



ISSN NO. 2320-5407

Journal Homepage: - www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/13877
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/13877>



INTERNATIONAL JOURNAL OF
ADVANCED RESEARCH (IJAR)
ISSN 2320-5407
Journal Homepage: <http://www.journalijar.com>
Journal DOI: 10.21474/IJAR01

RESEARCH ARTICLE

LEADERSHIP SCOLAIRE DURANT LA PANDEMIE DE COVID-19

EL Aissi Soufyane

Doctorant Au CEDOc : Homme-Société-Education Filière : Analyse et Evaluation Des Système d'Education Et De Formation Faculté Des Sciences De l'Education Université Mohammed V De Rabat.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 05 October 2021

Final Accepted: 10 November 2021

Published: December 2021

Abstract

Alors que la pandémie de COVID-19 se propageait rapidement à travers le monde, de nombreuses écoles ont eu du mal à réagir à la fois rapidement et de manière adéquate. Les écoles sont parmi les institutions sociétales les plus importantes impactées par la pandémie. Cependant, la plupart des chefs d'établissement n'ont que peu ou pas de formation de gestion de crise, et n'ont jamais eu à gérer une crise de cette ampleur et de cette portée pendant aussi longtemps. Cet article met l'accent sur la vision et les valeurs, la communication et l'engagement des familles et de la communauté, l'orientation scolaire, les pratiques de leadership axées sur l'équité et la reconnaissance des opportunités futures.

Copy Right, IJAR, 2021.. All rights reserved.

Introduction:-

À la mi-mars 2020, il était clair que l'épidémie du COVID-19 était en train de se transformer en pandémie. A travers le monde, les établissements scolaires ont été mis dans l'obligation de cesser toute activité et le Washington Post, entre autres organes de presse titrait : "Le coronavirus est désormais une pandémie mondiale et les États-Unis se démènent pour contrôler l'épidémie" (Zezima et al., 2020).

Les premières épidémies survenues en Chine et en Italie ont entraîné des mesures drastiques en Asie du Sud-Est et en Europe. Le reste du monde a rapidement suivi l'exemple. La plupart des systèmes scolaires ont été pris au dépourvu, alors que de nombreux sites avaient anticipé cette situation. Les conseils scolaires et les administrateurs ont hésité sur la marche à suivre. Le soutien du gouvernement aux écoles et aux familles était ambigu. L'incertitude régnait partout. La pandémie mondiale s'est propagée rapidement et la plupart des écoles ont eu du mal à réagir à la fois rapidement et de manière adéquate. Les écoles des États-Unis ont commencé à fermer début mars, qu'elles soient prêtes ou non (Lieberman, 2020) et quelques semaines plus tard, l'Amérique a dû faire face à " une fermeture d'école aux proportions historiques " (Sawchuk, 2020, p. 12). Aujourd'hui, le COVID-19 continue de se propager à travers la planète, et de nombreux pays - dont les États Unis - font face à leurs pires taux d'infection et de décès à ce jour (Schnirring, 2020). Alors que certaines écoles sont entièrement ouvertes, d'autres ont fermé à nouveau ou sont passées à l'enseignement à distance pour presque tous leurs élèves (Gewertz et Sawchuk, 2020). Il est désormais évident que la pandémie mondiale a créé un défi sans précédent pour les chefs d'établissement. Bien que les directeurs d'école et les surintendants soient habitués à gérer des crises de moindre importance, telles que des bagarres dans les couloirs, une chaudière qui fuit, des parents en colère, des désaccords sur les choix budgétaires ou même un scandale concernant un éducateur local, la plupart des dirigeants scolaires n'ont jamais eu à faire face à une crise de cette ampleur et de cette portée pendant aussi longtemps. Même l'immédiateté des crises plus importantes qui obligent souvent à fermer des écoles - comme une grosse tempête de neige, un ouragan ou une fusillade dans une école - disparaît généralement au bout de quelques jours ou semaines. Comme aucune autre crise auparavant, la

Corresponding Author:- EL Aissi Soufyane

Address:- Doctorant Au CEDOc : Homme-Société-Education Filière : Analyse Et Evaluation Des Système d'Education Et De Formation Faculté Des Sciences de l'Education Université Mohammed V De Rabat.

pandémie de COVID-19 a illustré les déficiences des systèmes éducatifs et le manque de préparation des administrateurs en matière de gestion de crise. Alors que la pandémie continue de repousser les limites de la résilience individuelle et institutionnelle.

Revue De Littérature:-

La littérature sur le leadership en situation de crise est largement cohérente depuis des décennies. Souvent issus du gouvernement, de l'armée, des entreprises ou du secteur de la santé, plusieurs thèmes clés et comportements de leadership émergent régulièrement de la recherche académique. Dans les sections ci-dessous, nous décrivons brièvement ce que nous semblons savoir sur le leadership en situation de crise, tant dans le secteur de l'éducation que dans d'autres secteurs de la société.

Qu'est-ce que le leadership de crise ?

Comme les crises surviennent régulièrement dans la vie des organisations, plusieurs chercheurs ont tenté de créer des modèles conceptuels et des cadres d'analyse du sens pour aider les dirigeants et les institutions à réfléchir à un leadership efficace pendant les événements de crise. Boin et al. (2013) ont créé l'un des cadres de leadership de crise les plus complets. Constatant que les épisodes de crise font apparaître instantanément les "gagnants" et les "perdants" en matière de leadership, ils ont articulé dix tâches exécutives clés qui accompagnent une gestion de crise réussie. Les tâches initiales comprennent la reconnaissance précoce de la crise, la prise de conscience dans des conditions d'incertitude et la prise de décisions critiques. D'autres tâches comprennent la coordination verticale et horizontale au sein de l'organisation et entre les organisations, ainsi que le couplage et le découplage des systèmes si nécessaire. Parmi les autres tâches essentielles, citons une communication solide, l'aide aux autres pour qu'ils s'engagent dans la création de sens pour les autres et, enfin, la réflexion sur la crise et les leçons à en tirer, ainsi que la reddition de comptes sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Les auteurs ont noté que l'objectif global d'un dirigeant devrait être d'accroître la résilience de l'organisation avant, pendant et après une crise (pp. 82-87). Chacune de ces tâches exécutives a été décortiquée plus en détail dans la littérature scientifique et la plupart des éléments du cadre de Boin, Kuipers et Overdijk se retrouvent fréquemment dans les modèles conceptuels d'autres personnes (voir, par exemple, Smith et Riley, 2012 ; Dücker et al., 2017).

Comme l'ont noté Boin et al. (2013), l'un des éléments les plus constants du leadership en situation de crise semble être le sense-making dans des conditions d'incertitude. Pendant une crise, les défis surgissent rapidement et les informations comme les solutions connues peuvent être rares. Au cours des premiers jours de la pandémie de COVID-19, certains des principaux défis pour les leaders scolaires étaient la nature unique de la crise (c'est-à-dire que la plupart des organisations scolaires n'ont pas connu de pandémie), la rapidité du calendrier et l'incertitude qui l'accompagnait et qui a entravé les réponses efficaces. L'expérience des leaders importait peu lorsque la crise du COVID comportait peu de " composantes connaissables " (Flin, 1996 ; Kahneman et Klein, 2009 ; Klein, 2009). Boin et Renaud (2013) ont articulé que le sense-making conjoint est " particulièrement important pour une gestion de crise efficace : si les décideurs n'ont pas une image partagée et précise de la situation, ils ne peuvent pas prendre des décisions éclairées et communiquer efficacement avec les partenaires, les politiciens et le public " (p. 41). Malheureusement, ce n'était pas le cas pour de nombreux chefs d'établissement au cours des premiers mois de la pandémie, les décideurs - et souvent les administrateurs situés au-dessus d'eux dans la hiérarchie organisationnelle les mettant dans l'incapacité d'élaborer des réponses adéquates et de sélectionner des partenariats efficaces. Les anecdotes abondent sur les éducateurs et les administrateurs de première ligne qui, au cours des premiers mois de la pandémie, se sont efforcés en vain d'obtenir des informations et des conseils de la part de leurs supérieurs dans le système scolaire ou des politiciens locaux, étatiques et fédéraux.

Un autre élément constant du leadership en situation de crise est la communication efficace, et de nombreux chercheurs ont souligné le rôle du leader dans la communication avec les publics internes et externes. Marsen (2020) a noté que la communication de crise doit traiter à la fois la gestion des problèmes pendant la crise et la gestion de la réputation après la crise. Dans leur manuel sur la communication de crise, Heath et O'Hair (2020) soulignent qu'une bonne communication est d'une importance capitale en raison de la nature sociale du travail d'un leader et parce que la gestion de crise est par nature une activité collective. Une communication efficace renforce la confiance et aide à créer des compréhensions et des engagements partagés entre les parties prenantes (Lucero et al., 2009).

En période de crise, les leaders efficaces s'engagent dans le holding, ce qui signifie qu'ils contiennent et interprètent ce qui se passe pendant une période d'incertitude. Comme l'a noté Petriagliari (2020) :

<< Contenir renvoie à la capacité d'apaiser la détresse et interpréter à la capacité d'aider les autres à comprendre une situation confuse. Les leaders pensent clairement, rassurent, orientent les gens et les aident à se serrer les coudes. Ce travail est aussi important que d'inspirer les autres. En fait, c'est une condition préalable pour y parvenir. >>

Une autre constatation s'impose concernant le leadership en situation de crise. Ce qui constitue un leadership efficace change souvent au cours de la durée de la crise (Hannah et al., 2009). À mesure que les conditions changent et que de nouveaux besoins apparaissent, les leaders doivent faire preuve de souplesse et d'adaptation (Smith et Riley, 2012). Au cours des premiers mois de la pandémie de COVID-19, par exemple, la plupart des responsables d'établissements scolaires sont passés par plusieurs phases d'intervention clés (McLeod, 2020b). La phase 1 représentait une concentration sur les besoins de base et comprenait l'alimentation des enfants et des familles, la garantie de l'accès des élèves aux appareils informatiques et à Internet, et la vérification du bien-être des familles. Au cours de la phase 2, les administrateurs ont réorienté leurs écoles pour dispenser l'enseignement à distance. A cet effet, il a fallu former les enseignants aux nouvelles pédagogies et technologies, ainsi qu'à établir des modalités pédagogiques et des plateformes numériques pour faciliter l'apprentissage en ligne. Une fois que les écoles ont commencé à s'installer dans de nouvelles pratiques, les dirigeants se sont intéressés à des processus d'apprentissage plus efficaces pour les élèves (phase 3) et à se projeter dans l'avenir pour aider leurs organisations à mieux appréhender de futurs bouleversements de la scolarité (phase 4). Cette dernière phase est ce que de nombreux chercheurs ont identifié comme une étape de reconstruction (Boin et Hart, 2003) ou d'adaptation (Prewitt et al., 2011) du leadership de crise (voir également Coombs, 2000 ; Heath, 2004 ; Jaques, 2009 ; Smith et Riley, 2012).

Enfin, certains chercheurs ont souligné le caractère stratégique de l'attention portée par les dirigeants aux préoccupations sociales et émotionnelles pendant une crise (voir, par exemple, Meisler et al., 2013). Après avoir constaté que " la dimension psychosociale des crises recevait peu d'attention dans la littérature sur la gestion des crises " (p. 95), Dücker et al. (2017) ont créé un modèle conceptuel de gestion des crises qui mettait l'accent sur des tâches de leadership et d'organisation telles que " fournir de l'information et une aide de base " et " promouvoir un sentiment de sécurité, d'apaisement, d'efficacité personnelle et communautaire, de connexion aux autres et d'espoir " (p. 101). Les auteurs ont noté qu'un leadership efficace en cas de crise ne se limite pas à une communication et à une coordination efficace des interventions, mais qu'il doit également veiller au bien-être général et à la santé des employés et des autres intervenants.

Leadership de crise dans les écoles

Le modèle conceptuel ci-dessus, est également applicable aux systèmes scolaires. Pendant une crise, les leaders scolaires - comme leurs homologues d'autres institutions - doivent s'engager dans une communication efficace, faciliter la prise de sens ou prise de décision dans des conditions d'incertitude, être flexibles et adaptables, et prêter attention au bien-être émotionnel et à la santé des employés. Les tâches exécutives décrites par Boin et al. (2013) sont pertinentes pour les organisations scolaires et leurs dirigeants, tout comme elles le sont dans d'autres secteurs sociétaux. En plus de la base de recherche plus générale, certaines recherches sur le leadership de crise ont été menées sur les milieux scolaires spécifiquement. Par exemple, Smith et Riley (2012) ont reconnu que le leadership de crise des administrateurs scolaires est très différent de celui nécessaire pour réussir dans un environnement scolaire plus " normal " étant donné la dimension psychosociale qu'il doit intégrer. Ils ont également noté que les attributs essentiels d'un leadership de crise efficace dans les écoles comprennent l'aptitude à faire face à l'ambiguïté - et à s'en accommoder -, une forte capacité de réflexion latérale, la volonté de remettre en question les événements de manière nouvelle et perspicace, la volonté de réagir avec souplesse et rapidité, et de changer rapidement d'orientation si nécessaire, la capacité de travailler avec et par l'intermédiaire des gens pour obtenir des résultats essentiels, la ténacité de persévérer lorsque tout semble perdu, et la volonté de prendre les risques nécessaires et de "briser les règles" si nécessaire (p. 65).

De nombreux chercheurs privilégient la nécessité de maintenir la confiance pendant une crise (voir, par exemple, Mutch, 2015a ; Dücker et al., 2017). Sutherland (2017) a examiné les comportements de leadership à la lumière d'une crise scolaire causée par le décès accidentel de deux étudiants lors d'un voyage d'apprentissage par le service. En utilisant le modèle de Tschannen-Moran et Hoy (2000) sur la confiance dans les écoles, Sutherland a constaté que la prise de décision très serrée et non consultative des cadres supérieurs a érodé la capacité de l'école à communiquer efficacement et a donc entravé la confiance dans la communauté scolaire plus large. Il a également constaté que la mise en œuvre ultérieure de nouvelles structures de communication favorisait une meilleure collaboration et rétablissait la confiance avec les éducateurs et les familles. Les conclusions de Sutherland sont

pertinentes pour les chefs d'établissement qui se sont efforcés d'équilibrer les attentes souvent contradictoires des parents et des éducateurs pendant la pandémie et qui ont ainsi vu la confiance de la communauté s'éroder.

Mahfouz et al. (2019) ont observé le comportement des directeurs des écoles libanaises alors qu'ils répondaient à la crise internationale des réfugiés syriens. Ils ont remarqué qu'au lieu de se concentrer sur le leadership et les performances scolaires, les directeurs (confrontés à un afflux important de familles de réfugiés syriens passaient) se contentaient, la plupart du temps "d'éteindre les incendies", de résoudre les problèmes urgents et de répondre aux besoins de base qui sont généralement considérés comme allant de soi dans les autres écoles " (p. 24). Ces défis ressemblent aux expériences vécues par de nombreux directeurs et surintendants au cours des premiers mois de la pandémie de COVID-19.

Leadership de crise dans les écoles pendant la pandémie

Certaines publications très récentes ont tenté d'appliquer les principes du leadership de crise à la pandémie de COVID-19 dans des secteurs non éducatifs. Par exemple, Pearce et al. (2021) ont appliqué les concepts de leadership de l'armée à la pandémie mondiale, identifiant certains " éléments clés du commandement de la mission " comme l'unité d'effort, la liberté d'action, la confiance et la prise de décision rapide (P.1-2). Ces concepts de leadership sont similaires à une liste identifiée pour les responsables de la santé publique il y a plusieurs années, qui mettait également l'accent sur la confiance, l'esprit de décision marqué par de la flexibilité, et la capacité à coordonner diverses parties prenantes (Deitchman, 2013).

Des recherches contemporaines sur le leadership dans les écoles pendant la pandémie de COVID-19 commencent également à émerger. Bien qu'il soit encore relativement tôt pour comprendre les réponses des écoles à la pandémie, les chercheurs essaient de comprendre les premières phases de la crise. Cependant, la plupart de ces travaux sont théoriques ou conceptuels, plutôt qu'empiriques. Par exemple, Bagwell (2020) a noté que la pandémie " redéfinit rapidement la scolarité et le leadership " (p. 31) et a préconisé que les leaders dirigent de manière adaptative, renforcent la résilience organisationnelle et individuelle et créent des structures de leadership décentralisées pour une réponse institutionnelle optimale. De même, Netolicky(2020) a noté un grand nombre des tensions auxquelles les leaders scolaires sont confrontés pendant la pandémie. Ces tensions vont de la nécessité de diriger à la fois rapidement et lentement, à l'équilibre entre l'équité, l'excellence et la responsabilité, en passant par la prise en compte des besoins humains et des résultats organisationnels.

Pendant la pandémie, Fernandez et Shaw (2020) ont recommandé aux leaders scolaires de se concentrer sur les meilleures pratiques, d'essayer de voir les opportunités dans la crise, de communiquer clairement, de se connecter aux autres et de distribuer le leadership au sein de l'organisation. Harris et Jones (2020) ont formulé sept propositions à prendre en considération et à examiner dans le cadre de recherches potentielles, y compris les idées selon lesquelles " la plupart des programmes de préparation et de formation au leadership scolaire sont probablement déphasés par rapport aux défis auxquels sont confrontés les leaders scolaires aujourd'hui " et que " l'autogestion et la considération doivent être la priorité principale et les principales préoccupations de tous les leaders scolaires " (P. 245). Ils ont également reconnu que " la gestion des crises et du changement sont désormais des compétences essentielles pour un leader scolaire qui exigent davantage que la résolution de problèmes de routine ou la lutte occasionnelle contre les incendies " (P. 246).

Dans l'une des rares études empiriques réalisées jusqu'à présent sur le leadership scolaire en période de pandémie, Rigby et al. (2020) ont identifié trois pratiques prometteuses pour les systèmes scolaires P-12 : traiter les familles comme des partenaires égaux dans l'apprentissage, continuer à offrir des opportunités d'apprentissage de haute qualité aux étudiants, et prendre des décisions coordonnées, cohérentes et inclusives. Dans le cadre de leurs entretiens avec treize dirigeants de bureaux centraux dans la région de Puget Sound, dans l'État de Washington, ils ont également formulé trois recommandations, à savoir que les établissements scolaires doivent se concentrer sur le " renforcement " et non sur la " perte d'apprentissage ", donner la priorité aux relations et créer une cohérence systémique antiraciste (P. 6). En ce qui concerne leur première recommandation, ils ont noté que " c'est une occasion de concevoir des systèmes pour comprendre et construire sur ce que les enfants ont appris (et continuent d'apprendre) à la maison " (P. 6).

Au fur et à mesure que la pandémie progresse, il est clairement nécessaire de mener davantage de recherches empiriques sur les effets du COVID-19 sur les écoles et autres institutions. Les spécialistes de l'éducation et les

chefs d'établissement ont besoin de données de terrain pour éclairer les approches théoriques et conceptuelles qui ont dominé au cours des premiers mois de la crise mondiale.

Constataion

Vision et valeurs

Lorsque les dirigeants sont confrontés à une véritable crise, une vision organisationnelle forte fondée sur des valeurs claires permet aux chefs d'établissement de réagir de manière intentionnelle et très efficace. On ne saurait trop insister sur l'importance cruciale de ces structures fondamentales. Le succès des décisions prises pendant les moments critiques d'une crise dépend de la force et de la clarté des valeurs et de la vision sous-jacentes d'une organisation scolaire. Comme l'indique la documentation de recherche sur le leadership en situation de crise, le fait de diriger à partir d'une vision organisationnelle et de valeurs institutionnelles solides facilite la prise de conscience des administrateurs dans des conditions d'incertitude, oriente les décisions critiques, permet une communication cohérente et aide les leaders scolaires à faire participer les autres à la création d'un sens commun (Boin et al., 2013).

D'autres valeurs fondamentales sont apparues très tôt dans le processus de réponse à la crise pour de nombreuses écoles. En plus de souligner l'importance des relations dans le cadre de leurs processus de planification et de prise de décision, nous avons identifié la connectivité, la sagesse collective, la collaboration, l'empathie, l'adaptation et la prise de risque comme des valeurs qui ont guidé leurs réponses à la pandémie.

La nécessité de maintenir et de renforcer les relations et la connectivité entre les élèves et les enseignants, les administrateurs et les enseignants, et les administrateurs, les enseignants et les familles, est devenue une priorité absolue pour de nombreux établissements d'enseignement. Les relations et la connectivité résonnent dans tous les contextes éducatifs car ces valeurs constituent le fondement de communautés scolaires fortes et de la réussite des élèves. Comme le dit succinctement Mary Beth, directrice de la technologie éducative, "nous savons que ces relations sont essentielles pour que les étudiants se sentent connectés et réussissent". De plus, en identifiant ces valeurs, la porte pour ré-imaginer l'éducation dans un cadre éloigné s'est un peu ouverte.

L'accès à la sagesse collective de la communauté éducative s'est également étendu à la communauté internationale. Les écoles internationales, en particulier, ont bénéficié de leur réseau mondial.

En fin de compte, toutes les réponses à la crise basées sur les valeurs ne pouvaient se produire que si les dirigeants modélisaient et encourageaient les pratiques adaptatives et les solutions de prise de risque.

Communication et engagement communautaire des familles

La nécessité pour toutes les organisations éducatives de communiquer efficacement avec leurs parties prenantes est devenue primordiale lorsque la pandémie mondiale a contraint chaque établissement à l'apprentissage à distance. Comme prévu dans la littérature de recherche (voir, par exemple, Lucero et al., 2009 ; Boin et al., 2013 ; Heath et O'Hair, 2020), les dirigeants ont reconnu instantanément que la communication sous toutes ses formes était une composante essentielle pour naviguer dans l'incertitude rapidement changeante à laquelle ils étaient confrontés. Au cours des premières étapes de la réponse à la crise COVID-19, les responsables de l'éducation ont identifié le besoin d'une communication fréquente, souvent quotidienne, avec les enseignants, les élèves et les parents. La communication a immédiatement émané de tous les niveaux des organisations éducatives.

La communication à tous les niveaux et entre toutes les parties prenantes a été améliorée par l'utilisation d'outils technologiques. Les outils de communication comprenaient les systèmes de gestion de l'apprentissage des districts tels que Google Classroom, Schoology et Canvas ; des outils de collaboration tels que Seesaw, Microsoft Teams et Google Apps for Education ; des outils de vidéoconférence tels que Zoom et Google Meet ; des plateformes de médias sociaux, notamment Twitter, Facebook et TikTok ; et bien d'autres.

Le caractère stratégique d'une communication claire, constante et efficace a été universellement reconnu par tous les chefs d'établissement comme une composante essentielle d'une transition réussie vers l'apprentissage à distance. L'établissement et le maintien de canaux de communication clairs sont devenus un objectif universel des responsables de l'éducation que nous avons interrogés.

L'orientation en ligne effectuée pendant les lockdowns résultant de COVID-19 est un sujet encore très vivant dans la littérature scientifique, puisqu'il fait apparaître de nombreux résultats dans des plateformes telles que Scopus (741

résultats), Web of Science (619 résultats) ou Dialnet (101 résultats) bien qu'il s'agisse d'un sujet qui existe depuis un peu plus d'un an. De plus, c'est un sujet qui suscite un grand intérêt dans une société aussi numérisée que celle dont nous parlons.

Toutefois, nous pouvons dire que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication est en augmentation. L'utilisation des TIC est très répandue chez les jeunes, avec la messagerie instantanée, la consommation de contenu multimédia, comme une source importante de divertissement et pour explorer les possibilités d'éducation qui leur sont offertes. Pour cette raison, les TIC sont devenues essentielles pour le développement de l'orientation au fil des ans. L'utilisation des TIC dans les écoles permet d'optimiser et de gérer le travail de manière plus efficace et de réduire les coûts du processus, tout en permettant aux étudiants d'apprendre et de maîtriser des outils technologiques qui les rendent à l'aise avec l'éducation virtuelle. L'orientation en ligne est une bonne alternative pour les conseillers afin de conseiller, prévenir, réduire et résoudre les problèmes.

Leadership axé sur l'équité

Partout dans le monde, les questions d'accès à l'éducation et d'équité numérique ont été propulsées au premier plan, les écoles s'efforçant de fournir un accès aux plateformes d'enseignement à distance. L'équité exige que chaque étudiant reçoive les ressources nécessaires pour accéder avec succès à ce dont il a besoin pour apprendre et s'épanouir dans un cadre éducatif. Au fur et à mesure que la pandémie s'installait, il devenait évident que l'accès à la nourriture et aux aides à la santé mentale devait initialement passer avant l'accès à l'enseignement. L'intérêt des dirigeants scolaires pour les besoins fondamentaux, à la santé socio-émotionnelle et à l'accès aux technologies, ainsi que les investissements rapides dans ces domaines, sont soulignés par la reconnaissance, dans les ouvrages de recherche, de ces aspects stabilisateurs de la gestion de crise (voir, par exemple, Smith et Riley, 2012; Mutch, 2015b; Dücker et al., 2017; Mahfouz et al., 2019; McLeod, 2020b).

Les futures opportunités

Malgré l'énormité des défis que COVID-19 a fait peser sur les systèmes éducatifs de l'enseignement primaire et secondaire, nombre des chefs d'établissement ont estimé que des "lueurs d'espoir", ou des résultats positifs inattendus, avaient commencé à apparaître, même au cours des premiers mois, et qu'ils ouvriraient de nouvelles perspectives pour les élèves et le personnel. Ces possibilités de changement ont suscité l'enthousiasme, même pendant cette période difficile pour les écoles.

Ils ont aussi fait remarquer que la pandémie mondiale et les changements concomitants dans les structures et les activités scolaires ont donné à chacun la permission de "penser à l'avenir de l'éducation" et de remettre en question le statu quo. Des changements sont envisagés dans presque tous les domaines de l'éducation, notamment de nouveaux engagements envers la sagesse collective de la communauté éducative, de nouvelles structures d'engagement des familles, une intégration poussée de la technologie, la création de nouvelles ressources et, surtout, une nouvelle appréciation et reconnaissance de la voix et de l'autonomie des élèves. Les recherches antérieures indiquent que les réorientations organisationnelles sont courantes lorsque les crises commencent à se calmer et que les dirigeants ont l'occasion de réfléchir à l'avenir de leurs institutions (voir, par exemple, Coombs, 2000; Boin et Hart, 2003; Heath, 2004; Jaques, 2009; Smith et Riley, 2012).

Pour conclure, Une grande partie de ce que nous apprendrons sur la gestion efficace des crises scolaires pendant cette pandémie reste inconnue et il faudra des années pour identifier les impacts à plus long terme de COVID-19 sur les écoles et leurs dirigeants. Harris et Jones (2020) ont déclaré qu'un nouveau chapitre est en train d'être écrit sur le leadership scolaire en période de perturbation, qui pourrait bien dépasser et éclipser tout ce qui a été écrit auparavant sur le sujet " (P. 246). Ce chapitre, dans l'histoire globale de l'école à l'époque de la pandémie, continue d'être écrit. Pour bon nombre d'écoles les réorientations et les réinventions sont peut-être déjà en cours. Il est devenu inévitable pour les écoles de faire des plans en envisageant des situations où la pandémie de COVID-19 se poursuit pendant une longue période et que ladite pandémie ne puisse pas être maîtrisée en peu de temps et que l'éducation ne puisse pas reprendre son cours normal. Pour que les services d'orientation scolaire puissent fournir le soutien psychologique et les autres services d'assistance nécessaires dans les deux cas, il faut un nombre suffisant de conseillers scolaires bien équipés et compétents.

Références:-

1. Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., and Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Boin, A., and Renaud, C. (2013). Orchestrating joint sensemaking across government levels: challenges and requirements for crisis leadership.
3. Boin, A., Kuipers, S., and Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: a framework for assessment.
4. Deitchman, S. (2013). Enhancing crisis leadership in public health emergencies.
5. Bagwell, J. (2020). Leading through a pandemic: adaptive leadership and purposeful action.
6. Smith, L., and Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadersh.*
7. Stern, E. (2013). Preparing: the sixth task of crisis leadership.
8. Dückers, M. L., Yzermans, C. J., Jong, W., and Boin, A. (2017). Psychosocial crisis management: the unexplored intersection of crisis leadership and psychosocial support.
9. Smawfield, D. (2013). *Education and Natural Disasters: Education as a Humanitarian*
10. *Response*. London: Bloomsbury Publishing.
11. Boin, A., and Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?
12. Sutherland, I. E. (2017). Learning and growing: trust, leadership, and response to crisis.
13. Petriglieri, G. (2020). The Psychology Behind Effective Crisis Leadership. Harvard: Harvard Business Review.
14. Harris, A., and Jones, M. (2020). COVID-19 - school leadership in disruptive times. *School Leadersh. Manag.*
15. Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: Guildford.
16. Tschannen-Moran, M., and Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust.
17. Manco-Chavez, J.A.; Uribe-Hernandez, Y.C.; Buendia-Aparcana, R.; Joaquin, J.; Vertiz-Osores, S.D.I.A.; Rengifo-Lozano, R.A. Integration of ICTS and Digital Skills in Times of the Pandemic **COVID-19**.
18. Mishna, F.; Bogo, M.; Sawyer, J.L. Cyber counseling: Illuminating benefits and challenges.
19. Kahneman, D., and Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree.
20. Mahfouz, J., El-Mehtar, N., Osman, E., and Kotok, S. (2019). Challenges and agency: principals responding to the Syrian refugee crisis in Lebanese public schools.
21. Schnirring, L. (2020). Europe Weighs COVID-19 Steps as Global Total Tops 59 Million. Minneapolis, MN: Center for Infectious Disease Research and Policy.
22. Coombs, W. T. (2000). Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies.
23. Zezima, K., Craig, T., Wan, W., and Sonmez, F. (2020). Coronavirus Now a Global Pandemic as U.S., World Scramble to Control Outbreak. Washington, DC: The Washington Post.