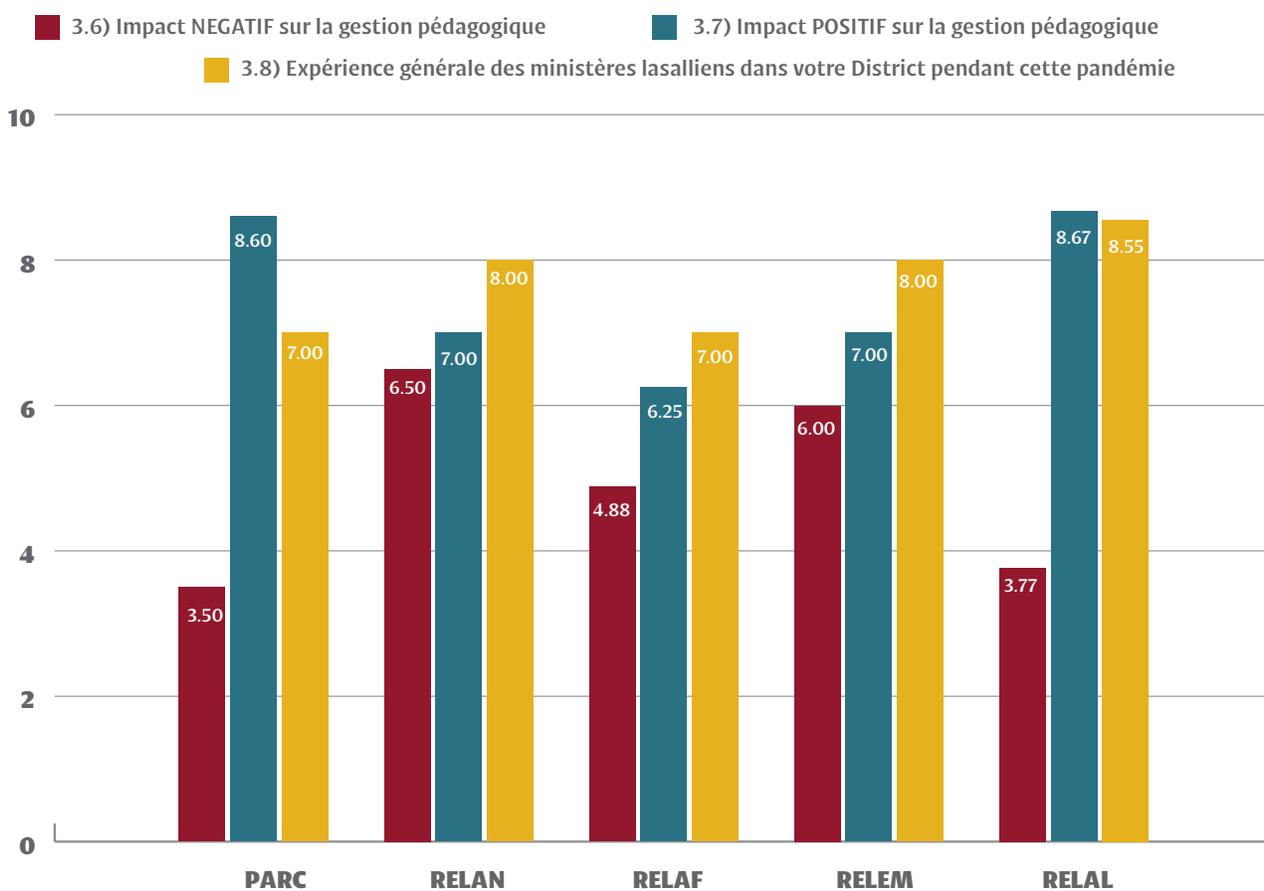


FIGURE 2 : Moyenne des évaluations de l'impact négatif, positif et global de la réponse COVID-19 sur la gestion pédagogique des institutions éducatives lasalliennes par District.

La figure 2 montre la distribution et les évaluations en fonction de la Région. Il faut noter que le nombre de réponses n'est pas égal par Région, comme le montre la Figure 1. Par exemple, il n'y a que 2 réponses pour la RELAN alors qu'il y en avait 12 pour la RELAL. De plus, les 31 réponses ne sont pas toutes cohérentes pour toutes les questions de l'enquête. Bien qu'il s'agisse d'une limite évidente, il est plus important de noter dans ce cas à quel point les réponses sont similaires en termes de tendances et de thèmes dans les Régions.

Le sentiment général semble être que cette pandémie a forcé les institutions et les éducateurs à sortir de leur zone de confort et à découvrir de nouvelles méthodes d'enseignement et de communication avec leurs élèves et leurs familles. Ces nouvelles méthodes n'ont pas été faciles à mettre en place, et de nombreux membres de la communauté éducative - y compris des élèves et des enseignants - n'ont pas apprécié le passage aux plateformes virtuelles. Outre le fait que les écoles n'étaient effectivement pas préparées, la volonté du personnel de s'adapter à la technologie était tenue pour bon nombre d'instructeurs. La productivité - qu'il s'agisse d'un manque ou d'un excès - est également devenue un gros problème, car le travail empiète sur le temps personnel et vice versa, ce qui entraîne une augmentation considérable du taux de burnout, non seulement pour les élèves, mais aussi pour les éducateurs qui doivent faire face à l'anxiété et au fardeau supplémentaire que représente le fait de travailler à domicile tout en s'occupant de leur famille dans le contexte des menaces de la pandémie. Comme l'a dit succinctement l'une des réponses, *«le succès dépendait du degré de mise à jour et d'information des institutions en matière de technologie et de pédagogie, et de la mesure où les caractéristiques socio-économiques des environnements étaient adaptées avant la pandémie.»*

Cependant, de nouvelles opportunités sont apparues qui semblent l'emporter sur les difficultés. Comme il y a désormais un besoin indéniable de remettre en question les pratiques éducatives établies, beaucoup ont expérimenté de nouvelles méthodes d'enseignement. Certaines d'entre elles ont fonctionné, d'autres ont échoué. Cela souligne le fait qu'il n'existe pas de modèle d'apprentissage unique. La constante, cependant, c'est la prise de conscience que les espaces d'apprentissage en ligne sont une ressource potentiellement puissante pour se connecter avec des élèves, des enseignants et des professionnels d'autres pays et continents. De plus, contacter des Lasalliens qui partagent la même mission en différentes parties du monde peut ouvrir des occasions de formation et favoriser de façon plus significative le dialogue interculturel sur l'identité, la spiritualité, et autres. L'ouverture au-delà des frontières est également précieuse pour poursuivre les efforts de recherche, en particulier dans le domaine de la gestion pédagogique, et pour étendre les occasions de développement académique et professionnel au-delà des Régions spécifiques, à un coût bien moindre.

Autre note positive, la distanciation sociale prolongée a mis en évidence la valeur des relations sociales dans l'expérience d'apprentissage, conduisant beaucoup de gens à réaliser comment les relations entre et parmi tous les acteurs de l'éducation s'entremêlent et influencent les expériences d'apprentissage réussies pour un enfant. Il y a eu des rapports dans la RELAN et la RELEM où des écoles ont noté une augmentation des inscriptions en raison des valeurs et de l'approche stimulante qu'une éducation lasallienne fournit, particulièrement en ces temps difficiles. Les institutions Lasalliennes, par conséquent, ont besoin d'atteindre, de considérer et d'impliquer non seulement l'élève ou l'enseignant individuel, mais aussi leurs familles lors-

qu'elles considèrent les politiques, les approches et les communications, puisque la cellule familiale est l'*ombilic* qui a longtemps été négligé dans les pratiques éducatives traditionnelles.

TIRER PARTI DES TECHNOLOGIES ÉDUCATIVES

Dans les cinq (5) Régions de la RELAN, RELAL, RELEM, RELAF et PARC, de nombreux établissements d'enseignement ont réagi de la même manière au début de la pandémie. Les écoles ont d'abord évalué leurs capacités institutionnelles existantes et ont pris des décisions et des investissements importants en vue de la mise à niveau des infrastructures technologiques, des abonnements aux plateformes et applications d'apprentissage, et de l'achat et de la distribution éventuels d'appareils. Une évaluation simultanée des compétences du personnel enseignant et de sa préparation à la facilitation de l'apprentissage en ligne a été réalisée, et la formation des enseignants est devenue à la fois une priorité et un défi dans toutes les Régions et à tous les niveaux d'enseignement.

DES APPROCHES PÉDAGOGIQUES CHANGEANTES

Outre le fait de surmonter les difficultés techniques, les éducateurs ont dû repenser leurs approches pédagogiques en raison de la nature synchrone et asynchrone de l'apprentissage en ligne, et des limites que cette dualité impose au contenu pédagogique. Les sujets qui ciblent le développement cognitif sont plus facilement adaptés à l'enseignement en ligne et ont donc été privilégiés par rapport aux sujets qui nécessitent des équipements ou des espaces spéciaux comme un laboratoire ou l'éducation physique. Les programmes d'études

ont été revus afin de s'assurer que les normes minimales acceptables d'apprentissage seraient respectées, même si de nouvelles stratégies d'enseignement étaient adaptées. La taille des classes a été réduite et les heures de cours synchrones via des applications de vidéoconférence comme Zoom ou Google Meet ont été réglemētées.

Pour les établissements qui avaient accès à des systèmes de gestion de l'apprentissage tels que Moodle ou Google Classroom, des évaluations formelles ont été réalisées, le plus souvent à l'aide de ces plateformes, et certains auraient même utilisé un logiciel de surveillance des examens en ligne pour garantir l'intégrité académique pendant les tests. Les projets et activités scolaires ont été repensés pour favoriser l'apprentissage coopératif dans la mesure du possible, et les enseignants ont collaboré autant que possible pour concevoir des tâches d'évaluation interdisciplinaires afin d'alléger quelque peu la charge de leurs élèves.

Les politiques académiques ont été ajustées quand et où cela était nécessaire, en tenant compte des nouvelles réalités et des complications. Par exemple, dans un établissement de la RELEM, il était devenu difficile pour les enseignants de vérifier l'assiduité et la participation parce que les élèves éteignaient leur caméra pendant les sessions de cours en ligne. Par conséquent, l'école a conclu un accord avec les familles de leurs élèves selon lequel ceux qui éteignaient leur caméra pendant les cours synchrones seraient considérés comme absents. Par contre, certains établissements de la PARC ont assoupli leurs politiques en matière de rétention des élèves, d'évaluation et de gestion du temps en raison du manque de fiabilité de la connectivité dans leurs localités.

FACTEURS DE RÉUSSITE

Lorsqu'on leur a demandé de sélectionner et d'identifier, à partir d'une liste de facteurs possibles, ceux qui ont eu ou auraient eu un impact significatif sur le succès de la mise en œuvre pédagogique de leurs institutions respectives pendant la pandémie, les trois principaux facteurs qui sont ressortis sont (1) un bon leadership, (2) la culture numérique et la formation des enseignants, et (3) l'accès des élèves aux dispositifs technologiques et numériques. La figure 3 présente une ventilation plus détaillée des réponses, collectivement et par Région, et montre clairement l'importance de ces trois facteurs perçus comme contribuant à la réussite de la scolarisation, quel que soit le lieu, pendant la pandémie.

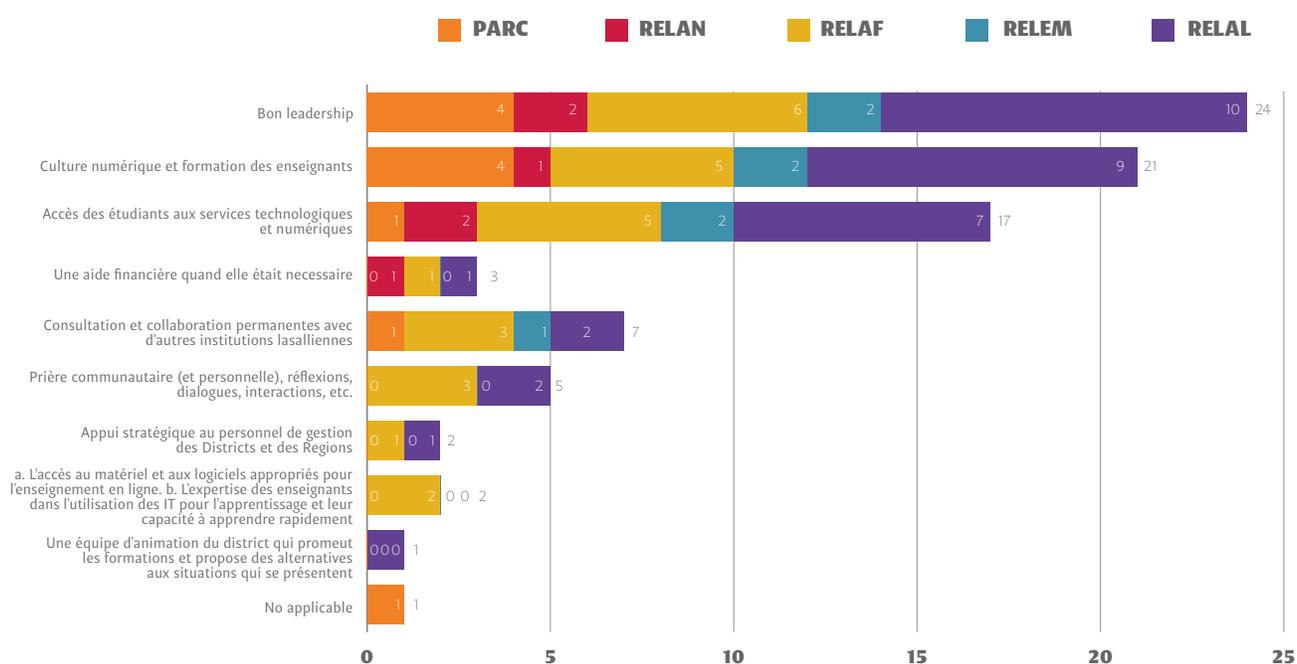


FIGURE 3 : Facteurs qui ont fait la différence pour réussir dans le domaine de la gestion pédagogique pendant la pandémie

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une organisation économique intergouvernementale comptant 37 pays membres, affirme que les élèves subiront de graves pertes d'apprentissage si aucune stratégie intentionnelle n'est mise en place pour protéger l'apprentissage pendant les périodes de perturbation. Selon leur rapport 2020, outre (1) le soutien des parents, (2) la capacité de l'école à soutenir l'apprentissage à distance, et (3) la détermination personnelle de l'étudiant à poursuivre son apprentissage, un établissement d'enseignement peut développer et mettre en œuvre une réponse stratégique et efficace pour les périodes d'exigences qui fera une grande différence (Reimers et Schleicher, 2020).

L'ACCÈS AUX TECHNOLOGIES

Le premier problème qui nécessite une action immédiate est l'accès inégal à la technologie. Les institutions lasalliennes peuvent s'associer à des entreprises privées et publiques pour collecter des fonds ou établir des parrainages à long terme pour des programmes d'aide aux élèves, comme des programmes « étudiez maintenant, payez plus tard » ou créer des programmes de type « service rendu » en échange de gadgets. Ils peuvent également négocier des remises institutionnelles et des prêts de gadgets pour le corps enseignant et le personnel. Les grandes institutions lasalliennes peuvent aussi s'associer à des écoles plus petites pour tirer parti de leur marque et de leur réputation pour chercher des dotations durables et des partenariats d'entreprise à long terme. En outre, au niveau institutionnel, les écoles doivent investir dans des infrastructures technologiques et des systèmes de gestion de l'apprentissage qui non seulement sécurisent les données importantes des élèves, mais aussi offrent une expérience d'apprentissage

uniforme à tous les élèves, une expérience qui est alignée sur la vision de l'école et indépendante du savoir-faire technologique et des préférences des instructeurs individuels.

COMPÉTENCE NUMÉRIQUE ET FORMATION DES ENSEIGNANTS

L'accès au matériel fait certainement partie de la fracture numérique, mais le manque de connaissances et de compétences pour savoir comment utiliser ces technologies à son avantage a une grande part de l'écart à combler (van Dijk, 2012 ; Allen, 2016). Par exemple, un enseignant qui apprend à utiliser Zoom mais qui l'utilise pour faire des cours pendant 3 heures à chaque fois ne sera pas efficace, et les élèves continueront à prendre du retard (OCDE, 2020). Ce que l'on peut faire, c'est d'appliquer la méthode de la classe inversée (Nouri, 2016), qui aurait déjà été mise en pratique dans certains établissements de la RELEM, qui avaient une expérience de l'apprentissage en ligne avant la pandémie. Dans une classe inversée, les élèves ont accès à du matériel et à des activités d'apprentissage en ligne qu'ils peuvent utiliser et réaliser à leur propre rythme dans des délais précis, de sorte que les heures de cours synchronisées peuvent être davantage consacrées à un retour d'information en direct, à des consultations individuelles ou en groupe et à des échanges significatifs plutôt qu'à un simple cours magistral.

En tant qu'éducateurs de première ligne, les enseignants doivent être formés à la pédagogie de l'apprentissage en ligne afin que leurs élèves soient à la fois stimulés et engagés de manière plus ludique et personnelle. Ce passage à l'apprentissage virtuel prendra du temps, car il faudra désapprendre les vieilles habitudes pour pouvoir développer de nouvelles stratégies adaptées aux nou-

veaux environnements d'enseignement. De plus, les enseignants devront changer de paradigme afin de comprendre et d'adopter la façon dont la dynamique de la classe a changé, la conception de l'enseignement a évolué et la façon dont la technologie peut être utilisée de manière plus créative qu'une simple substitution. C'est maintenant plus que jamais que les institutions doivent investir dans le développement professionnel continu de leur corps enseignant pour assurer la continuité de la mission lasallienne dans le futur.

La pandémie a mis en lumière les disparités d'accès à l'éducation qui n'avaient pas été résolues pendant des décennies auparavant. Fidèles à l'identité lasallienne de service aux pauvres et de communion dans la mission, les administrateurs lasalliens du monde entier sont encore plus mis au défi aujourd'hui de s'attaquer aux écarts d'accès à l'éducation, qui touchent le cœur de l'éducation lasallienne. Les dirigeants lasalliens sont donc invités à participer à des discussions collaboratives, en particulier pour gérer le passage des pratiques pédagogiques à l'enseignement en ligne et pour assurer de manière proactive l'accessibilité de l'éducation lasallienne à tous.

LEADERSHIP EFFICACE

Les caractéristiques d'un bon leadership peuvent peut-être être placées dans le contexte d'une gestion de crise efficace, où les administrateurs lasalliens ne sont pas seulement appelés à prendre des décisions rapides sur le terrain, mais aussi à maintenir une présence ouverte, honnête et constante dans la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques. Ils doivent rassurer, inspirer et unir toutes les parties prenantes pour faire face et s'adapter ensemble aux défis. Ce faisant, les leaders lasalliens doivent communiquer les risques à

leurs subordonnés sans édulcorer la réalité pour obtenir un consensus permissif qui atténuerait la résistance aux nouvelles politiques et aux mises en œuvre (Robson, 2020). Les notes de service et les courriels ne suffisent pas. Au lieu de cela, les leaders lasalliens devraient s'efforcer d'organiser des réunions générales ouvertes et régulières et prêter une attention particulière à leurs messages afin d'établir le lien plus social et humain dont leurs parties prenantes ont besoin.

En outre, les leaders lasalliens doivent être prêts à assouplir les idéologies de leadership et les styles de gestion conventionnels. Ils doivent être les premiers à embrasser le changement lorsque la situation l'exige. Peut-être que le parcours de Saint Jean Baptiste de la Salle peut offrir aux leaders Lasalliens une perspective unique sur le leadership qui ne se conforme pas aux conventions (LeBlanc, 2013). Il était à bien des égards un innovateur et un visionnaire qui reconnaissait les sacrifices personnels qu'il fallait faire, et il a agi selon sa vision et sa conscience comme quelqu'un qui vivait au service des autres. En cette période de grande crise, les leaders lasalliens auront besoin d'un dynamisme et d'une vision similaires pour transformer les perturbations en opportunités.

En effet, les écoles Lasalliennes ont été capables de gérer divers degrés de succès dans la mise en œuvre de moyens numériques ou non numériques pour soutenir et accomplir leurs principaux objectifs pédagogiques pendant la pandémie. Mais pour aller de l'avant, l'éducation lasallienne doit être ré-imaginée, revitalisée et réformée. Les leaders lasalliens sont maintenant appelés à diriger la réforme des programmes d'études, à soutenir l'intégration et la mise en œuvre de la technologie éducative, à défendre les programmes d'alphabétisation numérique, et à rechercher de manière proactive des partenariats avec des entre-

prises et des organisations à but non lucratif, ainsi qu'avec d'autres institutions lasalliennes, afin de répondre au besoin urgent d'accès des élèves à la technologie et d'ouvrir des possibilités d'apprentissage uniques qui ne seraient pas possibles sans l'aide de la technologie.

LIMITES DES RÉSULTATS

Les résultats et les recommandations de ce rapport doivent être interprétés en tenant compte des limites de la recherche. Plus précisément, les données de recherche dépendent (a) de l'étendue des connaissances sur le terrain et de la sensibilisation des personnes interrogées concernant les changements de gestion pédagogique de leurs institutions respectives, et (b) de l'exactitude des traductions en anglais qui peuvent affecter l'analyse et l'interprétation.

L'une des limites importantes de l'étude est la profondeur des connaissances et de la conscience des participants concernant le changement pédagogique de leurs institutions respectives. La plupart, sinon tous, sont des administrateurs de leurs régions et de leurs établissements d'enseignement respectifs. Le degré d'engagement des sondés dans la pratique de l'enseignement et de l'apprentissage détermine la spécificité des données qui reflètent la réponse pédagogique de leur institution dans cette pandémie.

Une autre limitation des données est la traduction de certaines réponses en langue anglaise. Environ 26% (8 sur 31) des réponses sont en français et environ 42% (13 sur 31) sont en espagnol. Compte tenu de cette répartition, il est inévitable qu'une partie du sens contextuel inhérent aux langues française et espagnole ne soit pas prise en compte dans le processus de traduction. Cela peut avoir des implications en termes d'authenticité des informations analysées, ce qui peut affecter l'applicabilité générale des recommandations formulées.

Ces limites de la recherche ont été prises en compte dans une certaine mesure grâce à l'examen de documents connexes et à l'utilisation d'un entretien de validation pour aider à fonder les analyses, observations et recommandations générales.

RÉFÉRENCES

- Allen, B. (2016, October 17). *Optimizing technology's promise*. EDUCAUSE Review 51, No. 6. from: <https://er.educause.edu/articles/2016/10/optimizing-technologys-promise>
- Drenik, G. (2021, March 24). *The pandemic has changed the game for learning and primed education for continued disruption*. <https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2021/03/24/the-pandemic-has-changed-the-game-for-learning-and-primed-education-for-continued-disruption/?sh=d6994f34f8ed>
- LeBlanc, A (2013). *Le parcours de leadership de saint Jean-Baptiste de la Salle* [Fichier PDF]. Revue numérique de recherche lasallienne (7). 11-26. Récupéré sur http://revista_roma.delasalle.edu.mx/numero_7/alphonse_leblanc7.pdf
- Nouri, J. The flipped classroom: for active, effective and increased learning - especially for low achievers. *Int J Educ Technol High Educ* 13, 33 (2016). <https://doi.org/10.1186/s41239-016-0032-z>
- OCDE. (2020, 7 de septembre). *Écoles, éducation et COVID-19* [fichier vidéo]. Youtube. <https://youtu.be/M51HeDfyWV4>
- Reimers, F. y Schleicher, A., (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020..* [PDF]] Organization for Economic Co-operation and Development. Available at: <<https://learningportal.iiep.unesco.org/en/library/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020>> [Accessed 1 March 2021].
- Robson, D., (2020, March 28). COVID-19: What makes a good leader during a crisis? [Web Article]. Retrieved from BBC Worklife website: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>
- Van Dijk, J. (2012). *The Network Society: Social Aspects of the New Media*, 3^a Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 177-189.





Enquête internationale Lasallienne COVID



RAPPORT SUR LA GESTION DES ÉCOLES

Aldino Gonzales
Ma. Roxanne Ibalobor
Neil Pariñas

*De La Salle-College of Saint Benilde,
Manille, Philippines*

« **Veillez à ce que votre école aille bien** »

*(Lettre 42 - au Frère Robert à Darnetal,
26 février 1709)*

« Comment ça va ? Tu arrives à faire face ? » Ce sont des questions que nous posons à nos amis et à nos proches chaque fois que nous apprenons que quelque chose d'inattendu leur est arrivé. Ce sont des questions traduisant l'inquiétude et l'affection, dans l'espoir d'apprendre qu'ils vont bien, qu'ils s'en sortent bien, ou du moins dans l'espoir de pouvoir faire quelque chose pour les aider, les remettre sur pied.

Cette Enquête Internationale Lasallienne COVID a dû être motivée par cet esprit de fraternité et de solidarité, sachant que nous sommes tous ensemble dans ce contexte de pandémie. Comment nous en sortons-nous maintenant en tant que Région ou District après l'impact de la pandémie de la COVID-19 ? Comment pouvons-nous nous assurer que nos écoles fonctionneront bien pendant et après la pandémie ?

Il existe de nombreuses façons de répondre à ce genre de questions. L'enquête COVID nous a fourni quatre domaines d'intérêt : Gestion financière, Gestion institutionnelle, Gestion pédagogique et Gestion des écoles. Notre rapport se concentrera sur le dernier domaine, la gestion des écoles.

La gestion de l'école, telle qu'elle est décrite dans l'enquête, couvre tous les aspects plus

larges de nos écoles et de nos œuvres lasalliennes : les clubs et les activités des élèves, les sports, la cafétéria, l'orientation, les structures d'aide à l'apprentissage, les retraites d'élèves, les activités religieuses, la construction de la communauté, l'attention portée aux enseignants et au personnel, et autres sujets similaires liés à la gestion des domaines complémentaires de la vie scolaire de l'école. En tant que tel, elle couvre tout ce qui, dans l'école, soutient la double raison d'être de la mission lasallienne, l'humain et l'éducation.

Notre équipe a appliqué un certain degré de rigueur qui assure un traitement et une analyse scientifiques tout en restant fidèle aux résultats de l'Enquête Internationale Lasallienne COVID qui a été menée entre le 3 janvier et le 19 février 2021. Nous avons suivi un processus consistant à (1) examiner la profondeur et l'ampleur des questions : saisir l'essence des questions et leurs relations les unes avec les autres ; (2) analyser les réponses une par une pour saisir la dynamique mentale de chaque sondé, et (3) appliquer la méthode de l'analyse thématique en codant et en établissant des thèmes récurrents, donnant ainsi un sens à la contribution des sondés dans les trois groupes linguistiques :

anglais, espagnol et français.

Nous avons également utilisé des métaphores tirées des Saintes Écritures et des écrits lasalliens pour présenter notre analyse. Cela a pour but de susciter le discernement des lecteurs et de souligner la présence de Dieu à chaque étape du processus, de l'événement à l'impact, et jusqu'à la direction dans laquelle Dieu nous conduit tous.

MISSION ET CÉLÉBRATION : *(Couvrant les questions 1, 6, et 7)*

La parole du Seigneur fut adressée à Jonas, fils d'Amittai :

« Va dans la grande ville de Ninive et prêche contre elle, car sa méchanceté est montée jusqu'à moi ».

(Jonas 1:1,2)

Dieu a appelé Jonas à une mission : se rendre dans la grande ville de Ninive et prêcher contre elle. L'appel n'a pas été reçu avec joie et enthousiasme mais avec crainte et anxiété. Il a essayé de s'y soustraire, mais en vain. Ses malheurs le conduisirent à une profonde solitude et à une prière sincère dans le ventre du gros poisson, louant Dieu et réalisant que le salut, après tout, est pour tout le monde. Il a été expulsé sur la terre ferme, et c'est ainsi que sa mission a commencé.

Le Fondateur, Jean-Baptiste de La Salle, fut également appelé pour une mission. Il eut sa part de craintes et d'inquiétudes au sujet des premiers Frères, et pour l'Institut, surtout lorsque l'Église et les autorités gouvernementales semblaient être hostiles à sa personne et à sa mission. Il a failli y renoncer. S'il n'y avait pas eu l'invitation du Père de Saleon à rester quelques jours dans la solitude de Parménie, la lettre des Frères de Paris en 1714, et l'encouragement d'une Sœur Louise, illettrée et pieuse, nous ne célébrerions pas aujourd'hui la mission éducative lasallienne, vieille de 340 ans.

Si Jonas a eu le «ventre du gros poisson» comme lieu de prière et de solitude, qui a conduit à son acceptation de la mission, le Fondateur a eu Parménie comme lieu de prière et de solitude, où son engagement pour la mission a reçu une lumière renouvelée et une détermination plus profonde.

C'est au cours de cette mission, qui avait atteint le stade de la célébration, qu'un événement inattendu s'est produit et a forcé le monde entier à s'arrêter. C'est un an après que le Vatican ait déclaré une année jubilaire, et juste après les célébrations du 300ème anniversaire de la mort de notre Fondateur que la pandémie de la COVID est arrivée à la porte de chaque institution lasallienne.

Quel en a été l'impact sur notre gestion des écoles ? Quels sont les domaines de la gestion des écoles qui ont été le plus durement touchés par la pandémie ? Quels impacts négatifs et positifs cette pandémie a-t-elle eu sur notre gestion des écoles ? Telles sont les questions soulevées dans les questions 1, 6 et 7.

Question 1 : Veuillez décrire, de manière générale, l'impact de la pandémie de la COVID sur le fonctionnement global de vos écoles. Quels sont les domaines qui ont connu les plus grands changements ?

La première question portait sur deux points : (1) une description générale de l'école au moment où la pandémie de la COVID a eu un impact, et (2) les domaines de la gestion scolaire qui ont connu le plus grand changement.

32 personnes ont répondu à cette question dans trois groupes linguistiques : anglais, espagnol et français - 11 réponses d'anglophones (34,37 %), 13 réponses d'hispanophones (40,63 %) et 8 réponses de francophones (25 %).

Pour le premier item portant sur une description générale de l'école au moment où la pandémie de la COVID a eu son impact, 32 sondés ont fourni 87 descriptions ou codes généraux. Cinq thèmes récurrents sont apparus. Le tableau suivant présente ces thèmes par ordre décroissant de fréquence, ainsi que la répartition de ces thèmes selon les groupes linguistiques.

Tableau 1 : Distribution des thèmes par groupes linguistiques

	THEMES	N	LANGUE	n	POURCENTAGE
1	LES OPÉRATIONS SCOLAIRES ONT ÉTÉ AJUSTÉES	32	Anglais	7	21,88
			Espagnol	13	40,63
			Français	12	37,50
2	L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE SONT IMMÉDIATEMENT PASSÉS À LA MODALITÉ EN LIGNE	21	Anglais	5	23,81
			Espagnol	13	61,90
			Français	3	14,29
3	LES PERSONNES ET LA COMMUNAUTÉ ONT ÉTÉ MISES AU DÉFI	18	Anglais	9	50,00
			Espagnol	5	27,78
			Français	4	22,22
4	LA SITUATION FINANCIÈRE A ÉTÉ REMISE EN CAUSE	12	Anglais	2	16,67
			Espagnol	6	50,00
			Français	4	33,33
5	LES PARTENARIATS PARENTS-ENSEIGNANTS DOIVENT ÊTRE RENFORCÉS	3	Anglais	1	33,33
			Espagnol	2	66,67
			Français	0	0,00
6	PAS DE CATEGORIES	1	Anglais	0	0,00
			Espagnol	1	100,00
			Français	0	0,00

Les thèmes ont été formulés en termes plus larges afin de saisir les descriptions générales des sondés. La colonne de pourcentage indique la distribution du thème dans un groupe linguistique particulier. Le **n** est le nombre de codes recueillis par groupe linguistique sur la base du sens manifeste et latent exprimé par les sondés et interprété par le chercheur. Le **N** est le nombre total de codes produits dans les trois groupes linguistiques.

1. LES ACTIVITÉS SCOLAIRES ONT ÉTÉ AJUSTÉES :

Ce thème couvre trois descriptions générales : (1) l'arrêt des activités scolaires régulières, (2) les activités ont besoin de plus de personnel, (3) les activités ont besoin de plus d'installations telles que l'infrastructure informatique et les salles de classe, (4) les activités scolaires requièrent plus de formation.

2. L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE SONT IMMÉDIATEMENT PASSÉS À LA MODALITÉ EN LIGNE :

Ce thème décrit comment l'enseignement et l'apprentissage sont passés de la modalité traditionnelle en présentiel à une modalité en ligne. Il s'agissait de la réponse immédiate à la menace posée par la pandémie de la COVID.

La rapidité du changement a varié en fonction de l'état de préparation de l'infrastructure en ligne de chaque école. Certaines utilisaient déjà l'enseignement en ligne, mais en mode hybride, c'est-à-dire que certaines classes étaient en ligne, tandis que d'autres étaient en mode traditionnel. Par conséquent, le changement de modalité d'enseignement et d'apprentissage a nécessité une adaptation innovante et de nouvelles stratégies. Le programme d'études, qui constitue la feuille de route de tout enseignant, a dû être remanié afin de répondre aux besoins des enseignants et des élèves.

3. LES GENS ET LA COMMUNAUTÉ ONT ÉTÉ MIS AU DÉFI :

Trois aspects ont été identifiés sous ce thème : (1) les conditions de santé et du mental des personnes ; (2) les défis économiques auxquels elles sont confrontées ; et (3) le besoin accru d'accompagnement des personnes.

Par nécessité, la direction de l'école a dû se pencher sur la santé et le mental de son personnel. L'anonymat du virus est devenu sa force, rendant tous les acteurs de l'école très sensibles au virus. Ce défi a fait naître des craintes et de l'anxiété chez les gens.

Les personnes et la communauté ont dû faire face à des défis économiques. La difficulté des élèves à payer rapidement leur scolarité a eu des répercussions sur la gestion de l'école en termes de besoin accru de capital et de l'augmentation des dépenses de fonctionnement nécessaires.

Dans tous ces cas, la direction de l'école a dû accompagner son personnel pour

s'assurer que l'ensemble de la communauté travaillait de concert pour répondre à l'impact de la pandémie.

4. LES CONDITIONS FINANCIÈRES ONT ÉTÉ REMISES EN CAUSE :

Les conditions financières des écoles ont également été affectées par la pandémie. Trois raisons à cela : (1) les comptes non réglés, (2) l'augmentation des dépenses et (3) la diminution du nombre d'inscrits.

5. PARTENARIAT PARENTS - ENSEIGNANTS :

L'attention a été portée sur le **partenariat entre les parents et les écoles** en termes de : (1) la volonté des parents d'aider leurs enfants à faire tous les travaux scolaires à la maison, et (2) la nécessité pour l'école de maintenir une communication constante avec les parents.

Le deuxième élément des domaines qui ont connu le plus grand changement porte sur 32 réponses avec 85 codes qui ont produit 5 thèmes clés. Les cinq thèmes récurrents correspondent aux cinq domaines. Ils sont les suivants : 1) Soutien académique, 2) Gestion des activités scolaires, 3) Les activités hors cours, 4) Finances et 5) Ministère du campus.

	THEMES	N	LANGUE	n	POURCENTAGE
1	Soutien académique	27	Anglais	8	29,63
			Espagnol	14	51,85
			Français	5	18,52
2	Gestion des opérations scolaires	27	Anglais	7	25,93
			Espagnol	12	44,44
			Français	8	29,63
3	Affaires étudiantes	12	Anglais	3	25,00
			Espagnol	4	33,33
			Français	5	41,67
4	Finances	10	Anglais	2	20,00
			Espagnol	5	50,00
			Français	3	30,00
5	Ministère du campus	9	Anglais	4	44,44
			Espagnol	3	33,33
			Français	2	22,22

Tableau 4.1b : Distribution des catégories selon les groupes linguistiques (11 répondants anglais ; 13 répondants espagnols ; et 8 répondants français)

1. LE SOUTIEN SCOLAIRE :

Le soutien scolaire couvre les ressources de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage. Le soutien à l'apprentissage vise à trouver des moyens d'améliorer la qualité de l'enseignement, tandis que le soutien à l'enseignement concerne la formation nécessaire aux enseignants pour mieux dispenser l'enseignement aux élèves.

Le groupe anglophone considère que le **soutien scolaire** est le domaine de la gestion scolaire qui a connu le plus grand changement. Ce domaine représente 33,33% du total des entrées du groupe anglophone.

Le groupe hispanophone considère que le **soutien à l'enseignement académique** est le domaine de la gestion scolaire qui a connu le plus grand changement. Ce domaine représente 36,84% du total des entrées du groupe hispanophone.

2. LA GESTION DES ACTIVITÉS SCOLAIRES :

La gestion des activités scolaires comprend (1) les ressources humaines, (2) l'adaptation créative à une nouvelle normalité, et (3) les services.

La gestion des ressources humaines permet de garantir que le fonctionnement de l'école ne sera pas entravé par le nombre croissant de congés de maladie et la pénurie de personnel enseignant.

Au début de la pandémie, la gestion du fonctionnement des écoles a nécessité une adaptation créative à la nouvelle normalité.

En raison de l'impact de la pandémie sur les personnes, la direction des opérations scolaires a étendu ses services pour aider les personnes en difficulté.

3. LES ACTIVITÉS HORS COURS :

Le secteur hors cours, complémentaire à celui de l'enseignement, a subi l'impact de la pandémie par l'annulation de toutes les activités organisées par les élèves.

Tous les groupes linguistiques considèrent que le parascolaire est le domaine de la gestion scolaire qui a connu le plus grand changement. Ceci est dû à la suspension des activités des élèves. Ce domaine représente 14,12% du total des codes.

4. FINANCE :

Le secteur des finances de la direction de l'école a subi l'impact de la pandémie par le biais (1) de faibles flux de trésorerie, (2) de l'incapacité des élèves à payer leur scolarité à temps, et (3) de l'augmentation des dépenses et de la diminution des inscriptions des étudiants.

5. LE MINISTÈRE DU CAMPUS :

Le ministère sur le Campus a été affecté par la pandémie par la suspension de la formation (adultes et étudiants) et des activités liturgiques. Le ministère du campus a un impact direct sur la formation des étudiants et des adultes ainsi que sur les activités liturgiques de l'ensemble de la communauté scolaire.

Question 6 : Si vous considérez l'expérience générale des œuvres lasalliennes dans votre District pendant cette pandémie, quel a été l'impact NÉGATIF sur la gestion scolaire de vos écoles et de vos œuvres ?

Cette question portait sur l'impact NÉGATIF de la pandémie de la COVID sur la gestion des écoles. Pour réitérer notre définition opérationnelle de la gestion des écoles, elle couvre tous les aspects généraux de nos écoles et œuvres lasalliennes. Cette question comportait deux parties. La première partie était une évaluation utilisant une échelle de Likert, et la seconde partie sollicitait des commentaires facultatifs de la part des sondés.

Une échelle de Likert a été fournie pour mesurer l'impact NÉGATIF sur la gestion des écoles. L'échelle de Likert comporte une fourchette de 10 points, 0 étant très faible et 10 très élevé. Après avoir donné leur note, les sondés étaient invités à écrire quelque chose sur l'impact NÉGATIF. La deuxième partie était facultative.

Trente-six codes ont été générés à partir des commentaires facultatifs des sondés. 30 sondés ont répondu à l'instrument sur une échelle de Likert. Six thèmes récurrents ont été extraits des données. Il s'agit de : (1) la vie communautaire a souffert, (2) les finances ont été mises à mal, (3) l'enseignement et l'apprentissage ont souffert, (4) la surcharge de travail et (5) les problèmes de santé mentale.

1. LA VIE COMMUNAUTAIRE EN A SOUFFERT :

La vie communautaire a souffert des restrictions imposées aux écoles. Cela inclut la modalité en ligne qui a envahi les aspects pédagogiques et le fonctionnement général des écoles. Les interactions entre les élèves étaient limitées.

2. DÉFI FINANCIER :

Il y a eu une augmentation des dépenses et une diminution de la perception des recettes. En raison du passage au mode en ligne, l'infrastructure informatique de l'école a dû être renforcée et des unités informatiques ont dû être acquises pour répondre à la demande d'enseignement et d'apprentissage.

3. L'APPRENTISSAGE A SOUFFERT :

Le service éducatif fourni par les écoles a dû être immédiatement adapté pour ré-

pondre aux exigences de l'enseignement et de l'apprentissage. Alors qu'une modalité en ligne a pu être identifiée comme le mode d'enseignement idéal, un problème de connectivité à Internet a rendu l'apprentissage doublement difficile. Les processus de pensée logique et créative des élèves ont été compromis.

4. PLUS DE CHARGE DE TRAVAIL :

La charge de travail était lourde. Les enseignants devaient immédiatement réviser leur matériel pour l'adapter à un mode en ligne.

Ce passage à un mode en ligne a nécessité une formation et une réorientation des processus scolaires. Les protocoles sanitaires à mettre en place ont alourdi la charge de travail des écoles.

5. LE MANQUE D'INSTALLATIONS :

Des technologies et des appareils électroniques supplémentaires ont dû être acquis, et une nouvelle infrastructure informatique a dû être installée. La nécessité d'un enseignement et d'un apprentissage en ligne a exigé une mise à niveau des installations actuelles des écoles.

6. SANTÉ MENTALE :

Les problèmes de santé mentale ont été en augmentation, tant chez les étudiants que chez le personnel.

Question 7 : Si vous considérez l'expérience générale des œuvres lasalliennes dans votre District pendant cette pandémie, quel a été l'impact POSITIF sur la gestion scolaire de vos écoles et de vos œuvres ?

Cette question portait sur l'impact POSITIF de la pandémie sur la gestion des écoles. Quatre thèmes récurrents ont été extrapolés à partir des réponses des personnes interrogées. Ces thèmes sont (1) l'initiative des personnes pour le service, (2) l'approche innovante appliquée à l'enseignement et à l'apprentissage, (3) l'optimisation des ressources, et (4) l'adaptation créative de la gestion scolaire.

1. L'INITIATIVE DES PERSONNES POUR LE SERVICE :

Au moment de la pandémie, des personnes au grand cœur se sont mobilisées pour offrir des services aux autres. Certains ont pris l'initiative d'assumer des rôles de direction afin de mieux servir les autres membres de la communauté.

2. APPROCHE INNOVANTE APPLIQUÉE À L'ENSEIGNEMENT ET À L'APPRENTISSAGE :

Avec le passage soudain à un mode d'enseignement, des approches et des pédagogies innovantes ont été découvertes pour mieux servir les étudiants. Des systèmes de gestion

de l'apprentissage ont été mis en place pour faciliter l'enseignement et l'apprentissage.

3. DES RESSOURCES OPTIMISÉES :

En cette période de grande incertitude, il était nécessaire de sécuriser des ressources limitées. La situation a suscité une collaboration entre les différentes unités de gestion des écoles qui a permis d'atténuer l'impact négatif de la pandémie sur les parties prenantes des écoles.

4. ADAPTATION CRÉATIVE DE LA GESTION DES ÉCOLES :

La direction des écoles a fait preuve de créativité pour poursuivre les opérations tout en s'adaptant aux nouveaux contextes de l'époque. Les systèmes et les procédures ont été simplifiés - certains ont été améliorés et d'autres temporairement suspendus afin de laisser la place à ceux qui correspondaient au contexte de la pandémie.

LA GRANDE INONDATION ET L'ARCHE : *(Couvrant les questions 2, 3, 8, et 9)*

Et ce fut le déluge sur la terre pendant quarante jours. Les eaux grossirent et soulevèrent l'arche qui s'éleva au-dessus de la terre. Les eaux montèrent et grossirent beaucoup sur la terre, et l'arche flottait à la surface des eaux. (Genèse 7,17-18)

L'histoire du grand déluge racontée dans le livre de la Genèse présente l'image d'une catastrophe mondiale. Le déluge fut si grand qu'il anéantit toute forme de vie terrestre. Après 150 jours, l'eau s'est retirée et l'arche s'est posée sur le mont Ararat. Le grand déluge a tué, mais l'arche a donné la vie !

Dans la vie du Fondateur, le grand déluge faisait partie de la société de son temps ; le grand déluge du mal et de l'injustice, de l'abandon des enfants, des perversions morales, du scandale de l'extrême pauvreté. C'était un déluge d'événements qui progressivement

l'a conduit, «de la manière la plus imperceptible», là où Dieu voulait qu'il soit. Il n'y avait pas de grand plan pour le début de la mission. Il n'y avait qu'une forte sensibilité et une grande détermination à discerner et à suivre les incitations intérieures de l'Esprit de Dieu dans sa vie.

Si l'arche de Noé fut le produit de sa foi et de son obéissance à Dieu, l'«arche» du Fondateur fut la mission, portée par sa grande foi et sa pleine soumission à la Providence de Dieu. Leurs arches respectives les ont conduits à la mission vers laquelle Dieu les avait amenés.

Cette section décrit comment cette mission a été vécue au niveau mondial pendant la pandémie COVID-19, sur la base des réponses aux questions 2, 3, 8 et 9 de l'enquête.

Question 2 : Si possible, veuillez décrire les changements majeurs et significatifs que vous avez mis en place dans votre école pour faire face aux défis posés par la pandémie.

Il y a 78 thèmes identifiés dans les réponses qui tournent autour de huit catégories de changements majeurs et significatifs mis en place par l'école : (1) Enseignement en ligne et à distance, (2) Gestion de l'école, (3) Protocoles de santé, (4) Engagement et collaboration, (5) Activités scolaires, (6) Formation, (7) Ressources, et (8) Ethique lasallienne.

1. L'ENSEIGNEMENT EN LIGNE ET À DISTANCE

Les écoles lasalliennes du monde entier ont fait la transition vers des modalités à distance et en ligne, y compris dans l'enseignement, les réunions et la supervision des pratiques lasalliennes et pédagogiques. La pandémie a été l'occasion de développer des programmes d'études en ligne et de mettre en œuvre des stratégies d'enseignement plus innovantes. Les écoles ont acquis de nouvelles ressources numériques, investi dans de nouvelles infrastructures technologiques et déployé des technologies pour faciliter l'enseignement. Les membres de la communauté scolaire ont également été formés à l'utilisation des outils numériques pour l'apprentissage.

2. LA GESTION DES ÉCOLES

Pour s'assurer que l'apprentissage des élèves se poursuivrait malgré la pandémie, les écoles lasalliennes ont mis en place des dispositions de travail à domicile. Des ajustements ont été apportés à la taille des classes, à l'horaire des cours en présentiel, à la gestion des cours de sport et d'art, et à la réouverture des écoles. Les chefs d'établissement ont ajusté leur approche de la gestion, mis en œuvre la subsidiarité par la délégation d'autorité, introduit de nouveaux systèmes de suivi de l'apprentissage et allégé les processus. Ils ont commencé à planifier le fonctionnement des écoles en

fonction de différents scénarios (virtuel, mixte, en présentiel). Certaines écoles ont organisé de la même manière leur marketing et leurs communications numériques.

3. PROTOCOLES DE SANTÉ

Les écoles lasalliennes se sont conformées à la suspension par leurs gouvernements respectifs des cours en présentiel pendant certaines périodes, ainsi qu'à la mise en œuvre de mesures et de protocoles sanitaires.

4. ENGAGEMENT ET COLLABORATION

L'engagement et les rencontres entre les membres des communautés scolaires se sont poursuivis par le biais des médias sociaux et d'autres moyens de communication en ligne. Les méthodes de travail collaboratif se sont intensifiées, de même que le soutien aux enseignants. Les parents se sont davantage impliqués dans l'accompagnement de leurs enfants dans les activités scolaires. Les enseignants ont participé à des possibilités d'apprentissage global.

5. ACTIVITÉS SCOLAIRES

En raison de la pandémie, les événements et activités scolaires ont été réduits, annulés ou transférés sur des plateformes en ligne.

6. FORMATION

Les responsables des écoles lasalliennes ont facilité les activités spirituelles et de réflexion, ainsi que les programmes de formation et les liturgies, par le biais d'une modalité en ligne. L'accent a été mis sur la prise en charge de soi pour assurer le bien-être de la communauté lasallienne.

7. RESSOURCES

Les administrateurs lasalliens ont réduit les dépenses scolaires au minimum. Certaines écoles ont fourni des logements aux membres de la communauté scolaire, selon les besoins.

8. ÉTHIQUE LASALLIENNE

Malgré la pandémie, certaines écoles lasalliennes ont accordé une attention préférentielle aux élèves ou aux familles en situation de vulnérabilité.

Question 3 : Quelles implications, le cas échéant, vos décisions ou changements ont-ils eu sur d'autres aspects du fonctionnement de l'école, de l'atmosphère ou de la vie scolaire en général ?

Les décisions ou les changements mis en œuvre par les institutions Lasalliennes pour faire face à la pandémie de la Covid-19 ont eu des conséquences ou des implications à la fois positives et négatives, comme l'ont indiqué les sondés. Les conséquences positives comprennent différents espaces d'accompagnement, la mise en œuvre de la formation continue des enseignants, la manifestation du zèle ardent des enseignants, le sens de la communauté, une nouvelle atmosphère pour l'enseignement et l'apprentissage, l'exploration et la fourniture de ressources, la collaboration, le soutien aux familles, le développement de la résilience, l'adaptation et la protection des enfants, entre autres. Cependant, il y a eu des conséquences négatives telles que des retards dans le calendrier et les activités scolaires, un moral très bas des enseignants, des rapports sur les élèves souffrant de dépression et d'anxiété, l'isolement et les lacunes dans la communauté, la méfiance des parents à l'égard de l'enseignement à distance et la perte d'œuvres, entre autres. Une partie des points saillants de ces implications qui peuvent être liés aux conséquences négatives sont le besoin accru de services de santé mentale et de conseil, le besoin de soutien pastoral, et le besoin de décisions qui ne sont pas seulement basées sur la science mais aussi sur un regard sensible envers les autres.

Question 8 : Si vous considérez l'expérience générale des œuvres lasalliennes de votre District pendant cette pandémie, à quel point vos institutions ont-elles pu répondre aux besoins de scolarisation générale des étudiants ?

Sur une échelle de dix points où 1 signifie «Très mauvais» et 10 «Très bon», le groupe hispanophone s'est attribué une note moyenne globale de 8,54, suivi par le groupe anglophone avec 7,18, puis par le groupe francophone avec une note moyenne globale de 7,0. Certains sondés ont choisi de justifier leurs notes en mentionnant les mêmes choses qu'ils avaient déjà mentionnées à la question n°2.

Question 9 : Quelles sont les choses qui ont fait une grande différence pour réussir dans le domaine de la gestion des écoles pendant la pandémie ?

Pour cette question de l'enquête, une liste de contrôle en sept points a été utilisée, les personnes interrogées pouvant cocher tous les éléments qui les concernent. La liste comprenait les éléments suivants, qui pourraient tous faire une différence majeure dans la réussite de la réponse dans le domaine de la gestion des écoles pendant la pandémie :

- A. Une bonne équipe de direction dans les écoles
- B. Consultation et collaboration permanentes avec d'autres institutions lasalliennes.
- C. Soutien stratégique des dirigeants du District et de la Région
- D. Une aide financière quand elle était nécessaire

- E. Culture numérique et formation des enseignants
- F. Accès des élèves aux dispositifs technologiques et numériques
- G. Prière communautaire (et personnelle), réflexions, conversations, interactions, ...

Dans les trois groupes linguistiques, l'élément qui a reçu le plus grand nombre de votes est «une bonne équipe de direction dans les écoles». «Un bon leadership scolaire a quelque chose à voir avec l'adaptation aux situations de crise et l'identification des actions positives nécessaires pour s'assurer que personne n'est laissé à la traîne. D'autre part, l'élément qui a reçu le plus petit nombre de votes est «l'aide financière quand elle était nécessaire». «Un seul sondé a précisé que son Conseil régional avait fourni une aide financière aux œuvres lasalliennes.

L'ARCHE ET L'ESPOIR DE LA MISSION : *(Couvrant les questions 4, 5 et 10)*

Je mets mon arc au milieu des nuages, pour qu'il soit le signe de l'alliance entre moi et la terre. Lorsque je rassemblerai les nuages au-dessus de la terre, et que l'arc apparaîtra au milieu des nuages, je me souviendrai de mon alliance qui est entre moi et vous, et tous les êtres vivants. (Génése 9:13-15)

La catastrophe mondiale est peut-être terminée, et il en va de même pour l'histoire de Noé. Un arc-en-ciel a été placé dans les nuages pour immortaliser une alliance éternelle que Dieu a conclue avec le reste des créatures de la terre ; et l'arc-en-ciel est encore avec nous aujourd'hui – là, pour rester.

« Me voici ! Que voulez-vous que je fasse ? » Telles furent les paroles du Fondateur aux Frères de Paris après son retour de Parménie. Après tout ce qui s'était passé, la mission s'est poursuivie jusqu'à ce jour, après plus de 340 ans. L'humilité et le dévouement du Fondateur immortalisent pour la génération d'aujourd'hui la tradition profonde et vivante de la mission éducative lasallienne. Les crises dans la mission se produisent, et elles peuvent rester un certain temps. Mais la mission demeure.

L'arc-en-ciel dans l'histoire de Noé nous rappelle un Dieu puissant et pourtant aimant. L'arc-en-ciel du Fondateur est constitué de la vie d'hommes et de femmes, changée et re-

nouvelée par le type d'éducation que l'on appelle « lasallienne ». La pandémie de la COVID n'est qu'une crise parmi d'autres, bien que de grande ampleur. Mais plus grande encore est l'espérance que nous avons en Dieu, qui reste avec nous et sera toujours avec nous à chaque étape du chemin.

Pour nous, Lasalliens du 21ème siècle, notre arc-en-ciel viendra de l'Assemblée AIMEL de 2021 et du Chapitre Général de 2022 où les délégués envisageront et traceront collectivement le cours de la Mission Lasallienne pendant et au-delà de la pandémie de la COVID-19. Pour aider à élaborer les réflexions et les conversations à venir, l'équipe de recherche a extrait les thèmes récurrents basés sur les réponses aux questions 4, 5 et 10 de l'enquête. Ces thèmes ont été intégrés dans une série de recommandations qui s'articulent autour de dix catégories générales : (1) Collaboration, (2) Ethique lasallienne, (3) Partage des ressources, (4) Gestion efficace de l'école, (5) Formation, (6) Enseignement en ligne, (7) Assurance de qualité, (8) Activités scolaires variées, (9) Participation des élèves, et (10) Développement professionnel de l'école.

Question 4 : En considérant l'avenir, qu'avez-vous appris sur la gestion de votre école qui vous aidera, vous et les autres, dans les années à venir ?

Question 5 : Y a-t-il quelque chose de spécifique que vous aimeriez communiquer ou recommander aux délégués de l'AIMEL et au Chapitre Général concernant la gestion des écoles ?

Question 10 : Quelle question n'avons-nous pas posée ? Veuillez indiquer la question et votre réponse à cette question.

1. SUR LA COLLABORATION :

- 1.1 Favoriser une culture de collaboration entre les parties prenantes lasalliennes pour résoudre les problèmes en cours. Les rassemblements lasalliens internationaux tels que l'AIMEL et le Chapitre Général devraient être des lieux de création d'un plan stratégique partagé.
- 1.2 Une plateforme commune devrait être créée pour dispenser un système d'éducation lasallien, faciliter l'évaluation comparative et la mise en réseau des écoles, ainsi que pour permettre une interaction globale, des projets de collaboration et l'échange d'apprentissage entre enseignants et étudiants, de préférence par domaines disciplinaires.
- 1.3 Développer des partenariats d'enseignement à la maison qui soutiendront les cours en ligne. Instaurer un dialogue inter-congrégations pour créer de nouvelles alliances.

2. SUR L'ÉTHIQUE LASALLIENNE :

- 2.1 Proposer des stratégies pour renforcer l'identité et la spiritualité lasalliennes dans un monde complexe, stimulant et changeant.
- 2.2 Souligner la centralité de la personne humaine dans le modèle éducatif lasallien, le rôle particulier des éducateurs dans la réalisation de la fraternité éducative et la création d'une société juste et humaine.
- 2.3 Recommander des moyens pratiques pour mettre les idéaux de la Déclaration 2020 sur la mission éducative lasallienne dans la gestion quotidienne de l'école, en particulier dans la participation de l'université aux projets d'évangélisation, de formation et de solidarité sociale au sein de l'Église locale.

3. SUR LE PARTAGE DES RESSOURCES :

- 3.1 Proposer des stratégies pour mettre des ressources éducatives à la disposition des élèves ou des familles en situation de vulnérabilité, et partager les ressources inutilisées avec des écoles de pays en développement.
- 3.2 Apporter une aide à la construction d'un plus grand nombre d'écoles privées afin d'offrir des possibilités d'éducation aux plus démunis.
- 3.3 Mettre de côté des fonds ou un budget spécial pour d'éventuelles situations d'urgence ou de catastrophes.

4. SUR LA GESTION EFFICACE DES ÉCOLES :

- 4.1 Encourager les écoles à penser au-delà de la réalité actuelle et s'assurer que l'éducation lasallienne en sortira plus forte qu'avant la pandémie. Les écoles devraient dans l'idéal maximiser le potentiel du marketing numérique.
- 4.2 Envisager des structures souples et d'application qui répondront à la gestion dynamique et multiforme des écoles. Veiller à ce qu'il y ait des mécanismes réguliers de consultation, de planification et de retour d'information qui impliquent toutes les parties prenantes de la communauté scolaire.
- 4.3 Créer une banque d'expériences pédagogiques, administratives et économiques qui aidera à une meilleure prise de décision et enrichira l'activité des Districts.

5. SUR LA FORMATION :

- 5.1 Proposer des stratégies qui assurent la formation intégrale des enseignants et des chefs d'établissement, les préparent à l'éducation du 21e siècle et

- leur donnent les moyens d'être attentifs aux besoins de leurs élèves.
- 5.2 Il devrait y avoir un moyen systématique de suivre la formation professionnelle et lasallienne des enseignants, des administrateurs, etc.
 - 5.3 Créer une feuille de route comme guide pour la formation des éducateurs et des chefs d'établissement lasalliens.

6. SUR L'ÉDUCATION EN LIGNE :

- 6.1 Investir de façon avisée dans les systèmes et technologies de l'information comme un nouveau domaine critique, stratégique et essentiel pour l'avenir de l'éducation lasallienne.
- 6.2 Offrir des possibilités de formation en informatique aux Frères ou aux laïcs qui dirigeront le développement de cours en ligne dans les Districts. Mettre en place un réseau d'enseignement en ligne pour faciliter la communication entre les écoles lasalliennes les plus riches et les plus pauvres.
- 6.3 Introduire l'utilisation de chaînes de télévision ou de programmes de réseaux de télévision comme ressource d'apprentissage alternative.

7. SUR L'ASSURANCE QUALITÉ :

- 7.1 Ordonner des audits académiques et financiers réguliers dans les écoles.
- 7.2 Assurer un suivi, une recherche, une évaluation de l'apprentissage et de nouveaux modèles éducatifs appropriés. Les résultats de ces derniers devraient être utilisés pour améliorer les systèmes inefficaces.
- 7.3 Concevoir une étude d'évaluation sur l'efficacité de l'enseignement en ligne dans les écoles lasalliennes, en mettant l'accent sur la préparation et la formation des enseignants, le niveau de leur acceptation mentale par rapport à l'utilisation des dispositifs numériques, et la motivation et la formation du personnel informatique.

8. DES ACTIVITÉS SCOLAIRES VARIÉES :

- 8.1 Considérer le sport, la culture et les activités extrascolaires comme des éléments vitaux de la formation intégrale des élèves et des zones d'opportunité pour le recrutement d'élèves ayant des compétences et des qualités différentes.
- 8.2 Renforcer les programmes non académiques – comme les activités sportives, culturelles et autres activités liées aux services- qui ont un impact sur le développement social.

8.3 Assurer la durabilité des programmes non académiques pour les étudiants.

9. SUR LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS :

- 9.1 Fournir une plateforme mondiale qui soutiendra la publication de réflexions écrites par des Lasalliens sur les stratégies efficaces pour faire face aux effets à multiples facettes de la pandémie.
- 9.2 Inviter les anciens élèves lasalliens à publier via la plateforme mondiale.

10. SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ÉCOLES :

- 10.1 Tous les programmes et activités de développement professionnel des écoles devraient être à l'avant-garde et être plus proactifs dans leur réponse institutionnelle à la pandémie de la COVID-19.

CONCLUSION

Comment ça va ? Tu arrives à faire face ?

Les réponses à l'enquête COVID sont des réponses concrètes de personnes servant la mission lasallienne aujourd'hui. Elles nous donnent une image claire de la situation de la gestion scolaire dans leurs Districts et leurs écoles lorsque la pandémie de la COVID les a frappés.

La pandémie actuelle de la COVID est un désastre mondial qui affecte la mission lasallienne d'éducation partout dans le monde. Au vu des résultats, il y a suffisamment de raisons de s'inquiéter de notre avenir.

Mais dans des moments comme celui-ci, nous nous rappelons du «ventre du gros poisson», qui nous invite à la prière et à la solitude, à l'arche qui renouvelle la vie, et à l'arc-en-ciel qui nous redonne espérance.

Partant des réponses pleines d'espérance des participants à cette enquête, nous pouvons voir la COVID sous une autre lumière : à la lumière de la PERSPECTIVE COURAGEUSE de notre VISION de la Mission Lasallienne placée sous la direction de la DIVINE Providence de Dieu.

Vive Jésus dans nos cœurs, ...à jamais
Live Jesus in our Hearts... Forever!
¡Viva Jesús en nuestros corazones...Por Siempre!
Manahan nawa si Hesus sa aming mga puso... Magpakailanman !

Manahan nawa si Hesus sa aming mga puso...Magpakailanman!



**Frères des
Ecoles
Chrétiennes**

La  Salle