

UNIVERSITE DE YAOUNDÉ I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
DE L'ÉDUCATION ET INGÉNIEURIE
ÉDUCATIVE

FACULTÉ DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
ÉVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST COORDINATE SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND
TRAINING IN SCIENCES OF
EDUCATION AND EDUCATIONAL
ENGINEERING

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**ADMINISTRATION SCOLAIRE STRATÉGIQUE EN
TEMPS DE CRISE DE COVID-19 ET FLÉCHISSEMENT
DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE DE LA VILLE DE YAOUNDÉ**

Mémoire présenté et soutenu le 28 Juillet 2023 en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de l'éducation

Filière : Management de l'Éducation

Spécialité : Administration des Établissements Scolaires

par

KUISSU WAKEU Mariette

19P3668

Licenciée ès Espagnol



jury

<i>Qualités</i>	<i>Noms et grade</i>	<i>Universités</i>
<i>Président</i>	<i>EVOUNA Jacques, MC</i>	<i>UYI</i>
<i>Rapporteur</i>	<i>CHAFFI Cyrille Ivan, MC</i>	<i>UYI</i>
<i>Membre</i>	<i>MEZO'O Gaston Lebeau, CC</i>	<i>ENS</i>

À la lignée Wakeu

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pu être mené à son terme sans l'aide multiforme de certaines personnes qui me sont chers. C'est l'occasion pour nous de leurs adresser nos sincères remerciements et de leur exprimer notre reconnaissance pour toutes leurs contributions à la réalisation de ce chef d'œuvre.

Nous adressons notre gratitude à notre encadrant le professeur Chaffi Cyrille Ivan pour avoir accepté de sacrifier de son temps, malgré ses multiples occupations, sa disponibilité, ses orientations, ses précieux conseils et ses explications ont guidé notre recherche et ont permis l'achèvement de cette dernière.

Nos remerciements vont également à l'endroit de :

- ❖ Nos collègues et camarades qui ont su nous encourager durant les années d'études.
- ❖ Notre époux Yoan Ricky Nzeudie qui a toujours été un soutien inconditionnel pour nous.
- ❖ Le personnel administratif du collège Adventiste du 7^{ème} jour en particulier, monsieur Mbana Marin dont les activités effectuées lors de notre stage académique en leur compagnie nous ont permis de booster notre expérience managériale.
- ❖ Nos frères et sœurs qui malgré nos conditions parfois difficiles ont su nous motiver pour l'achèvement de ce travail.

La liste n'étant pas exhaustive nous prions tous ceux qui de près ou de loin ont influencé positivement la réalisation de ce travail, de trouver ici l'expression de notre profonde gratitude.

LISTE DES SYGLES ET ACRONYMES

CNED : Centre National d'Enseignement à Distance

CRTV: Cameroon Radio and Télévision

COVID19: Corona Virus

EDD : Education pour le Développement Durable

EPT : Éducation Pour Tous

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

HG : Hypothèse Générale

HS : Hypothèse Spécifique

MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ODD4 : Organisation Pour Le Développement Durable

OG : Objectif Général

OMS : Organisation Mondial de la Santé

OS : Objectif Spécifique

QR : Question de Recherche Principale

QS : Question de Recherche Spécifique

SND : Stratégie Nationale de Développement

SPSS: Statistical Product for Service Solution

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UA : Union Africaine

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

UNICEF : Fond des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les Dimensions négatives et positives de la crise.....	24
Tableau 2 : Tableau inspiré des rôles et responsabilités des directions d'établissements en contexte de crise de covid-19 selon quelques directions d'établissements secondaires interrogées au canada....	26
Tableau 3 : Tableau inspiré du rôles et responsabilités du personnel enseignant en contexte de crise selon les directions d'établissements secondaires interrogées au canada.....	40
Tableau 4 : Comparaison de groupes de compétences clefs.....	46
Tableau 5 : Répartition d'enseignants.....	58
Tableau 6 : Statistiques de fiabilité.....	60
Tableau 7 : Disponibilité de l'outil numérique (ordinateur, téléphone Android...) pour l'enseignement.....	67
Tableau 8 : Disponibilité d'une salle informatique utile à l'enseignement.....	68
Tableau 9 : Les effectifs d'élèves par enseignants sont conforme à la norme autorisée.....	68
Tableau 10 Nombre d'heure de travail raisonnable.....	69
Tableau 11 : Taux de couverture de programme raisonnable.....	69
Tableau 12 : Locaux d'accueil favorable à l'enseignement-apprentissage.....	69
Tableau 13 : Disponibilité d'une salle de professeur.....	70
Tableau 14 : Respect des mesures sanitaires en classe et dans les espaces communs.....	70
Tableau 15 : Organisation des séances de leçon modèle pour guider les enseignements.....	70
Tableau 16 : Proposition des canevas de leçons (leçon model) à implémenter pendant la crise..	71
Tableau 17 : Veille stratégique à la dispensation des cours en mode hybride.....	71
Tableau 18 : Organisation des réunions de travail.....	72
Tableau 19 : Organisation des séminaires de formation pour soutenir les enseignants.....	72
Tableau 20 : Services de suivi personnalisés aux enseignants.....	73
Tableau 21 : Innovation et Autonomie dans les recherches.....	73
Tableau 22 : Cible des savoirs essentiels pour les apprenants.....	74
Tableau 23 : Achèvement des taux de couvertures.....	74
Tableau 24 : Veille de l'effectivité des évaluations continues après l'achèvement de chaque programme.....	75

Tableau 25 : Implication des différentes parties prenantes lors des prises de décision.....	75
Tableau 26 : Prises de décision collégiale.	76
Tableau 27 : Prise de décision fondée sur la majorité.	76
Tableau 28 : Tient compte de l'avis des enseignants en ce qui concerne les activités de classe..	77
Tableau 29 : L'absence des évaluations continues cause la baisse des résultats des apprenants. .	77
Tableau 30 : En situation d'urgence, la non maîtrise de la manipulation des outils informatiques est l'un des facteurs pouvant conduire à la baisse du niveau des apprenants	78
Tableau 31 : L'insuffisance de formation continue des enseignants a une incidence sur les résultats des apprenants.	78
Tableau 32 : L'insuffisance de suivi pédagogique des apprenants a une incidence sur leurs savoirs.....	79
Tableau 33 : Le manque de certaines compétences des enseignants a une influence sur les résultats des apprenants.	79
Tableau 34 : Genre des participants	80
Tableau 35 : Tranche d'âge	80
Tableau 36 : Corrélations.....	81
Tableau 37 :Corrélations.....	81
Tableau 38: Corrélations.....	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de gestion intégré axée sur les résultats en éducation.	28
Figure 2 : La direction systémique comme travail d'adaptation par Hopkins dans l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (2008).	30
Figure 3 : Logique de l'amélioration des établissements scolaires Elmore (2004)	31
Figure 4 : Environnement scolaire éducatif. Source : Janosz, Parent & Georges, (1989).....	47

RÉSUMÉ

Le présent travail intitulé *Administration scolaire stratégique en temps de crise de covid-19 et fléchissement des établissements secondaires de la ville de la Yaoundé* pose la question de l'insuffisance des stratégies d'adaptation des enseignements en temps de covid-19. Il tire sa source de la stratégie de riposte des systèmes éducatifs du monde à la pandémie de coronavirus. En effet, sur la base des observations, du stage et du terrain nous avons défini comme question principale : Existe-t-il un lien entre la stratégie d'administration scolaire en période de crise de covid-19 et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Cette étude s'est fixée pour objectifs d'examiner dans la stratégie d'administration scolaire les différents facteurs clés qui ont permis d'assurer la continuité pédagogique en période de covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé. Notre hypothèse a été reformulé de la manière suivante : il existe un lien entre la stratégie d'administration scolaire en période de crise de covid-19 et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Deux théories ont été mobilisée : la théorie de la gestion du changement de Michel Arcand (2007) et enfin la théorie de la contingence structurelle de Burns et Stalker (1961). A l'aide d'un questionnaire et d'un guide d'entretien semi directif, nous avons collecté les données sur le terrain auprès de l'échantillon constitué de 71 enseignants et 2 proviseurs. Par la suite il a été question de procéder à un dépouillement, une analyse à l'aide du logiciel SPSS et une analyse de contenu des réponses des questions ouvertes après leur catégorisation. Les résultats montrent qu'il y a un lien significatif entre l'administration scolaire stratégique en période de crise de covid-19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires de la ville de Yaoundé. Ces résultats montrent que dans les lycées les chefs d'établissements ont mis plus l'emphase sur les méthodes ministérielles sans tenir compte de la capacité d'adaptation de leurs structures, ce qui rendait difficile la continuité pédagogique dans les lycées d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé. Cette étude révèle que les crises viennent augmenter les disparités déjà présentes dans le système. Au regard de ces difficultés l'étude s'est proposée de faire des recommandations sur le plan opérationnel.

Mots clés : Administration scolaire stratégique – fléchissement scolaire - crise de Covid-19- enseignement secondaire - activités pédagogique – prise de décision.

ABSTRACT

This study This paper, entitled *Strategic School Administration in Times of the Covid-19 Crisis and the Decline of Secondary Schools in the City of Yaounde*, raises the question of the inadequate adaptation of secondary school management in times of the covid-19 crisis and the decline of secondary schools in the city of Yaoundé. It stems from the response strategy of the world's education systems to the coronavirus pandemic. On the basis of observations, the internship and the fieldwork, we defined the following main question: Is there a link between the school administration strategy during the covid-19 crisis and the decline in secondary schools in the city of Yaoundé? The objectives of this study were to examine the various key factors in the school administration strategy that ensured pedagogical continuity during the covid-19 crisis in secondary schools in the city of Yaoundé. Our hypothesis was reformulated as follows: there is a link between the school administration strategy during the covid-19 crisis and the decline of secondary schools in the city of Yaoundé. Our interpretation is based on two theories: the change management theory of Michel Arcand (2007) and the structural contingency theory of Burns and Stalker (1961). Using a questionnaire and a semi-structured interview guide, we collected data in the field from a sample of 71 teachers and 2 headteachers. The data were then analysed using SPSS software, and the responses to the open-ended questions were categorised and analysed for content. The results show that, there existe a significant link between the Strategic school administration in times of the covid-19 crisis and the decline of secondary schools in the city of Yaoundé. The results show that, in secondary schools, headteachers put more emphasis on ministerial methods without taking into account the adaptability of their structures, which made pedagogical continuity difficult in secondary schools in the city of Yaoundé. This study shows that crises increase the disparities already present in the system. In view of these difficulties, the study proposed to make recommendations on the operational level.

Key words: Strategic school management - school decline – crisis of Covid-19 – decision making, teacher supervision, pedagogical activities.

INTRODUCTION

La pandémie à covid-19 est apparue en Chine en décembre 2019. L'organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) reconnaît la forte demande en stratégie pouvant permettre à la génération d'élève actuellement au secondaire, de continuer leurs études UNESCO (2020). Le défi des administrateurs des établissements secondaires en temps de crise consiste ainsi à mettre en place des stratégies permettant non seulement de perpétuer le processus enseignement-apprentissage, mais aussi de stabiliser ou d'améliorer les performances scolaires ceci en privilégiant le numérique éducatif (cours en mode hybride). L'administration en ce sens, occupe une fonction stratégique car considérée comme jouant un rôle clé dans l'amélioration des performances scolaires. Selon l'organisation de coopération et de développement économique abrégé OCDE (2008) le monde de l'éducation se questionne sur la réalité des compétences nécessaires au personnel d'encadrement des établissements d'enseignements pour assurer un exercice efficace de leurs fonctions et répondre aux nouveaux défis du XXI^{ème} siècle.

La stratégie vue comme étant l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme d'une entreprise, de mettre en place les actions pour atteindre lesdites finalités, Chandler, l'OCDE (2008) propose d'offrir un soutien à celles ou ceux qui exercent la fonction de direction. Le rapport de 2008 reconnaît notamment la place que doivent occuper les directions dans l'amélioration des résultats en influant « *sur les motivations, les capacités et les conditions de travail du personnel enseignant, qui elle-même influent sur les pratiques pédagogiques et l'apprentissage des élèves* » (p.37). En ce sens, Les administrations des structures éducatives sont continuellement amenées à participer aux tâches d'organisation et de réorganisation de gestion des établissements scolaires. De manière générale, les instances éducatives sont davantage considérées comme des instruments permettant à tout Etat moderne d'assumer l'une de ses principales missions qui est celle de l'éducation pour tous. Pour Hopkins (2001), l'école doit être abordée comme un ensemble organique qui va bien au-delà de l'éducation pour tous. Dans le cadre organisationnel, les institutions scolaires chargées de l'application de la politique éducative sont pourtant confrontées à des énormes difficultés résultant ainsi de leurs systèmes de gestion, s'il en était déjà ainsi avant la crise sanitaire que nous vivons de nos jours, la venue de cette dernière ne pourrait qu'amplifier la situation. Sachant que la gestion administrative est un aspect primordial à même d'expliquer la bonne santé ou non de la performance scolaire, il est judicieux de se pencher sur les

faiblesses que connaissent nos établissements scolaires en temps de crise en terme de gestion administrative et de stratégies susceptibles d'améliorer ces failles.

Les recherches du système éducatif ont dans leur ensemble pour but de rendre la direction des établissements rentable afin d'éviter le fléchissement scolaire. Avec les stratégies ministérielles misent sur pieds pour la continuité de l'éducation en temps de crise sanitaire, l'idée fondamentale est de stabiliser ou améliorer le rendement scolaire. Pour ce faire, les différents acteurs en charge de transmettre les valeurs aux apprenants doivent améliorer l'apprentissage des élèves en influençant leurs conditions (le climat et l'espace dans lequel l'enseignement et l'acquisition des connaissances se déroule).

Avec la venue de la pandémie de la crise du covid19, l'administration des établissements secondaires de par le monde et au Cameroun en particulier est confronté aux difficultés de stabiliser les résultats scolaires. Bien que existant déjà autre fois, la crise est venue accentuer les phénomènes qui étaient déjà problématique dans le domaine éducatif il s'agit entre autre du fléchissement scolaire en terme de baisse de résultat scolaire, de la consommation des substances psychoactives (SPA) chez les élèves, les violences en milieu scolaires, la flambée des montages des vidéos pornographiques dans l'enceinte des établissements, le décrochages scolaires et même l'abandon scolaire résultant ainsi du relâchement du suivi des apprenants, de par leurs temps mis à la maison pendant le confinement et la mauvaise utilisation du matériel qui leur était prescrit pour l'enseignement à distance (smart phone). Ces phénomènes par leurs natures mettent en cause le fondement de valeurs de la société éducative. Les administrations scolaires par leur système de contrôle, les normes à respecter et les impératifs en matière d'obligation ont trouvé leurs limites face aux jeunes qui veulent à tout prix assouvir leurs besoins et plaisirs. Face à cette situation il est également impératif de questionner les stratégies administratives employées dans les établissements secondaires et de questionner la possibilité d'existence d'un lien entre la gestion administrative scolaire et le fléchissement scolaire.

Cette étude sur l'administration scolaire est née de la volonté de se pencher sur des questions liées au mode d'administration qui prévaut actuellement dans notre système éducatif, elle émerge d'un esprit d'initiative tendant à rechercher des solutions susceptibles d'améliorer la situation vécue par notre direction d'établissement d'enseignement secondaire, plus particulièrement celle des établissements qui feront l'objet de notre étude. En effet, avec la venue

de la pandémie, la pression des résultats s'exerce de manière plus forte sur l'école. La performance scolaire devient un domaine de recherche privilégié pour les chercheurs dans le but de proposer des pistes pour l'amélioration et la prévoyance de la gestion administrative en temps de crise.

Notre étude a pour but de vérifier le lien qui existe entre l'administration scolaire stratégique en terme de management institutionnel en temps de crise sanitaire et le fléchissement scolaire. Ce travail de recherche est organisé en deux parties subdivisées en 06 chapitres.

La première partie qui est le cadre théorique comporte trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la problématique de notre étude. Nous allons du contexte à la position du problème. Ensuite nous avons présenté les différentes questions, objectifs et hypothèses qui constituent notre recherche ainsi que les intérêts et les limites de notre travail. Pour plus de clarté dans notre travail nous avons ajouté l'approche notionnelle comme établissement secondaire, gestion administrative scolaire et fléchissement scolaire.

Le deuxième chapitre porte sur la revue de la littérature, il a été question dans ce chapitre de faire le recensement des écrits sur l'administration scolaire en situation d'urgence, sur le fléchissement scolaire, sur la gestion administrative en temps de crise.

Le troisième chapitre a porté sur les théories explicatives du sujet. Nous avons présenté des théories en lien avec le problème de recherche et pouvant le pallier. Il s'agit de la théorie de la gestion du changement de Michel Arcand (2007) et de la contingence structurelle de Burns et Stalker (1961).

La deuxième partie de notre travail est le cadre opératoire et comporte trois chapitres :

Le quatrième chapitre est consacré à l'approche méthodologique nous conduisant dans la préparation et l'organisation de l'enquête. Nous sommes passés par un bref rappel de la question de recherche et la formulation des hypothèses de notre étude en ressortant les variables, les indicateurs ainsi que les modalités. C'est aussi la partie où nous avons présentés le site, la population de notre étude, la technique d'échantillonnage d'où la présentation de nos instruments de collecte des données.

Le cinquième chapitre est sous forme de présentation, analyse et interprétation des résultats.

Le sixième chapitre qui est la dernière articulation de notre étude s'organise autour de la discussion des résultats, de limite de l'étude, des difficultés rencontrées, ainsi que les suggestions à l'endroit des administrations des établissements secondaires.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE
L'ÉTUDE**

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

1.1.CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Pour le développement durable les Etats de l'OCDE avaient mis sur pieds 17 objectifs à atteindre entre 2015 et 2030 soit sur une durée de 15 ans. Adopté le 25 Janvier 2015, ces objectifs englobaient plusieurs domaines entre autres le domaine éducatif. L'éducation étant reconnu comme le levier de tout développement fut reconnu comme médicament pouvant éradiquer tous les maux d'une société. Le but de ces objectifs est de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. Parmi ces objectifs est inclus la mobilisation des ressources suffisante en faveur de l'éducation, la stratégie étant d'assurer l'éducation dans les situations d'urgences. Les crises sont les obstacles majeurs à l'éducation, les pays doivent mettre en place des mesures visant à concevoir des systèmes éducatifs résiliant afin de répondre aux besoins des enfants, des jeunes et des adultes confrontés à des situations de crise, es principes de préventions, de préparation, ainsi que de réaction. ODD4 (2015). Selon ces stratégies les lignes directrices internationales doivent guider la planification et les interventions, les politiques et les secteurs de l'éducation doivent anticiper les risques et comprendre des mesures qui répondent aux besoins éducations des enfants et des adultes vivants en situation d'urgence. C'est en ce sens-là que Hopkins (2001) disait que l'école doit désormais être comme un ensemble organique qui va au-delà des objectifs d'éducation pour tous. Il est question de se servir du la matière grise que nous offre l'éducation afin d'éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

De par les objectifs de l'ODD4 il est également question de fournir aux jeunes une éducation de qualité en professionnalisant l'enseignement. De ce fait l'EDD est chargé de donner aux apprenants de tous les âges des connaissances, des compétences, valeurs et attitudes nécessaires pour relever les défis mondiaux. Dans ce sens il se défini comme un processus d'apprentissage tout au long de la vie axée sur l'apprentissage, la pédagogie et l'environnement éducatif. Il est aussi question de former les enseignants à être apte à pouvoir ressortir les compétences des jeunes apprenants. De son côté, L'union Africaine dans sa *stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique 2016- 2025*, trouve que le continent est à une phase importance de son avenir. Ainsi, selon l'union Africaine, l'avenir radieux ne se sera possible que si le continent se

réconcilie avec ses systèmes d'éducation et de formation qui entraînent encore le lourd fardeau de son héritage colonial. L'éducation et la professionnalisation doivent être au cœur du processus de développement de l'Afrique. Ce qui « crée » un citoyen africain nouveau qui sera un agent de changement efficace pour le développement durable du continent.

À la suite de l'engouement de l'union Africaine d'impulser une nouvelle dynamique au développement en Afrique, le Cameroun n'est pas en marge de ce vaste processus de développement de l'Afrique et met sur pieds sa stratégie nationale de développement du Cameroun qui est définie dans le Document stratégique pour la croissance et l'emploi DSCE (2010-2020) qui deviendra plus tard la stratégie nationale de développement (SND). Le document couvre la première phase d'une vision de développement à long terme qui ambitionne de faire du Cameroun à l'horizon 2035 un pays émergent démocratique et uni dans sa diversité DSCE (2010). Le DSCE place les défis de la croissance, de la création d'emplois, ainsi que de la gouvernance et la gestion stratégique de l'Etat au centre de ses actions DSCE (2010).

Du même document spécifiquement dans le volet éducationnel et professionnel, Le Gouvernement entend mettre un accent sur la formation du capital humain, notamment à travers un enseignement fondamental de qualité couvrant le cycle primaire et le premier cycle du secondaire ; (ii) un enseignement secondaire de deuxième cycle de qualité reposant sur un équilibre dynamique entre l'enseignement général et l'enseignement technique, et préparant aux études supérieures dans les filières prioritaires pour le développement ; (iii) une formation professionnelle reposant sur un dispositif modernisé et considérablement renforcé pour pouvoir dispenser aux élèves sortant des cycles d'enseignement fondamental et secondaire un paquet solide de connaissances axées sur la maîtrise des savoir-faire requis sur le marché de l'emploi et préparant les bénéficiaires à la création d'emplois, (iv) un enseignement universitaire professionnalisé ; (v) une formation continue étendue et doublée d'un système de valorisation des acquis de l'expérience ; et (vi) la maîtrise réelle des effectifs indispensables pour garantir la qualité de l'enseignement, ce qui suppose la définition d'un système de régulation des flux transparent et crédible, le renforcement du DSCE 18 dispositif d'orientation scolaire et la revalorisation de la grille des salaires des métiers techniques. Les actions visant le développement de l'éducation et de la formation professionnelle concernent : (i) l'amélioration de l'accès à l'éducation de base, (ii) l'amélioration de la qualité des enseignants

et de leurs conditions de travail, (iii) les choix des programmes appropriés et (iv) l'accroissement et la maintenance des infrastructures scolaires DSCE (2010).

Cependant, cet enthousiasme du monde et de l'Afrique en particulier s'est vu ralentir dans son élan de développement durable par la pandémie du covid-19 Fallon et al. (2020), Apparue à la fin de l'année 2019 en Chine, la pandémie de Covid-19 (maladie infectieuse due au coronavirus SARS-CoV-2) a provoqué dans le monde une situation de crise sanitaire inédite sur l'ensemble des territoires, exigeant une mobilisation efficace et rapide de moyens Fallon et al. (2020). La dites crises a bouleversé tous les secteurs d'activité allant du tertiaire au secondaire Catherine Fallon et al. (2020). Au Cameroun, l'Etat, dans sa stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie du COVID 19 (2020), le Premier Ministre chef du gouvernement sous instruction du chef de l'Etat décide entre autres : les frontières terrestres et maritimes seront fermés, la délivrance d'entrée sur le territoire national est suspendu, rassemblement de plus de 50 personnes sont interdits sur tous l'étendue du territoire, débit de boisson et restaurant seront systématiquement fermés à partir de 18h, les compétitions scolaires et universitaires sont reportés, tous les établissement public et privés de formation relevant des différents ordres d'enseignement, de la maternel au supérieur y compris les centres de formations professionnelles et les grandes écoles seront fermés etc. Cette décision affecte directement la scolarisation de plus de 7,2 millions d'élèves et étudiants sur l'ensemble du territoire dont plus de 4,3 millions d'enfants inscrits au primaire avec 47% de filles.

Dans le même sillage, la banque mondiale (2020), dans une étude portant sur le *Coronavirus : l'éducation entre défis et opportunités* trouve que, le monde entier connaît la plus grande perturbation dans le secteur de l'éducation, Selon les chiffres donnés, 94% des élèves et étudiants dans le monde subissaient l'impact de la pandémie soit 1,58 milliards d'enfants et de jeunes scolarisés du pré-primaire au tertiaire dans 200 pays.

Si depuis 2010, l'Etat du Cameroun a fait des efforts majeurs dans la révision des stratégies nationales dans l'administration scolaire, par la gratuité de l'école primaire, les prix unitaires des manuelles, un enseignement plus axé sur la professionnalisation, il n'en est pas de même pour la stratégie éducationnelle en période de pandémie du COVID-19. Face à l'importance de l'éducation pour le développement du pays, il devient urgent de chercher à intégrer une véritable stratégie d'administration scolaire afin de faire face de façon efficace et efficiente aux pandémies présente et futur.

1.2.CONSTAT

Plusieurs acteurs manifestent leurs inquiétudes à l'égard d'un accès inégal aux ressources afférentes et leurs mobilisations à la maison. Morasse (2020). L'Unesco dans sa note de synthèse sur l'éducation en temps de covid-19 et après (2020) précise un ensemble de pratiques à adopter pour réussir l'école en période de covid parmi lesquelles une grande variété d'outils d'enseignement à distance ; l'enseignement à distance a été l'un des leviers pour assurer la continuité pédagogique pendant et après le confinement. Dans les zones où l'accès à internet est limité, les Etats ont fait d'avantage appel aux moyens traditionnels d'enseignement à distance, combinant ainsi la diffusion à la télévision et à la radio de programmes éducatifs et la distribution de support imprimés. Cependant les estimations montrent que dans les pays à hauts revenus les cours à distance sont effectifs à 80% et dans ceux à revenus faibles ils tombent à 50% UNESCO-UNICEF-Banque mondiale (2020). Cet écart est lié principalement à la fracture numérique, les ménages défavorisés ayant peu accès aux équipements collectifs comme l'électricité, les infrastructures informatiques faisant défaut et les élèves, parents et enseignants sachant peu manier les outils numériques ; Unesco, (2020). En effet, plusieurs institutions ne disposent pas de la technologie nécessaire permettant de continuer l'enseignement apprentissage à distance, de même, certains parents sont dans l'incapacité d'accompagner leurs enfants dans ce processus. Morasse (2020). L'insuffisance de formation et de compétence du personnel enseignant en matière de formation à distance et le manque d'équipement en matière numérique se fait sentir (dès le début de la pandémie les enseignants ont d'emblée eu pour tâche d'organiser les activités d'enseignement à distance, souvent sans n'être guidés ni formés et sans disposer des ressources suffisantes. Dans bien des cas, la formation professionnelle des élèves s'est faite en ou par le canal d'applications téléphoniques ou vidéo, mais nous notons que les enseignants des pays à revenus bas n'ont parfois reçu aucun soutien.

La plupart des enseignants dans le monde n'étaient pas préparés à assurer la continuité pédagogique et même de s'adapter aux nouvelles formes d'enseignement. La crise sanitaire a révélé que la formation initiale et continue des enseignants devrait être repensée de façon à mieux les préparer aux nouvelles formes d'enseignement. (UNESCO, note thématique du secteur de l'éducation n°22). Le retour en classe le 1er juin 2020 : Le point de départ de la reprise des classes est situé le 16 avril 2020, lorsque le Premier Ministre annonce la prescription du Président de la République de reprendre les cours « le 1er juin 2020 dans tous les établissements scolaires et

universitaires ainsi que les centres de formation professionnelle et les grandes écoles ». La mesure, va-t-il ajouté, « est susceptible de réajustement en fonction de l'évolution de la pandémie » (Cameroon Tribune, n°12077/8276 du 17/04/2020, p. 9). Dans cette foulée, la nouvelle date du calendrier scolaire 2019-20 est fixée le 14 mai 2020 au cours de la réunion hebdomadaire d'évaluation du plan de riposte gouvernemental de lutte contre le coronavirus ; puis confirmée le 28 mai 2020 et déclarée le lendemain par le Premier Ministre, Dion Ngute.

L'Unesco (2020) classe précisément le Cameroun dans la catégorie des pays ayant opté pour la reprogrammation ou le report comme stratégie nationale d'adaptation relative aux examens et évaluations à enjeux élevés. La fermeture des établissements survient à la fin de deuxième trimestre de l'année scolaire 2019-2020. Avant cela, l'arrêté n°8111 /B11464/MINEDUB/MINESEC du 16 juillet 2020 fixait le 3ème trimestre du 13 avril au 5 juin 2020 ; les vacances dès ce 05 juin pour les élèves des classes intermédiaires, le 31 juillet les classes certificatives et le 1er août pour les enseignants. Ce calendrier initial prévoyait la rentrée 2020-21 le 31 août pour le personnel administratif, le 02 septembre pour les enseignants et le 07 septembre pour les élèves. Seulement, avec la Covid-19, un calendrier spécial réajuste l'année scolaire, et pose désormais la reprise des cours le 1er juin, les examens officiels de juin à août et les vacances entre août et septembre. Quant à la rentrée scolaire, elle est désormais fixée au 28 septembre pour l'administration, au 02 octobre pour les enseignants, et au 05 octobre pour les élèves. En vue d'organiser le retour en classe, « le Chef de l'Etat a décidé que la reprise des cours dans le primaire et le secondaire concernera exclusivement les classes d'examen dans les deux sous-systèmes d'éducation ». Il est par ailleurs précisé que : « dans le sous-système d'éducation francophone, il s'agit du Cours Moyen deuxième année, pour le primaire, et des classes de troisième, de première et de terminale, pour le secondaire ». (Cameroon Tribune, n°12097/8296 du 18/05/2020, p. 2).

La reprise des cours en présentiel, dominée par la distanciation sociale et de réduction des regroupements, se fait à minima avec la réduction des effectifs pléthoriques. En effet, le cap est fixé à 25 élèves dans le primaire. Par ailleurs, au cours d'une visioconférence le 27 avril 2020, Nalova Lyonga, Ministre des enseignements secondaires, avec les délégués régionaux de son département ministériel, fixe les effectifs à 24 élèves par classe. Seulement, la faisabilité de ce cap pose le problème du manque de salles dans les établissements de grandes métropoles. Dès lors, les autorités remontent le nombre à 50 élèves par classe. Dans les établissements à effectifs

pléthoriques et les écoles de grandes métropoles, un système de mi-temps et de rotation des effectifs est prescrit et mis en place par les Chefs d'établissements scolaires (Cameroon Tribune, n°12102/8301 du 28/05/2020, pp. 7-10). Dans ce système de mi-temps ou de « double flux » (République du Cameroun, 2020, p. 45), les élèves concernés par la reprise des classes sont scindés en groupes, qui se relaient matin et soir pour les cours. Avec la rotation des effectifs, les différents groupes alternent d'une semaine à une autre, la programmation en matinée ou en soirée, selon les modalités des différents établissements appliquant cette mesure. Cependant il faut noter que la décision de fermeture des établissements dans le monde et au Cameroun en riposte à la pandémie du coronavirus constitue une menace sans précédent pour l'éducation et même la protection et le bien être des apprenants. Cette décision de fermeture a été insuffisante car ne prenait pas en compte toutes ses implications sur le système éducatif en général et sur les établissements d'enseignements secondaires en particulier. Mais il faut noter que cette première mesure a bénéficié d'un soutien particulier des États Africains notamment notre pays le Cameroun. Dans sa démarche, elle a entraîné un recours à l'enseignement à distance. Cette forme d'enseignement nécessite un certain nombre de préalables qui n'ont pas été pris en compte à savoir une planification préalable. C'est ainsi que les enseignants qui devraient assurer cet enseignement à distance devraient au préalable subir un recyclage ou une formation. Sur le terrain ils éprouvaient d'immenses difficultés que ce soit dans la conception de divers supports, dans la distribution de supports papier.

On constate que les lycées d'enseignements généraux parviennent à fonctionner bien que mal malgré la crise. Les mesures auxquelles les uns et les autres se sont déployés à mettre en place afin de perpétuer le processus enseignement-apprentissage pendant la crise n'ont pas stabilisées ni améliorées les résultats, car comparé aux trois années précédentes ils ont connu une légère régression en terme de pourcentage de réussite aux examens officiels du Baccalauréat session 2020. Des données issues de la délégation régionale de l'enseignement secondaire pour le centre, montrent les pourcentages de résultats du Baccalauréat d'enseignement général de 2018 à 2020. En 2018 on a 51% qui représente le pourcentage de réussite des élèves de Terminale à l'échelle nationale ; 2019 on observe une progression, on passe à 60% de réussite à l'échelle nationale puis en 2020 on observe une régression considérable, on passe à 47% du taux de réussite. En effet tel que le présente les statistiques des trois années antérieures le rendement scolaire en terme de résultat aux examens officiels du Baccalauréat a subi une régression non négligeable.

1.3.FORMULATION ET POSITION DU PROBLÈME

Notre problème porte ainsi sur l'insuffisance des stratégies d'adaptation des enseignants en temps de crise de Covid-19. Des données issues de la délégation régionale de l'enseignement secondaire pour le centre, montrent une régression de taux de réussite aux examens officiels du baccalauréat. L'axe périphérique regroupe l'ensemble des décisions à incidence fonctionnelle et organisationnelle sur la reprise des classes, mêlant la régulation de contrôle, intermédiaire et autonome et prises par le gouvernement, les hiérarchies centrales, les délégations régionales et départementales des ministères en charge de l'éducation de base et secondaire, et les établissements scolaires pour appliquer les mesures sanitaires de protection et accompagner le processus pédagogique. La norme adoptée oscille entre une application stricte pour certaines décisions de cet axe, et fortement recommandée pour d'autres. Ce système de décision diffère principalement de l'axe central dans la mesure où les décisions qui la constituent n'impactent pas sur les aspects calendaires et normatifs de la reprise des cours. Autrement dit, il fixe les mesures d'accompagnement de la politique du retour en classe. Aussi, certaines décisions de cet axe sont susceptibles de contournement et d'adaptation. Le chef d'établissement qui se veut efficace, de manière collective définit les stratégies, précise les modalités de mise en œuvre des objectifs nationaux. Chapon, (2008).

Au Cameroun, l'état d'urgence sanitaire liée à la pandémie à covid19 est déclaré le 17 mars 2020 (note ministérielle portant fermeture des établissements scolaires) pendant que les activités éducatives marquent un coup d'arrêt dans les institutions éducatives, plusieurs acteurs déplorent autour de cette première vague de la pandémie le manque d'orientation claire de la part du ministère de l'éducation. Si plusieurs institutions d'enseignements supérieurs déjà engagé dans le transfert numérique et la formation à distance arrivent à maintenir le cap, leurs activités éducatives, il en va autrement pour la plupart des établissements d'enseignements secondaires. Même si plusieurs initiatives de continuer le processus d'enseignements apprentissage et évaluation se sont mis en place par les ministères chargés de l'éducation. L'insuffisance de formation et de compétence du personnel enseignant en matière de formation à distance et le manque d'équipement en matière numérique se fait sentir. C'est pourquoi les groupes WhatsApp ont été légalisés par les autorités éducatives utilisées par de nombreux élèves et enseignants dans l'enseignement secondaire au Cameroun. Thot cursus, (2019) l'utilisation des téléphones portables étaient plus adaptés car ces derniers étaient plus accessibles comparé aux ordinateurs nécessaire pour travailler

sur des plates-formes en ligne. Or Nono et Kouakep (2016) avaient déjà montré la difficulté d'utiliser les plates-formes d'éducation à distance puisque la motivation à long terme des participantes était déterminante.

Il se pose ainsi la question de savoir quelles stratégies d'adaptation devraient avoir un manager opérationnel pendant cette période de crise dans les institutions éducatives secondaires. Le problème ci-dessus peut s'inscrire dans plusieurs champs de recherche des sciences de l'éducation. De ce fait, l'orientation donnée à cette étude relève du management de l'éducation qui est en sorte une discipline qui développe des méthodes, des techniques sur la manière de gérer les actions éducatives.

1.4. QUESTIONS DE RECHERCHE

1.4.1. Question de recherche principale

Les questions de recherche sont des interrogations qui constituent la base de toute études que l'on veut mener que ce soit en science sociale ou en science humaine. Le but de notre étude étant d'apporter un éclaircissement à ces questions posées. Elles sont constituées d'une question principale de recherche et de questions de recherches spécifiques. Ainsi la question centrale dans la présente étude est de savoir comment la stratégie de l'administration scolaire en temps de crise a une incidence sur le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires ?

1.4.2. Questions secondaires (QS)

Les questions spécifiques sont des interrogations qui découlent de la question principale. De ce fait, de manière concrète la présente étude a tenté de répondre aux questions suivantes :

- **QRS 1 :** Comment est-ce que les conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence influencent le fléchissement des établissements secondaires ?
- **QRS 2 :** Quel est le lien qui existe entre la gestion des activités pédagogique en situation d'urgence et le fléchissement des établissements secondaires ?
- **QRS 3 :** Dans quelle mesure le processus de prise de décision influence significativement le fléchissement des établissements secondaires ?

1.5.OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

1.5.1. Objectif général

L'objectif principal de la présente étude est de ressortir comment l'administration scolaire stratégique en temps de crise influence le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires.

1.5.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques apparaissent comme étant les éléments à partir desquels nous allons pouvoir atteindre notre objectif général. Pour mener à bien notre travail, il importe de passer par un certain nombre de préalable dont la détermination de la structure de notre représentation dans l'optique d'une opérationnalisation pertinente et réaliste de notre variable indépendante.

De manière spécifique, la présente étude s'est attelée à :

- **ORS 1** : Établir la corrélation qui existe entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires.
- **ORS 2** : Établir le lien qui existe entre la gestion des activités pédagogiques en situation d'urgence et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires.
- **ORS 3** : Établir le lien qui existe entre la méthode de prise de décision des chefs d'établissements en situation d'urgence et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires.

1.6.INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE

1.6.1. Sur le plan social

Toute recherche scientifique consiste à mettre à jour de nouvelles connaissances sur la base des travaux précédents, à résoudre un problème par des solutions qui contribuent à l'avancée scientifique et à l'amélioration de la vie sociale. Sillamy (20) définit l'intérêt comme « ce qui importe à un moment donné ». Notre étude dans ce sens-là est censée produire des hypothèses qui pourront servir à d'autres études. En plus, elle traite des problèmes en éducation à savoir la notion d'administration qui est difficile à gérer. Cette investigation à travers son apport vise à enrichir le champ des sciences de l'éducation et du management de l'éducation en particulier. Cette étude va

nous permettre de parcourir et explorer les connaissances dans notre domaine de recherche qui est celui des sciences sociales.

1.6.2. Sur le plan managérial

Notre étude permet de donner les contours managériaux d'un établissement secondaire en situation d'urgence. Il pourra ainsi permettre de ressortir des stratégies afin de mieux planifier, gérer et administrer une structure éducative en temps de crise pour des meilleurs rendements scolaires.

1.7.DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE

La délimitation de l'étude renvoie aux frontières de notre travail, Limiter un travail de recherche consiste à préciser dans quel domaine, quel milieu et dans quel intervalle de temps la recherche a évolué. Ainsi dans ce travail nous avons les limites géographiques et les limites du sujet.

1.7.1. Limite géographique

Vu la diversité des régions du Cameroun, notre recherche se limite dans la région du centre plus précisément dans le Département du Mfoundi, dans l'arrondissement de Yaoundé 1. Le choix de cette ville n'est pas de manière hasardeuse, vu la concentration des établissements secondaires dans cette zone, nous retrouvons les caractéristiques de l'échantillon de notre étude dans cette population.

1.7.2. Limite du sujet

La présente étude s'inscrit dans le domaine des sciences de l'éducation et plus précisément celui du management de l'éducation dans les structures d'enseignements secondaires de la ville de Yaoundé. En effet, le sujet administration des établissements secondaires en temps de crise est au cœur des recherches actuelles car il vise à faire ressortir l'apport de l'administration stratégique dans l'efficacité du rendement scolaire en période de crise. Ainsi notre problématique s'applique dans la gestion administrative des établissements scolaires en temps de crise.

1.8.APPROCHE NOTIONNELLE

Administration scolaire

Le gouvernement du Québec 2021, définit l'administration scolaire comme étant l'ensemble des services assurant la vie matérielle, financière et institutionnelle des écoles, selon des règles adoptées par des pouvoirs scolaires. Ainsi, administrer c'est superviser, contrôler, gérer les différentes activités pour répondre le mieux aux objectifs fixés. Pour Kidenda, (2011) l'administration est le respect des procédures, des processus, des mécanismes, des normes qu'il faut connaître, appliquer et faire respecter en rapport avec la mobilisation et l'utilisation des ressources dans un cadre organisationnel. De ce fait, l'administration est l'un des fonctions essentielles de toute entreprise. Dans le domaine de l'éducation, plus précisément dans les établissements, elle est subdivisée en trois services qui sont le service pédagogique, le service disciplinaire et le service purement administratif. Le service pédagogique qui englobe tout ce qui va avec la pédagogie c'est à dire la direction des études (l'enseignement apprentissage proprement dit), le service disciplinaire qui renvoie à la sécurité des acteurs dans l'enceinte de la structure éducative ; le service purement administratif qui s'occupe souvent de prévoir, organiser et contrôler les différentes activités effectuées ou vont être exécutées durant l'année scolaire. Fayol (1925) en parlant des principes d'une bonne administration énumère 14 principes qui sont entre autres, la division du travail, la discipline, l'unité de commande, la rémunération du personnel et l'union du personnel. Ces principes énumérés sont des incontournables d'une administration scolaire. Cependant, On parle de bonne administration quand y a la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs entre les personnels de la structure, la liaison des responsabilités à l'autorité en charge de la prise des décisions et l'encouragement des initiatives des agents à tous les niveaux. C'est en ce sens que l'administration d'un établissement scolaire en temps de crise comme celle que nous vivons actuellement nécessite un bon programme d'action car il facilite l'utilisation des ressources et les meilleurs moyens à employer tout en réduisant les fausses manœuvres, le changement injustifié des orientations et l'amélioration du personnel.

Administration scolaire stratégique

On entend par stratégie la recherche de l'orientation des champs d'activités d'une entreprise sur le long terme. Johnson (2005) L'administration scolaire stratégique quant à elle est la gestion par domaine d'activité assurant la vie matérielle, financière et institutionnelle des écoles en situation

d'urgence. C'est le management stratégique qui consiste au renouvellement des méthodes d'analyse, prise de décision et des principes normatifs en situation d'urgence ceci dans le but d'apporter à la direction les outils d'analyses susceptibles d'améliorer les performances des dirigeants.

Résultat scolaire

C'est ce qu'on obtient en agissant dans un but défini (dictionnaire pédagogie). Touzard (1987) le définit comme « la réalisation de la compétence. » La compétence est formée d'un certain nombre de savoir-faire liés entre eux par les structures mentales. Quand ces savoirs deviennent des savoirs faire, on passe du domaine de la compétence à celui de la performance, du monde du potentiel au monde du réel. Le résultat scolaire est fonction des compétences des apprenants. Il se définit selon deux variables : l'échec et la réussite. On parle d'échec lorsque l'élève a une moyenne en dessous de 10 / 20. L'on parle de réussite lorsque la moyenne est au-dessus de 9/20.

Enseignement secondaire

Est une structure éducative dans laquelle des familles à la recherche d'une éducation ou à la recherche d'une scolarisation envoient leurs progénitures se former à être un citoyen utile à la société. Dans ce genre de structure les enseignements se font de manière collective. C'est en ce sens un lieu de transformation de l'homme pour une promotion sociale. de ce fait, destiné à former le citoyen de demain, l'école a pour mission de façonner les futurs dirigeants et administrateurs. Selon des ODD4, et en rapport avec les objectifs fixés pour l'éducation au développement durable horizon 2030, Les enseignants par le processus enseignement apprentissages doivent être assez préparés pour former des apprenants afin qu'ils soient aptes à développer leurs compétences pour une éducation de qualité, pour qu'au sorti de leurs formations ils soient en même de répondre aux besoins de la société.

Fléchissement scolaire

Le fléchissement scolaire se traduit par un retard observé après une longue ou une courte période d'enseignement apprentissage satisfaisante sans difficultés scolaires. Il peut s'observé à travers les résultats, les troubles de comportement chez l'adolescent, un retard dans l'apprentissage de certaines matières. Ses origines peuvent être entre autres dû à l'environnement et peut avoir une incidence sur le savoir être de l'apprenant, le savoir-faire et les acquis de ce dernier. Marcelli &

Braconnier (1988). Pendant la crise sanitaire que connaît notre contexte actuel dans le domaine éducatif un fléchissement s'est observé au niveau des résultats aux examens officiels au baccalauréat par exemple on passe de 64,81% à 49,81%. le fléchissement peut également se ressentir sur le niveau des apprenants, de leurs conduites et de leurs nouvelles habitudes (monsieur Eton surveillant général du collège adventiste de Yaoundé affirme que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur les apprenants entre autres il relève une montée de la consommation des stupéfiants et des violences en milieu scolaires, il explique ces écarts de conduites dues au relâchement des apprenants qui pendant la première vague de la crise ont passés sensiblement 7 mois à la maison sans suivi éducatif réel ou accentué). « *Le fléchissement scolaire peut également être la résultante d'une maladie psychique, il prend chez l'adolescent une valeur très particulière, tout d'abord, il est parmi les troubles de conduites fréquent, ainsi c'est à cet âge l'un de ceux qui vient souvent témoigner les troubles profonds de personnalité. Il indique une organisation névrotique, une fixation des troubles du caractère, ou une évolution schizophrénique* ». (Mises. Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence ; vol50. P368-370). C'est dire que le fléchissement scolaire peut être la résultante d'une maladie pouvant ainsi conduire à l'abandon scolaire. En effet, l'abandon scolaire peut provenir des facteurs tels que la nature personnelle, familiale scolaire et être lié au milieu de vie. Il peut avoir pour effet les difficultés d'apprentissage, la démotivation, l'inadaptation à l'école, la dévaluation des études, la dévaluation du travail rémunéré comme étude. L'abandon scolaire observé pendant la crise peut être la résultante de l'inadaptation de certaines familles et apprenants aux stratégies mises en place. Marcelli & Braconnier (1988).

Pandémie

De son origine grec « Pan » qui signifie tout et « Demos » qui signifie peuple, est une épidémie qui s'étend à la quasi-totalité d'une population, d'un continent ou de plusieurs continents, voir dans certains cas de la planète. Futura (2020). Elle désigne également l'étendu rapide d'une maladie en un lieu donné sur un moment donné. Selon le dictionnaire Larousse, une épidémie est le développement et propagation rapide d'une maladie contagieuse, le plus souvent d'origine infectieuse, dans une population. Selon le Robert, la pandémie est l'apparition, la propagation d'une maladie infectieuse contagieuse qui frappe en même temps et en un même endroit un grand

nombre de personnes, d'animaux ou plantes. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé OMS (2020), on parle de pandémie en cas de propagation mondiale d'une nouvelle maladie.

Pandémie à Corona virus

C'est une maladie infectieuse due à un coronavirus. Apparut en chine en 2019 elle a commise des ravages irréparables dans le monde entier. Union Africaine (2020). Principalement dans le domaine éducatif elle a causé l'arrêt du processus enseignement apprentissage dans plusieurs pays du monde freinant ainsi pour le Cameroun l'atteinte des objectifs pour le développement durable.

La crise

Étymologiquement le mot crise vient du mot grec Krisis ayant de nombreux sens, les quatre principaux étaient : « action de distinguer », « action de séparer », « action de choisir », « action de décider ». Aux premiers siècles de notre ère, le latin emprunte ce mot grec uniquement au sens médical : crisis en latin c'est une phase grave d'une maladie. Académie française (2014) A partir du XVIIe siècle, le sens du mot crise s'étend en dehors de la médecine pour parler de la phase critique de n'importe quelle chose. L'interprétation grec du mot crisis nous pousse à considérer qu'une crise advient pour permettre une décision ou un changement. Le Robert définit la crise comme une phase grave dans l'évolution des choses, des évènements des idées. Larousse quant à lui définit la crise comme une phase difficile traversé par un groupe social. En décortiquant les mots clés de ces définitions, la phase ici est conçue comme chacun des changements et aspect successif d'un phénomène en évolution. La crise en ce sens peut être conçue comme une étape particulière d'une évolution. En l'abordant sur le plan managérial, deux approches mettent en exergue la notion de crise : d'une part la crise est considéré comme un évènement et de l'autre part elle est considéré comme un processus.

Pour Coombs (2015), La crise est la perception d'un évènement imprévisible qui menace d'importantes attentes des parties prenantes concernant la santé, la sécurité de l'organisation et générer des conséquences dommageables. Hermann (1963) définit la crise comme un évènement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires. Allant dans le même sens Shrivastava et al. (1988) considèrent la crise comme un évènement à faible probabilité et à fort impact. Selon ces auteurs, la crise est un évènement qui menace une

organisation, difficile à anticiper car l'on ne peut connaître le temps exact de sa survenue car sa probabilité est très faible, mais les conséquences sont fortes. Pour d'autres auteurs la crise est le résultat d'un processus cumulatif et continu de disfonctionnement organisationnel. En ce sens, Pauchant & Mitroff (1995) conçoivent la crise comme une accumulation d'évènements probables au niveau d'une partie ou d'une organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel. Pour Combs (2005) la crise se définit comme une situation sortant d'un cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et d'organiser. S'intéressant à la capitalisation des ressources, Roux-Dufort (2003) définit la crise comme un processus qui sous l'effet d'un évènement déclencheur met en éveil une série de disfonctionnements. Pour se résumer la crise peut être définie comme un processus à faible probabilité et à fortes conséquences pouvant entraîner le disfonctionnement d'une organisation ou pouvant générer un changement organisationnel important.

Stratégie

Chandler (1962) la définit l'acte de déterminer la finalité et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, à mettre en place les actions et allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Pour Strategor (2009) définir la stratégie de l'entreprise c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elles doivent prendre part et les positions qu'elles doivent occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables. De ces définitions ils ressortent le point saillant de la stratégie comme l'orientation vers la finalité, l'appui sur un certain nombre de ressources, réalisation d'un certain nombre d'activités et la définition de l'insertion de l'entreprise dans l'environnement. Certains auteurs à l'instar de Marshall (1890) définissent le cycle de la vie comme outil de décision stratégique. Pour McKinsey (1970) l'outil de décision stratégique serait la matrice des atouts/attraits soit l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise.

Gestion pédagogique

Tout d'abord la pédagogie est la réflexion et pratique sur les questions de l'éducation. La gestion pédagogique quant à elle a un rôle et une fonction réalisée par une personne désignée formellement ou par un individu ayant pour objectif de faciliter le processus enseignement-apprentissage. Le but de la supervision est d'augmenter les opportunités et les capacités des écoles à

contribuer avec plus d'efficacité au succès académique des élèves. Sergiovanni & Starratt (2007). Très souvent il s'agit des procédés de mise en œuvre d'une activité dans une situation donnée par une personne, les choix et les prises de décisions. Jacky Beillerot (1998)

Prise de décision stratégique

La prise de décision est le fait de recenser les informations permettant de résoudre un problème présent ou futur. La prise de décision stratégique quant à elle consiste à déterminer des buts et des objectifs et à les convertir en plan d'action ou en décision moins critique sur un long terme. Contrairement à la prise de décision simple, la décision stratégique peut se prendre en situation d'urgence ou en situation de compétitivité avec la concurrence. Sancelot (2021). En administration scolaire la décision stratégique relève des relations entre l'établissements et son milieu environnant. Sancelot (2021). C'est ainsi une décision unique prise par le dirigeant de l'établissement ou par les membres de direction.

Adaptation

Les stratégies d'adaptation représentent l'ensemble des actions qu'un individu ou un groupe mettent en œuvre afin de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Selon Libeart (2010) la stratégie est la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'action, des ressources et la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie. C'est la capacité qu'a une personne physique ou morale à s'insérer dans un environnement instable (auteur).

CHAPITRE 2 : RÉVUE DE LA LITTÉRATURE ET THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE

2.1. RÉVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1.1. Administration scolaire

C'est l'ensemble des services assurant la vie matérielle, financière et institutionnelle des écoles, selon des règles adoptées par des pouvoirs scolaires. Ainsi, administrer c'est superviser, contrôler, gérer les différentes activités pour répondre le mieux aux objectifs fixés. Pour Kidinda, (2011, P6). L'administration est donc le respect des procédures, des processus, des mécanismes, des normes qu'il faut connaître, appliqués et faire respecter en rapport avec la mobilisation et l'utilisation des ressources dans un cadre organisationnel. L'administration est l'une des fonctions essentielles de toute entreprise. Elle organise le quotidien et le fonctionnement d'un établissement d'apprentissage y compris la surveillance des résultats de l'enseignement et de l'apprentissage afin de communiquer sur le pratiques en cours, l'amélioration de l'école, le leadership et répondre aux élèves, aux parents et à la communauté. Fuku sala (2015). Au Cameroun dans les lycées il est constitué des membres suivants : le chef d'établissement, sa secrétaire, les censeurs, les surveillants généraux, les chefs de départements, l'agent financier (intendant) et le président de l'APE. (Décret n°2001/041 du 10 février 2001 portant organisation des établissements scolaire publics). Le but étant la santé et le bon fonctionnement de l'organisation. Dans les établissements scolaires le service administratif est subdivisé en trois parties c'est-à-dire le service purement administratif, le service pédagogique et le service disciplinaire. Y sont appliqués quelques principes de la bureaucratie comme la répartition des tâches, un chef de commandement, l'évaluation, le contrôle. Fuku sala (2015) énumère quelques élément fondamental d'une bonne administration :

- ✓ La prévision qui consiste à préciser le but à atteindre, envisage les moyens à mettre en œuvre et établir un programme d'action.
- ✓ L'organisation qui consiste à se munir de tout ce qui est utile pour son fonctionnement (matière, outillage, personnel, capitaux).
- ✓ Le commandement qui implique les directives à donner pour obtenir une exécution rapide et intelligente du travail.

- ✓ La coordination qui consiste à mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'établissement de manière à faciliter le fonctionnement et le succès.
- ✓ Le contrôle qui consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté. Le contrôle a également pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour. Le style de direction de l'administration scolaire peut être autocratique ou démocratique d'où intervient la notion de leadership. Dans les établissements scolaires le chef d'établissement a la lassitude de faire fonctionner son organisation de manière démocratique ou autocratique. Ce qui implique également la méthode de prise de décision.

2.1.2. L'administration scolaire stratégique

Tout comme le risque, la crise est « multiforme » Libaert (2015) et peut ainsi toucher plusieurs domaines : technologiques, sociaux, financiers, écologiques, commerciaux etc. Libaert définit ainsi les crises comme des phases ultimes apparaissant à la suite de dysfonctionnements, autrement dit des risques qui n'ont pas été contenus. Dans ce sens, Coombs (2010) définit la crise comme un événement qui menace les différentes parties prenantes et qui pourrait régénérer les mauvais résultats. Les crises sont ainsi perçues comme des événements peu prédictibles avec un impact important. Une des caractéristiques majeures de la crise est l'accélération du temps, d'où le sentiment d'urgence, une pression naturelle temporelle, très souvent liée à la nécessité de communiquer ou recevoir de l'information dans un temps le plus réduit possible. Très souvent la crise est marquée par la montée des incertitudes, celle-ci se présentant dans ce sens comme une rupture du fonctionnement habituel. Les prises de décisions dans les situations d'urgences sont ainsi souvent très incertaines ceci dues à un environnement rapidement évolutif. Pour (Libaert, 2015, p. 19, elles sont « une situation de tension », posant des risques majeurs et qui requiert des ressources variées pour sa gestion. Cependant il est à noter que ces ressources peuvent varier en fonction des besoins de réponse à la crise.

Les stratégies d'amélioration des directions d'établissement en contexte de crise demeurent une problématique à élucider afin, non seulement de s'adapter au contexte qui se vit mais aussi de promouvoir de meilleurs résultats scolaires. Le leader dans sa capacité de manager une organisation et même en situation de crise doit pouvoir être en mesure de s'adapter à des événements soudains. Pour Libaert (2018), la crise est un événement dont la soudaineté, l'ampleur et les responsabilités qu'elle relève place l'organisation au centre d'une attention critique élevée des parties prenantes.

Lalonde (2008), basé sur le fait que plusieurs auteurs parlent de la crise comme quelque chose de mauvais et néfaste, mets en évidence les effets positifs de cette dernière. De ce fait, il propose un tableau synthèse des dimensions négatives et positives propre à la crise.

Tableau 1 : les dimensions négatives et positives de la crise

La crise	Dimensions négatives	Dimensions positives
Sur le plan de l'organisation en général	Menaces, perturbations, dérèglement	Opportunités Recherche d'équilibre, restauration du tissu social
sur le plan de l'action	Inertie, paralysie, source de confusion	Recherche d'action efficace adaptée
Sur le plan du système des relations entre les acteurs	Conflit, compétition	Coopération, alliance coalition
Sur le plan des comportements provoqués par le stress	Excès de tension conduisant à une série de gestes irréfléchis	Stress « création » recherche des solutions « éclairées »
Sur le plan des valeurs	Banalisation, « routinisation »	Prévention, solidarité, remise en question
Sur le plan des apprentissages	Retour rapide à la normale	Expérimentations

Source: Lalonde (2008)

Inspiré de travaux de Coombs (2010) Bergamo (2017) écrit que la gestion des crises est un processus de gestion visant à prévenir ou amoindrir les effets négatifs des crises en protégeant les organisations et les différentes parties prenantes, incluant les publics de différents dommages. Cependant, si la gestion de crise vise à prévenir et à amoindrir les effets négatifs elle vise également à maximiser les effets positifs par l'instauration des différentes stratégies et surtout par l'apprentissage organisationnel. Entendu comme avantage de la crise, Koenig (2006) définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément ou durablement, modifie la gestion des situations et des situations elles-mêmes. Dans ce sens, l'acquisition de la connaissance et l'adaptation organisationnelle inspire Boumrrar (2010) à se pencher sur l'apprentissage organisationnel. Les crises qui génèrent de nouvelles expériences selon Hatchuel (2015) conduisent souvent à des apprentissages organisationnels et au développement de nouvelles pratiques professionnelles.

Dans la même vision, toutefois plus centrée sur l'individu, la Croix-Rouge propose une autre définition de la gestion des crises (2011). Ainsi pour la Croix Rouge, la gestion de crise est

l'ensemble des actions mises en prévention ou en réponse à la catastrophe, et ayant pour but de sauver des vies, ou réduire les pertes matérielles ou immatérielles et de soutenir les personnes affectées, dans les plus brefs délais. Cette définition met en avant le fait que la gestion de crise est un processus complexe qui soulève différents enjeux. La notion de sécurité au centre de la gestion de crise met en avant que l'appréhension du risque se fait généralement au regard de la distinction qui est faite entre le risque et la sécurité Le Bouter (2014). Ainsi la crise pourrait être évitée ou atténuée avec la mise en place des mesures de sécurité préventives. En somme, l'incertitude rend imprévisible les catastrophes et donc il restera toujours une part d'inconnu, non maîtrisable, que ce soit dans l'éducation des individus ou dans la prise de décision.

Lors du retour en classe, à la suite des recommandations de la hiérarchie du ministère des enseignements au Cameroun l'une des stratégies a été la répartition des apprenants en sous-groupes formant des nouvelles classes avec des effectifs respectant les consignes ministérielles. Ce qui entraîne un renforcement pédagogique, les enseignants de spécialité sont en ce sens appelés à enseigner des matières ne relevant pas de leurs domaines de spécialisation.

La fermeture des cantines dans les établissements et les points d'eau créés devant les salles de classe et aux différentes entrées des établissements scolaires avec un test de température aux thermo-flashes. Il est à noter que chaque enseignant a reçu un gel hydro alcoolique, un masque et des conseils spéciales (se tenir à distance des apprenants, appeler à haute voix dans le masque).

La stratégie globale pendant le confinement a été de privilégier les outils numériques : enseignement à distance. Les élèves ont reçu les cours numériques par les réseaux sociaux et parfois sur support physique, des cours télédiffusés et radiophoniques, les plateformes de révision avec Zoom.

2.1.2.1. Leadership de direction des chefs d'établissements d'enseignements secondaires en temps de crise de covid-19

Suite à de divers travaux menés sur la gestion des crises, différents chercheurs associent la gestion de crise à la communication de la crise. Selon ces chercheurs, 80% d'une bonne gestion de crise sont dévolus à la communication. Libaert, (2018) ces recherches mettent en évidence l'importance de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants afin de faciliter et de bonifier la prise de décision et de maximiser l'efficacité des intervenants. Heiderich, (2010). Les directions d'établissement scolaires sont des acteurs centraux de l'organisation du travail du

personnel scolaire. Elles sont chargées de veiller au respect des mesures sanitaires au sein de l'établissement et d'assurer la poursuite des activités éducatives. Cela implique la nécessité pour une institution d'avoir à sa tête un leader capable de s'adapter à la situation qui se présente, et avoir un sens managérial assez posé pour faire impliquer tous les acteurs concernés pour un rendement scolaire à la hauteur des attentes des stratégies employées. Lewin (1944) écrit que dans le meilleur leadership qui se veut démocratique le leader repartit le rôle et les responsabilités des différents acteurs. Dans une analyse menée sur la répartition des rôles et responsabilité des directions d'établissement en temps de crise, Lemieux et al. (2021) se sont permis de dresser un tableau établissant le rôle des directions d'établissements scolaires en situation de crise et en situation de non crise dans certains établissements au Canada. En le contextualisant avec notre contexte on peut le présenter comme suit :

Tableau 2 : tableau inspiré des rôles et responsabilités des directions d'établissements en contexte de crise de covid-19 selon quelques directions d'établissements secondaires interrogées au Canada

Activités régulières	communication	leadership	maintien du bien être
Planifier les activités de l'établissement, aménager les espaces, expliquer et appliquer les directives et les mesures sanitaires	Transmettre les informations pertinentes/importantes aux autres acteurs scolaires	Mobiliser l'équipe en la faisant participer à la prise de décision, en encourageant le travail en équipe et l'entraide, en la remerciant pour son travail et en assumant ses décisions.	S'assurer du bien-être du personnel, des parents et des élèves de sorte à ne pas les surcharger et les rassurer
Déterminer, prioriser et combler les besoins de ressources humaines et matérielles	Mettre en place de nouveaux modes de communication et favoriser leur utilisation par les acteurs : personnel, parent et élèves, notamment	Jouer un rôle de modèle pour le personnel en se montrant proactif et en faisant preuve de transparence	Remercier le personnel pour son implication envers les élèves
Accommoder le personnel, miser sur son volontariat et respecter les conventions collectives	Déployer les stratégies pour maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves, notamment en développant leurs	Resauter et partager les pratiques avec les autres directions d'établissement et solliciter l'aide de leurs partenaires.	

	compétences numérique et en amenant aussi ces acteurs à la développer.		
Rendre des comptes au ministère, notamment au regard de la fréquentation scolaire et des cas de Covi19 dans les établissements scolaires		Faire preuve d'autonomie, d'initiative et d'innovation.	
		Utiliser les marges de manœuvre laissées par les autorités	

Source : Lemieux, Bernatchez & Delobbe, (2020).

2.1.2.2. Les pratiques de leadership de direction des chefs d'établissements et l'amélioration des résultats

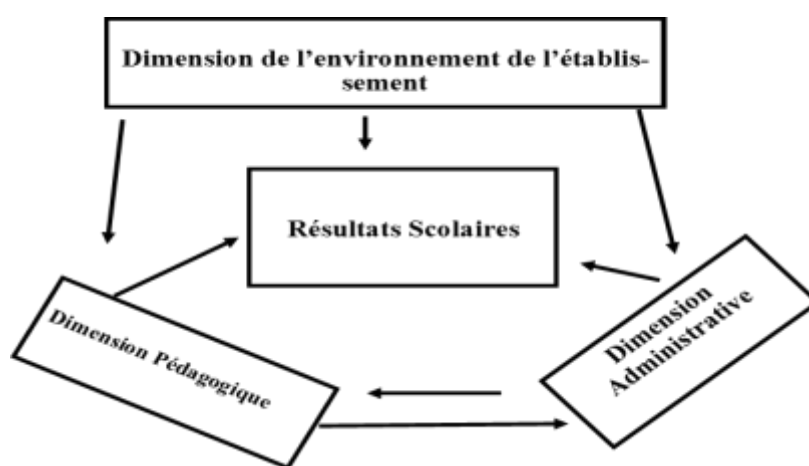
L'amélioration des résultats scolaires passe par une combinaison des catégories des facteurs auxquels tout chef d'établissement devrait être particulièrement attentif, car la maîtrise ou la compréhension de certaines composantes de ces catégories de facteurs peut l'aider à anticiper et prévenir d'éventuels problèmes et aussi maximiser les chances d'améliorer les résultats scolaires et les performances des élèves. Sané (2017). Cet auteur montre à suffisance la nécessité de la maîtrise de certaines composantes de l'organisation afin de fournir un bon rendement scolaire. Cela dit évaluer les stratégies d'adaptions dans un environnement instable pourrait permettre de maîtriser la capacité de réponse de l'organisation en situation d'urgence. Voici ici quelques suggestions de Libeart (2010) pour une meilleure adaptation :

- ✓ Mettre sur pieds une équipe (groupe de pilotage) qui suivra de près ou de loin la transformation
- ✓ Se tenir constamment au courant de comment les gens vivent la période de transition
- ✓ Tenir compte des recommandations des employés (enseignants)
- ✓ Faire de temps à autre des rencontres avec les employés
- ✓ Être fluide dans la communication (chaque membre doit exactement connaître où on va, pourquoi on doit y aller, comment on va y aller, ce que ça va donner, que l'on va être

considéré, que l'on va être soutenu...) Cela peut être possible à travers : les réunions, les rencontres éclairs, lettres de la direction, babillard etc.)

- ✓ Apporter du support aux employés en leurs offrant la formation sur les nouvelles techniques ou technologiques, la consolidation des équipes.

Pour cet auteur, l'instabilité relève de l'environnement dans lequel se trouve l'établissement, les méthodes pédagogiques utilisées par les enseignants et l'approche de la gestion de direction. Le schéma ci-dessous matérialise l'approche de gestion des établissements scolaires axées sur les résultats.



Source : Sané (2017) gestion axée sur les résultats en éducation.

Figure 1 : Modèle de gestion intégré axée sur les résultats en éducation.

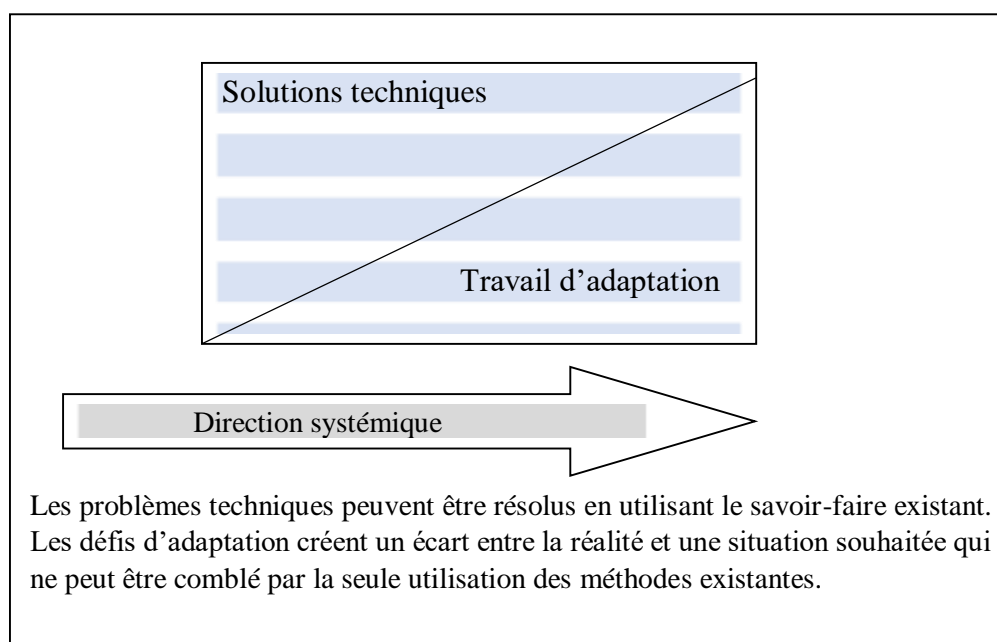
Pour Sané (2017) ces quatre dimensions dotent l'établissement scolaire de trois capacités organisationnelles interdépendantes qui sont la clé de l'amélioration des résultats scolaires si elles sont prises en compte. La capacité de la direction d'un établissement à percevoir et à interpréter les éléments de l'environnement qui s'exercent sur son établissement et à y réagir est essentielle pour la réussite éducative des élèves. De ce fait, l'environnement constitue le cadre d'action de l'établissement en tant qu'organisation. Pour lui la réussite scolaire tient compte de l'environnement social car les caractéristiques socioéconomiques ont un effet sur la direction et les enseignants parce qu'elles les influencent quotidiennement, par conséquent, elles ont un impact considérable sur la prise de décision au niveau de l'organisation scolaire et des approches pédagogiques. Plus loin il voit la direction pédagogique comme la pierre angulaire de la réussite

des élèves. La pédagogie étant le lien direct à partir duquel l'élève reçoit l'apprentissage, une bonne organisation peut créer un milieu propice à l'enseignement apprentissage. La direction purement administrative quant à elle gère toutes les activités para scolaires et scolaires que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement. Pour Dwyer (1982) la direction influence l'apprentissage des élèves à travers le climat de l'école et l'organisation pédagogique.

Pour améliorer la gestion des établissements scolaires au 21^{ème} siècle, l'OCDE (2008) s'est penché sur la direction en s'appuyant sur la direction systémique des établissements comme facteur pouvant renforcer les capacités dans un système éducatif. Dans *améliorer les directions des établissements scolaires*, soutient l'idée selon laquelle « les chefs d'établissements ont la capacité de rendre et la volonté de prendre les rênes du développement du système éducatif, pour les amener au meilleur niveau possible et obtenir qu'ils répondent aux besoins de tous les élèves. ». les auteurs de cet ouvrage ont identifiés les facteurs de réussite clés comme les capacités suffisantes dans les établissements, pour soutenir un niveau d'apprentissage élevé chez les élèves ; des capacités inter-établissement pour permettre aux établissements de travailler collectivement de manière efficace ; la présence d'organisme médiateur capable de travailler en souplesse avec les établissements pour les aider à développer leurs capacité interne et à acquérir des compétences propices à une collaboration efficace ; la masse critique nécessaire pour faire la direction systémique un véritable mouvement et non une pratique réservée à une petite élite de chef d'établissement. En ce sens, les tâches réservées aux chefs d'établissements sont qualifiées de larges et denses et cela nécessite un nouveau cadre de pratique. Pour pallier à cette préoccupation ces auteurs proposent une distribution novatrice des fonctions de direction, un programme et pratiques prometteurs concernant la préparation et le développement professionnel des chefs d'établissements car Pour Elmore, (2004) l'encadrement est une pratique d'amélioration de l'école, mettre l'accent sur la pédagogie est un principe d'amélioration à grande échelle.

Pour ces auteurs la direction systémique est un tout pour un système changeant. Ron Heitfetz (1994) parle de défis d'adaptation résultant de l'évolution du système. C'est-à-dire une situation problématique qui ne peut être résolu que en adoptant un autre de fonctionnement que celui en vigueur. Pour lui résoudre un défi d'adaptation est une question d'encadrement, or il arrive très souvent que les chefs d'établissement face à un problème de défis d'adaptation trouvent plutôt des solutions aux problèmes techniques or la différence entre ces deux problèmes est que la solution

au problème technique repose sur les savoirs faire qui existent déjà. Cela dit comparé au problème d'adaptation, résoudre un problème technique est une question de gestion. Ainsi, le défi d'adaptation requiert un apprentissage car cela implique une nouvelle manière de penser et de fonctionner.



Source : Hopkins dans l'OCDE (2008).

Figure 2 : la direction systémique comme travail d'adaptation par Hopkins dans l'OCDE (2008).

Plus loin ces auteurs énoncent les tâches des domaines de la direction systémique. Selon Ken Leithwood (2006), il existe quatre fonctions de base à savoir : fixer un cap qui permettra de fixer et d'exploiter un programme d'étude cohérent ; gérer le processus d'enseignement apprentissage en s'assurant qu'il existe beaucoup d'innovation des pratiques d'enseignement afin de permettre un apprentissage personnalisé pour tous les élèves ; favoriser le développement humain afin de permettre aux élèves de devenir des apprenants actifs et faire des écoles des organisations d'apprentissages professionnels pour les enseignants ; favoriser le développement organisationnel en mettant l'accent sur l'efficacité de ses services. Elmore (2004) suggère des principes pouvant permettre l'amélioration des établissements à grande échelle. Dans un graphique il représente l'ensemble des activités qui rendent l'apprentissage possible au sein des écoles et

permet sa facilitation. Il s'agit de voir comment les établissements scolaires mettent sur l'apprentissage et comment les facteurs d'amélioration des écoles se retrouvent dans les pratiques. Il part sur deux hypothèses : tous les élèves disposent d'un potentiel d'apprentissage et le potentiel d'élève renvoi à leur capacité à accroître la gamme de leurs compétences en matière d'apprentissage.

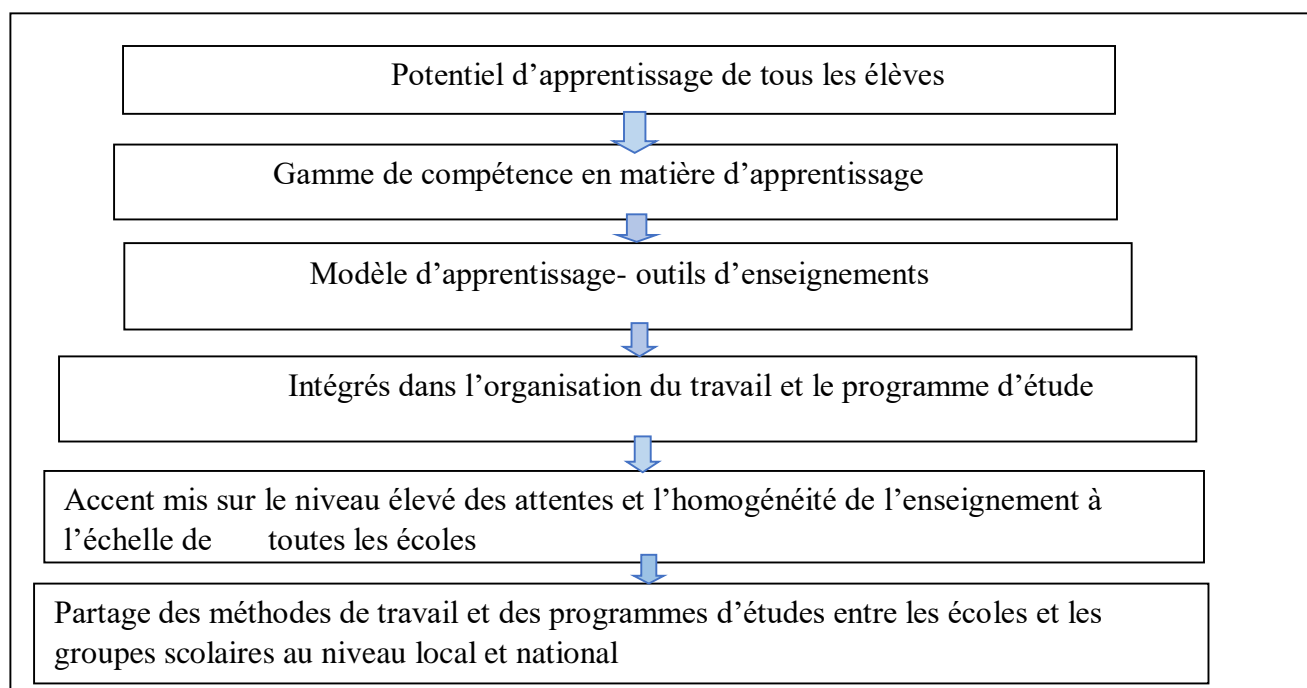


Figure 3 : Logique de l'amélioration des établissements scolaires Elmore (2004)

Pour l'éducation en situation de crise, les Nations Unies (2020), dans une analyse portant sur « l'éducation en temps de covid-19 et après », relèvent que le covid-19 accentue les disparités en matière d'éducation. Selon cette institution, 40% des pays les plus pauvres n'ont pas été en mesure d'aider les élèves à risque pendant la crise sanitaire. De plus, les inégalités de genre et éducative ne sont pas en général prises en compte dans la mesure de lutte contre la pandémie. Le Covid-19 vient causer une hausse anticipée des abandons scolaires. Les enfants des pays pauvres abandonnent plus les études que ceux des pays développés du seul fait de l'impact économique dû à la pandémie.

Tchameni (2011) présente un ensemble de démarches favorable à l'intégration durable des technologies de l'information et de la communication dans les écoles secondaires urbains du

Cameroun. Pour cet auteur, le système éducatif camerounais manque cruellement d'outils pédagogique et n'utilise pas une méthodologie adaptée au nombre d'élève à former. Il présente l'inadéquation de la formation par rapport aux exigences du marché de l'emploi et d'une insuffisance de la formation du personnel enseignant. Pour lui, l'utilisation des TICs constitue une des solutions pour améliorer la qualité de l'éducation. En outre, du même auteur, il faut revoir les dispositifs et les méthodes de formations des élèves, l'élaboration des fiches de suivis et des évaluations ; la prolongation des cours au-delà des heures de cours pour aider les retardataires et s'assurer qu'au niveau de l'apprentissage les cours ont été assimilés etc.

Dans le même sillage, les Nations Unies (2020), proposent une grande variété d'outils à distance, des mesures en faveur d'un apprentissage inclusif, le soutien aux enseignants selon leurs besoins, protéger le financement de l'éducation et se coordonner à des fins d'efficacité en améliorant la mobilisation des ressources internationales préservant à titre prioritaire la part du budget allouer à l'éducation. Ceci permettra de remédier à l'inefficacité.

Dans le même ordre d'idée, Chapon (2008), parlant des politiques éducatives contribuant à la qualité du service offert par l'administration met en exergue la motivation du personnel enseignant par les chefs d'établissements. Pour elle, le chef d'établissement doit définir une stratégie qui précise les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs internationaux. Ainsi, il est possible en complément des politiques gouvernementales d'améliorer le pilotage des établissements et ce dans les perspectives constructivistes. Dans le même ordre d'idée, elle trouve qu'en administration stratégique, l'engagement des enseignants peut être une stratégie productive conduisant à la réduction du taux de décrochage professionnel ou encore pouvant servir non seulement au maintien et au contrôle du personnel enseignant mais aussi pouvant servir à une meilleure conservation du personnel enseignant en situation de crise. Ainsi l'engagement du personnel enseignant peut passer par la motivation de ces derniers, il s'agira de leurs donner des formations continues permettant ainsi à faciliter leurs adaptations au changement que leurs imposent les stratégies permettant la continuité du processus enseignement apprentissage en temps de crise. Ngundu (2007) « *la qualité de l'éducation est fortement liée à la condition de travail de l'enseignant* » on pourrait ainsi dire que la réussite scolaire ou le fléchissement scolaire dépend des conditions de travail de l'enseignant qui réanime sa motivation personnelle.

Cattonar & collins. (2007) ont établi un lien entre les activités de direction avec la réussite scolaire. D'autres auteurs à l'instar de Hopkins (2008), Ross & Gray (2006) concluent l'existence d'un effet direct entre la direction de la gestion et la réussite des élèves. Ces auteurs ont démontré par leurs recherches que le leadership de direction axé sur les tâches pédagogiques ainsi que l'organisation de l'établissement exercent une influence positive sur les résultats scolaires. Dans le style de leadership directionnel les indicateurs pouvant impacter positivement sur les objectifs fixés sont le management transversal. Lemonnier (2015). Ce style de management tient compte de l'avis des différents acteurs au moment de prendre des décisions stratégiques pour l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Cela dit, le chef d'établissement fait participer toute son équipe et rend la communication plus fluide afin de récolter les idées pouvant permettre d'améliorer les stratégies.

Lewin (1945) part de l'idée selon laquelle une attention portée sur l'employé est plus performante que celle portée sur les tâches d'abord. Cela sous-tend que le style participatif reste le plus performant. Pour une administration qui se veut stratégique le leader doit en ce sens être créatif face aux situations d'improvisation. Pour lui la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives elle-même tributaire des performances individuelles. Les approches divergent selon les auteurs, Vallerand & Thill (1993) définissent la motivation comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces externes et / ou interne produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cette approche tout comme celle de Lewin (1945) met en avant la difficulté d'observer clairement la motivation d'une personne, il serait donc judicieux de mettre tout individu dans un cadre qui lui permet de non seulement se redécouvrir, mais aussi de stimuler ses différentes performances. Tout comme Lewin (1945) et comme pour ces auteurs en parlant du leadership démocratique, la motivation est un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer, bien que cela change en fonction des individus. Maslow par exemple dans la théorie classique de la motivation énonce la théorie des besoins c'est-à-dire lorsque dans un environnement organisationnel le besoin des différents acteurs est pris en considération le rendement du travail est satisfaisant.

Dans une administration stratégique, le processus interne à appliquer doit suivre un cycle itératif et adaptable afin d'identifier les besoins actuels et futurs par exemple en ressources humaines. Hachman & Oldham (1980) dans la théorie des caractéristiques de l'emploi. Ces auteurs

mettent en exergue les effets des forces incitatrices du besoin du développement personnel et les caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Ils développent les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne en mettant par exemple l'accent sur la variété des compétences, l'identité des tâches, l'autonomie pouvant ainsi être source de motivation interne. Pour ces auteurs, le potentiel de l'individu lié à l'emploi peut être élevé lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits : l'individu doit se considérer comme responsable du résultat de son travail (il doit se sentir autonome), l'individu doit ressentir que son travail a un sens et l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise.

2.1.3. La prise de décision stratégique

De nombreux économistes ont travaillé sur le processus de décision. Pour eux, le décideur possède toutes les informations nécessaires pour prendre une décision rationnelle. La décision des individus est prise après une phase de réflexion, de modélisation et par un choix. De nombreux facteurs personnels de l'organisation varient en fonction de son environnement, dans le but d'atteindre la décision la plus optimale. Le décideur pour résoudre son problème, il va envisager les solutions les unes après les autres et va choisir la solution la plus satisfaisante pour tout le monde, mais pas la solution parfaite. Il est difficile de réaliser un calcul pour choisir la meilleure solution. La rationalité du décideur en ce sens est limitée en fonction de plusieurs facteurs, il peut être confronté à des problèmes de temps, de budget, mais aussi à :

- ✓ La complexité de son environnement ;
- ✓ Les connaissances et les capacités du décideur ;
- ✓ La personnalité du décideur ;
- ✓ Les informations de la base de données non-complètes.

Les décisions stratégiques engagent les entreprises à long terme. Ces décisions occasionnelles sont prises par le plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Les décisions stratégiques sont donc très importantes, car elles peuvent engager la survie de l'entreprise et sont difficilement irréversibles en cas d'échec. Herbert (1955).

Le problème majeur que l'on retrouve dans une entreprise est la prise de décision car elle se voit parfois très délicate, prendre une décision à la hâte pourrait engendrer de grave

conséquences sur le future de l'organisation. Elmore (2004). La prise de décision vu comme facteur fondamental dans le management du chef d'établissement semble encore plus complexe lorsque s'impose le changement dans l'organisation. Ribas (2011) pour lui, les pratiques les plus efficaces en matière de gestion du changement sont les stratégies de planification, de communications employées, la fréquence de formation et les autres formes de soutien apporté, au leadership des divers acteurs, aux stratégies des gestions des ressources (le personnel, le budget, le temps) et aux stratégies employées pour un suivi aux actions de l'organisation en évaluer les résultats et apporter les ajustements requis. La décision stratégique se voit ainsi comme une décision unique prise par le dirigeant d'une entreprise ou par l'équipe de direction, elle a toujours pour objet l'orientation générale de l'entreprise, importante elle l'engage dans une stratégie potentiellement risquée sur le long terme et sur laquelle il est difficile de revenir. Sancelot (2021).

Dans les structures éducatives, La modification de l'environnement entraine des réflexions de la stratégie planifiée conduisant à l'apparition de stratégies émergente car la stratégie doit être adaptée aux modifications de l'environnement. Les modifications de l'environnement en ce sens sont perçues plus aisément par le management opérationnel c'est-à-dire par les enseignants, le management stratégique doit en ce sens prendre en compte l'opérationnel pour la prise de décision stratégique. Sancelot (2021). Pour elle, stratégie émergente consiste à tenir en compte des évolutions de l'environnement pour adopter la stratégie planifiée. Ainsi la décision peut être actuelle, attendue, appliquée et structurelle. En administration la décision stratégique relève des relations entre l'établissement et son milieu environnant. Elle consiste à déterminer les buts et objectifs et à les convertir en plan d'action ou en décision moins critiques. La décision stratégique se caractérise par son horizon temporel à long terme, sa décision unique, son degré d'incertitude de l'information très élevé et son degré de réversibilité quasi nul. Quatre stratégies de prise de décision sont mises en évidence :

- Le modèle classique : c'est une stratégie d'optimisation : ici les décisions sont rationnelles. Le leader recherche les meilleures alternatives possibles pour maximiser les réalisations des objectifs. Ici le processus de prise de décision est une suite d'étapes séquentielles.
- Le modèle administratif : c'est une stratégie satisfaisante. Ici la rationalité est limitée vue la capacité limitée de l'esprit humain. Herbert (1974) ici l'on recherche la solution satisfaisante,

alternative plutôt qu'optimale. On se lie à la fois à la théorie et à la l'expérience pour prendre les décisions.

- Le modèle incrémental : ce modèle est utilisé lorsque les problèmes ont complexé et que les incertitudes et les conflits sont élevés. Ce modèle n'exige pas une analyse objective et exhaustive des alternatives et des conséquences, ni une détermination préalable des résultats optimaux ou satisfaisants. Les stratégies concernent uniquement les alternatives qui sont similaires aux résultats existants et ignore tout le reste. Lindblom (1980).
- La prise de décision adaptative : ce modèle combine à la fois les décisions administratives et incrémentales. Amitai et al. (1989). Ici le jugement est basé sur le choix concernant la mission et la politique de base de l'organisation puis la décision incrémentale qui la déplace dans la direction prescrite par la politique. Elle implique aussi la rationalité.

Dans une administration scolaire en situation d'urgence la méthode de prise de décision pourrait être la méthode adaptative. La stratégie prise par le ministère étant administrative se base uniquement sur des théories, dès fois ne tenant pas compte des réalités du terrain. Le chef d'établissement en ce sens fait recours à une stratégie adaptative soit tient compte des réalités du terrain (ressources de l'établissement) pour évaluer la capacité de réponse de son organisation. Cette méthode pourrait inclure les décisions opérationnelles qui engagent l'entreprise sur le court terme. Ces décisions sont relatives à la gestion courante de l'entreprise, elles sont prises par le chef d'établissement et son personnel. Elles consistent à assurer le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation.

2.2.3.1. La rationalité limitée comme modèle de processus de prise de décision en situation d'urgence

L'information apparaît comme le principal facteur qui influence la prise de décision selon le modèle de la rationalité limitée. Selon Bergeron (2004), un décideur peut se trouver dans trois états différents au moment de prendre une décision : (1) un état de certitude, dans lequel l'environnement est déterminé et où l'information est complète quant aux diverses options possibles et à leurs conséquences ; (2) un état de risque, dans lequel l'environnement est aléatoire, et le plus souvent, les options et les conséquences de ces options sont connues en fonction d'un calcul de probabilités qui permet d'évaluer les risques associés au choix ; (3) un état d'ignorance, dans lequel l'environnement est incertain et où il n'est pas possible d'effectuer un calcul de probabilités pour évaluer les conséquences de chaque solution. Deux organes interviennent ainsi

dans la prise de décision : le proviseur peut employer la stratégie collective qui consiste à décentraliser le processus stratégique en impliquant les différents acteurs de l'éducation dans la prise de décision. Il peut également faire recours au conseil d'administration. Cependant il est à noter que Tout type de décisions affecte l'entreprise à long ou court terme et selon son degré de risque. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles dont les facteurs de décisions sont les moins nombreux.

La prise de décision en situation d'urgence est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit donc pas nécessairement de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes Simon (1977) ; March (1994) ; Zsambock & Klein (2014). L'information jouant en ce sens un rôle crucial, notamment dans le cas de décisions stratégiques Citroën (2009). Eisenhardt (1989) a montré que les décideurs voient certes beaucoup d'informations, mais qu'ils ne se concentrent que sur quelques-unes d'entre elles, notamment dans le cadre des décisions stratégiques prises rapidement et en contexte incertain. Comme quoi la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif. Zsambock & Klein (2014) le décideur effectuerait un choix par expérience dans des situations complexes, incertaines, en temps réel et engageant de multiples acteurs. Il reconnaîtrait la situation par rapport à une expérience passée et mobiliserait cette expérience antérieure pour catégoriser rapidement les situations et pouvoir prendre ainsi une décision rapide satisfaisante.

Le modèle de la rationalité limitée est encore aujourd'hui le plus utilisé dans la littérature scientifique pour expliquer le processus de prise de décision dans les organisations. Zsambock & Klein (2014) insiste sur l'expérience et l'intuition des décideurs. Selon eux, les décideurs ne réalisent pas des calculs de probabilités et n'utilisent pas non plus les arbres de décision quand ils prennent des décisions dans leur pratique de gestion en situation d'urgence. Contraire, ils cherchent à reconnaître le problème par rapport à une situation qu'ils ont déjà vécue. En mobilisant leur mémoire, les décideurs sont capables de prendre des décisions extrêmement rapidement Zsambock & Klein (2014) La décision ne repose donc pas sur une information donnée, mais bien sur l'expérience du décideur. La prise de décision par intuition impliquerait l'acquisition implicite de connaissances issues de stimuli dans l'environnement Dane & Pratt (2007) ; Zsambock & Klein (2014). Les décisions seraient non seulement influencées par l'information disponible et par l'expérience et l'intuition des décideurs, mais aussi par le contexte social.

2.1.3.2. La veille stratégique comme processus incontournable d'une décision stratégique efficace

La veille stratégique aiderait à réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe. Plus le degré d'incertitude est élevé, plus la fréquence des activités de veille augmente Bergeron *et al.* (2009). Plus précisément, ces auteurs ont montré que l'information issue de la veille permet aux décideurs d'identifier des opportunités et des menaces, ce qui les amène à décider d'améliorer des projets et prendre des décisions stratégiques relatives à ces projets. Ainsi, Elle contribuerait à soutenir directement la prise de décision en amont. Au-delà de la réduction de l'incertitude, la veille stratégique viserait surtout à donner du sens et donc à permettre une meilleure compréhension de l'environnement externe. La veille stratégique soutiendrait la prise de décision fondée sur l'intuition en contribuant à acquérir des connaissances issues de stimuli de l'environnement externe et en nourrissant l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs. Bergeron *et al.* (2009).

Selon Schoemaker, Day & Snyder (2013), la veille stratégique permet de reconnaître dans l'environnement externe des micro changements qui se trouvent en périphérie de ce sur quoi les décideurs sont concentrés. Elle permettrait donc de nourrir l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs. Elle contribuerait à soutenir la prise de décision fondée sur l'intuition.

2.1.4. Management pédagogique

Du point de vue théorique Dewey (1916) attribut au contenu de l'enseignement un effet sur le rendement de la transformation du travail. Le travail scolaire a donc la vertu de privilégier la poursuite d'objectifs difficiles sur la recherche de satisfaction immédiate. Le management pédagogique repose sur une vision stratégique collective qui mobilise les valeurs de coopération et d'intelligence au niveau de l'établissement. Il se définit comme une mise en cohérence de l'autonomie accordée aux établissements scolaires reposant sur les liaisons entre leadership, curriculum et pédagogie. Carroll (1963). Le but étant de faire de l'établissement une organisation apprenante constituée d'acteurs qui, interagissent et s'impliquent dans la gestion du changement vers une plus grande performance. Les résultats scolaires étant tributaires de la qualité des activités d'enseignement apprentissage, Rosenshine (1996) soutient l'idée selon laquelle une bonne pédagogie, visant à une organisation de façon à segmenter les tâches tout en accordant le temps nécessaire pour vérifier la compréhension des élèves est mieux approprié pour l'apprentissage de

toutes les matières. L'enseignement-apprentissage ainsi représente le principal facteur déterminant de l'amélioration de la réussite des élèves. Carroll (1963). Pour elle, la réalisation de l'apprentissage scolaire de élèves se traduit par la qualité de l'apprentissage, la motivation et l'intelligence des élèves.

Le programme scolaire défini comme un ensemble de connaissances pour atteindre les objectifs éducatifs est l'un des facteurs clé de l'amélioration des résultats. Oliveira Machado. C'est pourquoi une bonne gestion des programmes scolaires passe par la couverture des programmes, l'évaluation des enseignements et les activités de remédiations. Pour Brooks-Gunn (2003), les programmes de qualité menés dans des centres permettent d'améliorer les résultats éducatifs et le comportement des jeunes enfants. Cela dit pour améliorer la réussite scolaire autant sur les résultats scolaires que sur le plan comportemental de l'apprenant, un programme de qualité et des enseignants performants en sont la clé. Un enseignant très performant permettra à ses élèves de progresser, le niveau de qualité des enseignants a des retombées non seulement importantes mais aussi cumulative. Hanushek (1992). Sanders et Rivers (1996). Pour Elmore (2004) comme stratégie d'amélioration en situation d'échec il faut implémenter des programmes de soutien intensif et de rattrapage pour les apprenants en difficultés, prodiguer des conseils dans le domaine des matières de base et des pratiques exemplaires, et évaluer l'apprentissage.

Les conditions d'enseignement constituent la planification et la préparation des cours. Vu comme stratégie en situation de crise, permet à l'enseignant d'établir les objectifs à atteindre et les outils nécessaires qui le permettront de réaliser ces objectifs. Enfin l'évaluation des apprentissages des élèves qui constitue les évaluations personnalisées, semestrielles et annuelles. Elmore (2004).

Après une étude menée par Lemieux et al. (2021) dans gestion des crises et éducation au Québec, ont dressés un tableau regroupant le rôle et les responsabilités du personnel enseignant en situation de crise sanitaire. Ce tableau est ainsi dressé comme suit :

Tableau 3 : tableau inspiré du rôles et responsabilités du personnel enseignant en contexte de crise selon les directions d'établissements secondaires interrogées au Canada

Activités régulières	communication	leadership	Maintien du bien être
Planifier et poursuivre les activités pédagogiques pour les élèves en présentiels et à distance en ciblant les savoirs essentiels et en portant une attention particulière aux élèves vulnérables.	Veiller à entretenir le lien avec les parents et les élèves.	Montrer l'exemple en faisant preuve de dynamisme, leadership, d'innovation et d'autonomie	Veiller au bien être des élèves et les sécuriser, identifier leurs besoins et les communiquer à la direction
Faire respecter les mesures sanitaires en classe et dans les espaces communs en agissant comme modèles auprès des élèves et des collègues			Favoriser la socialisation et le développement psychosocial des élèves
Collaborer avec les collègues et accepter d'assumer les tâches extraordinaires			
Assumer sa formation continue, principalement en matière d'enseignement à distance et de maîtrise des outils technico pédagogiques.			

Source : Lemieux, Bernatchez et Delobbe, (2020)

2.1.4.1. Enseignement en mode hybride

Une formation en mode hybride combine les modalités présentielle et distantielle pour des raisons pédagogiques et surtout de flexibilité pour l'apprenant. Nissen (2012).

2.1.4.2. Enseignement à distance

Pour s'assurer que l'éducation ne s'arrête jamais Cameroun, l'UNESCO (2021) a renforcé sa coopération avec le gouvernement et les praticiens de l'éducation pour développer des mesures de réponses urgentes contre l'impact de la pandémie sur l'éducation avec un financement de partenariat mondial pour l'éducation (GPE). Ces mesures impliquent des stratégies visant à assurer un continuum d'apprentissage pendant la pandémie, à maintenir la distance sociale et prévenir la propagation du virus à l'école et en dehors de l'école. UNESCO (2021). De par sa collaboration avec l'UNESCO, l'Etat du Cameroun a mis sur pieds différents outils d'apprentissages qui utilisent divers canaux de communications tels que la télévision, la radio et internet pour dispenser les cours. En dehors de la télédiffusion des cours, une autre stratégie de l'Etat est de rendre disponible des

cours scolaires sur des plates formes multimédia. Cette stratégie visant ainsi à offrir aux enseignants et aux apprenants la possibilité d'accéder à des ressources et à des services éducatifs pour améliorer leurs connaissances et acquérir des leçons pratiques sur des sujets variés. UNESCO (2021). La création des fora whatsapp pour créer des salles de classes virtuelles. Ces groupes whatsapp sont adaptés à la taille des salles de classe dans l'enseignement secondaire. Thot cursus (2019) cite de nombreux travaux qui montrent la pertinence de l'utilisation de whatsapp dans plusieurs systèmes scolaires africains.

Cependant tous n'ont pas accès à ces plates formes car l'enseignement à distance est conditionné par plusieurs facteurs tels que : l'électricité qui n'est toujours pas courante, la connexion internet qui est parfois très instable ou alors certaines familles n'ont pas les moyens de s'en procurer tout le temps. Pour résoudre ces problèmes, l'une des initiatives prise par la plateforme nationale des professionnels de l'éducation et de l'UNESCO est de distribuer des supports aux apprenants vivant dans des zones reculées ceci dans le but d'améliorer l'accès au matériel pédagogique. Une autre alternative est de distribuer les leçons audio dans les stations de radio communautaires présente dans les communautés rurales et vulgariser les leçons via les clubs radio qui existent déjà dans les localités.

Ces opportunités d'apprentissage à distance vue comme stratégie d'enseignement pendant la crise, pourraient non seulement palier le problème de continuum scolaire pendant la crise de corona virus, mais également être la solution aux problèmes d'éducation dans un contexte d'insécurité comme celle qui se vit dans le Nord-Ouest et dans l'Extrême Nord du pays. Cependant l'on se questionne si cette méthode d'enseignement est facilement assimilable par les apprenants. Encore faudrait-il qu'elle soit réellement effective. Sept mois après l'implémentation du programme « enseignement à distance », les responsables de la chaîne pédagogique dans le département du Mfoundi ont fait une descente dans quelques établissements de la place et force est de constater que le programme tarde encore à prendre son envol. Marie christine (Avril 2021).

2.1.4.3. Enseignement en présentiel

L'enseignement en présentiel résulte de la présence d'un formateur et des apprenants au sein d'un seul et même lieu. Cet enseignement peut être individuelle ou collective. Dans ce type de formation, les formateurs dispensent alors aux apprenants des cours sur un domaine précis et pendant une durée précise et déterminée à l'avance. L'autonomie des apprenants est une

conséquence sans faille de l'enseignement en présentiel. Nissen (2012). Cet enseignement soutient la compétence organisationnelle des apprenants du fait que les enseignants ont cette capacité à toujours faire des points sur les travaux à rendre et vérifier le degré de compréhension de chaque apprenant. Nissen (2012). Contrairement à l'enseignement à distance avec l'enseignement en présentiel l'enseignant est sûr de l'avancée des apprentissages ou non du fait de sa collaboration continue avec les apprenants, et aussi l'enseignant a cette capacité-là d'individualiser l'enseignement en tenant compte des difficultés de tout un chacun. L'une des stratégies employées pour perpétuer l'enseignement en présentiel en situation de crise est le système de mi-temps. Avec l'approche par les compétences (APC) l'on se demande si les temps impartis aux différentes matières sont congruentes avec la couverture des programmes quitte à ne pas impacter sur l'amélioration des résultats.

2.1.4.4. Temps de travail

Si Felouzis (1997) montrait déjà que la qualité de l'enseignement dépend de la qualité de son enseignant, de l'exigence des conditions d'apprentissage de l'apprenant Dewey (1916) démontre le fait que le temps de travail a un impact sur la gestion stratégique des apprentissages. Il définit le temps de travail comme étant le temps pris par l'école, le temps où l'élève est en classe. C'est le temps d'installation des situations pédagogiques, le temps consacré aux tâches administratives, c'est le temps consacré à rétablir l'ordre et la discipline, à ressembler le matériel nécessaire. Pour lui le temps d'apprentissage que les apprenants font en présentiel sont d'une importance élevée comparé au temps qu'ils mettent hors de la classe. Ainsi les enseignements en mode hybride demande un certain degré d'autonomie de l'apprenant. Cela implique certaines stratégies d'apprentissage (planification et organisation, demander de l'aide) conçu par l'apprenant. La charge de travail et le temps : le premier cours hybride nécessite un redesign pédagogique ainsi qu'un accompagnement par des spécialistes des technologies afin de mieux « mixer » l'enseignement en présentiel et l'enseignement à distance, tout en répondant aux besoins pédagogiques du cours. Une fois ce travail de collaboration avec des professionnels ou des spécialistes réalisé, l'enseignant peut généralement « consacrer plus de temps à la recherche qu'à l'enseignement » Smith (2014). L'enseignant doit en ce sens s'outiller et se former à différentes innovations que ce soit par des formations individuelles ou collectives. Les institutions ont un rôle à jouer auprès du personnel enseignant. (L'accompagnement de l'enseignant). Meunier (2015).

2.1.4.5. Les pratiques de gestion des activités pédagogiques en situation de crise au secondaire

Le rôle de la direction des établissements dans l'implantation d'un changement lié aux pratiques pédagogiques, au changement appliqué au curriculum ou à la restructuration de la culture et du climat d'une école est d'une importance capitale. Hord and Sommers (2008). Ces auteurs expliquent que les programmes éducatifs doivent être en changement constant afin de pouvoir suivre les progrès dans le domaine de l'éducation. Pour cela les enseignants ont besoin de s'adapter afin de suivre ces changements d'où la nécessité d'une bonne gestion pédagogique. La supervision joue un rôle crucial non seulement dans l'insertion des nouveaux enseignants, dans la formation des enseignants d'expérience lorsqu'il s'agit de transférer les connaissances aux nouveaux enseignants mais aussi dans l'accompagnement des enseignants dans leurs pratiques afin de les aider à maintenir leurs intérêts et leurs motivations pour l'enseignement. Oliva et Pawlas (2004). Pour Aseltine et collins (2006), plutôt que de placer les résultats au centre, le modèle de gestion devrait placer l'enseignant et ses pratiques au centre. Ces propos semblent donner un sens stratégique aux pratiques de la gestion pédagogique en situation d'urgence. Le superviseur est en ce sens chargé de faire ses visites de classes et prendre des notes afin de vérifier si les pratiques de l'enseignant étaient conformes à une liste de pratiques liées à un enseignement de qualité. Sergiovanni et Starratt (2007). Pour ces auteurs, de nos jours, les besoins sont centrés sur ce que les élèves apprennent et non plus sur les pratiques enseignantes c'est pourquoi une nécessité grandissante se fait sentir auprès des enseignants de démontrer leurs performances pédagogiques et prouver que leurs efforts résultent en un meilleur apprentissage de la part des élèves. Cependant, en période de crise, plusieurs enseignants ne possèdent pas une certaine performance requise pour réaliser ce processus car n'ayant pas suffisamment reçu des formations adaptées au contexte.

Pour certains auteurs la gestion pédagogique associe l'accompagnement et l'évaluation. Ribas (2011) tandis que pour d'autre, l'évaluation et l'accompagnement sont deux processus distinct à ne pas mélanger. Toujours est-il que la gestion pédagogique renferme deux mots clé, l'un qui est l'accompagnement des enseignants et l'autre qui est l'évaluation. L'accompagnement de l'enseignant consiste à former les enseignants aux nouvelles pratiques pédagogiques qu'impose le changement. Hord and Sommers (2008). L'évaluation quant à elle consiste à poser un jugement concernant la qualité globale de la performance d'un enseignant et de ses compétences à réaliser ses tâches ainsi que de créer un portrait de la qualité de l'enseignement par l'ensemble des

enseignants dans le but de promouvoir le développement individuel des enseignants à un niveau au-delà de leur niveau de performance actuelle. Nolan et Hoover (2011).

2.1.4.6. Gestion stratégique des activités pédagogique

En situation de crise comme en situation stable la gestion pédagogique devient un élément indispensable afin de faciliter le changement. Les chefs d'établissements définissent les stratégies, précisent les modalités particulières de mise en œuvre de objectifs, nationaux. Chapon (2008). Ensuite ils font participer au processus stratégique les acteurs qui ne sont pas dirigeants (personnel) ceci dans le but d'envisager une meilleure pertinence et une efficience stratégique ainsi qu'une efficience de l'organisation supérieur par rapport à des processus non stratégiques. Pour Chapon (2008) les chefs d'établissements permettent la construction des stratégies collectives au service de la réussite de tous les élèves. Serait-ce à dire que la gestion stratégique consiste à mettre en exécution les politiques gouvernementales en fonction de la capacité de réponse de l'établissement ? Hord & sommers (2008) expliquent que l'administrateur est généralement l'instigateur du travail en communauté ainsi que du développement des enseignants favorisant le travail collaboratif par le partage des expertises, des savoirs et des pratiques entre collègues. De ce fait, l'analyse des articles ont permis à certains auteurs de classer les stratégies de pratiques liées à la gestion pédagogique efficace en six catégories :

- ✓ La pratique liée à la gestion des activités individuelle et collective, la pratique liée à la communication (mobiliser du personnel, création d'une vision partagée, la communication de groupe et la définition du rôle de la direction),
- ✓ La pratique liée à l'analyse de données, au développement des enseignants et des directions,
- ✓ La pratique liée à l'observation en classe et la pratique liée à la supervision différenciée.

2.1.4.7. La communication efficace comme élément stratégique de la gestion des activités pédagogiques

L'importance de la communication dans la gestion des activités pédagogiques est un élément qui sort de la majorité des écrits sur l'encadrement et l'accompagnement du personnel enseignant. Pour Scheweikert (2003) encourager la créativité et encourager l'erreur, permettre aux enseignants de faire les choses à leurs façons, communiquer honnêtement, avoir des communications authentiques de partage avec les enseignants et créer des moments de connexion entre les enseignants et le superviseur sont là des stratégies sans faille qui constituent une

supervision pédagogique efficace. Pour Jackson, (2009). Ajuster la conversation aux besoins des enseignants, créer un climat de confiance en favorisant la collaboration et le partage des idées, faire un suivi des conversations précédentes sont également des stratégies de communications de la gestion pédagogique. S'assurer que les rencontres sont centrées sur les pratiques pédagogiques efficaces et sur l'apprentissage des élèves. Betts (2003).

2.1.5. Les stratégies de conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence

Les chefs d'établissements expriment leurs points de vue au sujet de leurs conditions de travail (gestion de temps, communication, coordination, concertation, formation, pilotage). Impliquer le personnel enseignant lors des fixations des objectifs de l'établissement serait les mettre en confiance et pourrait booster leurs motivations. C'est d'ailleurs dans ce sens que Chapon (2008) pense que les enseignants doivent bénéficier d'une certaine autonomie dans la prise de décision stratégique dans un cadre réglementaire. De même le personnel d'encadrement est un conseiller technique pour les enseignants. La stratégie de condition d'encadrement des enseignants passe entre autre par le développement de leurs compétences. Libeart (2005) à ce propos suggère que les chefs d'établissements doivent :

- ✓ Faire de temps à autre des rencontres avec les employés
- ✓ Être fluide dans la communication (chaque membre doit exactement connaître où on va, pourquoi on doit y aller, comment on va y aller, ce que ça va donner, que l'on va être considéré, que l'on va être soutenu) Cela peut être possible à travers : les réunions, les rencontres éclairés, lettres de la direction, babillard etc.)
- ✓ Donner des supports aux employés en leur offrant la formation sur les nouvelles techniques ou technologiques, la consolidation des équipes

Ainsi l'orientation stratégique passe par la capacité à formuler une pensée stratégique, la capacité à réagir stratégiquement, l'exploitation de l'information et des opportunités et la capacité du jugement. Bourgault (2005). 04 pays ressortent les stratégies de compétences clefs pour un encadrement efficace. Ainsi l'on a essayé de les regrouper dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : comparaison de groupes de compétences clefs

Canada	Australie	Etats-Unis	Royaume-Unis
Réflexion stratégique	Formulation d'une pensée stratégique	Conduite du changement	Capacité à favoriser la réalisations des priorités stratégiques
	Excellente gestion axée sur les résultats	Mobilisation par rapport aux résultats obtenus	Développement continue des performances
	Entretenir la relation de travail et production	Communication	Motiver pour obtenir de meilleurs compétences
	Savoir être un modèle personnel de motivation intégré		Capacité à servir d'exemple pour l'amélioration de la performance
	Communication	Capacité à diriger les personnes	
			Développement des individus et de leurs carrière

Source : Bourgault (2005)

Les conditions de travail des enseignants n'étaient pas déjà parfaites avant la crise, du jour au lendemain la difficulté de leurs tâches s'est accentuée puisqu'ils ont dû s'adapter à l'apprentissage à distance sans guère de conseils ni de préparation. Dounla (2021) cependant certains enseignants ont dû dispenser simultanément les cours à distance et en présentiels. Or pour Moos (1979), l'individu éprouve des besoins spécifiques (affiliation, sécurité, accomplissement, reconnaissance) auxquels l'environnement répond ou non. Il émet l'idée selon laquelle l'une des caractéristiques des conditions d'apprentissages est l'environnement scolaire, ayant pour variable le climat scolaire. Le climat scolaire est la représentation de la personnalité singulière d'un environnement en ce qu'il traduit la façon dont celui-ci répond aux besoins individuels. Moos (1979) L'environnement scolaire comporte ainsi une composante physique (architecture, arrangement spatial) et un composante organisationnelle (nombre d'élève, ratio élèves/enseignants). Dans sa recherche il émet les dimensions du climat qui sont entre autres l'encadrement (la qualité de l'ordre qui règne dans un milieu, la clarté des attentes, le contrôle exercé et la réponse du milieu au changement). Pour lui un bon climat crée une disposition favorable aux apprentissages scolaires et sociaux. Ainsi un bon climat scolaire comporte : le climat

éducatif, le climat relationnel, le climat de sécurité, le climat de justice et le climat d'appartenance. Il le résume ainsi sur le schéma ci-dessous:

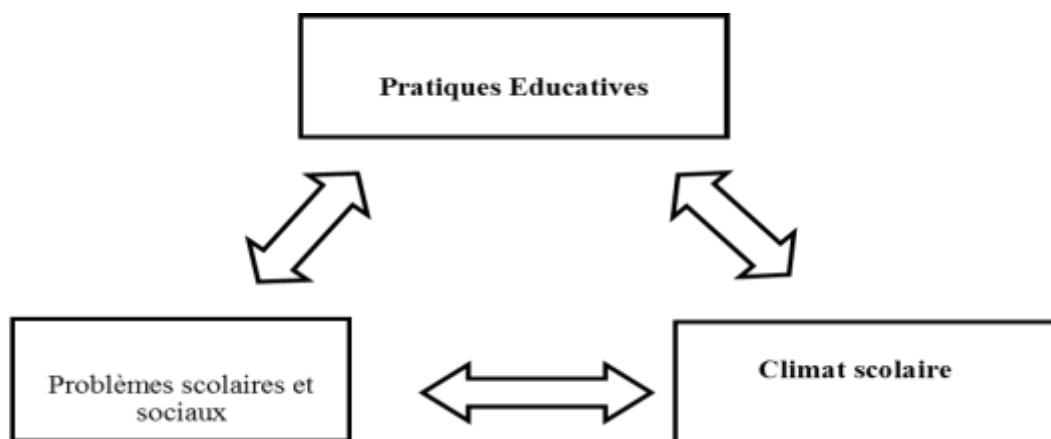


Figure 4 : Environnement scolaire éducatif Source : Janosz, Parent et Georges (1989)

Le climat relationnel fait ainsi référence à l'atmosphère qui règne dans les rapports entre les individus. Pour Gottfredson (1985), Moos (1979), Purkey & Smith (1983) les écoles qui affichent un taux de réussite élevé se caractérisent par un climat de bonne entente interpersonnel entre les différents acteurs. Le climat éducatif quant à lui est le climat qui véhicule les valeurs de la scolarisation et donne un sens aux apprentissages. Le climat de sécurité renvoie à la tranquillité du milieu et à l'ordre revêtant les conditions essentielles à la concentration qu'exigent les tâches scolaires. Le climat de justice fait référence à la juste appréciation, la reconnaissance et le respect des droits et des mérites de chacun, de chaque acteur. Robert (1988). Selon lui, ça facilite l'encadrement des jeunes. Car lorsque l'individu se sent impliqué ça facilite son adhésion aux normes qui y sont appliquées.

2.1.7. Covid 19 et fléchissement des établissements secondaires

Cloutier (1996), Marcelli et Braconnier (1988) définissent le fléchissement scolaire chez l'apprenant comme un retard observé après une longue ou une courte durée d'enseignement apprentissage satisfaisant sans difficultés scolaires. Pour ces auteurs, le fléchissement peut s'observer au niveau des mauvais résultats dans un ou plusieurs disciplines scolaires ou encore au niveau des résultats annuels à l'exemple des résultats officiels. Le fléchissement peut ainsi être un symptôme de l'échec scolaire. Ces auteurs voient le fléchissement scolaire comme un symptôme prédisposant à l'échec scolaire qui semblent se lire à l'incidence des situations familiales

anormales. Tchokote (2006) dans ses travaux sur le dysfonctionnement communicationnel en famille et le fléchissement scolaire chez l'adolescent camerounais met en lumière la relation parent et enfant étant souvent la cause du fléchissement scolaire. Pour cet auteur, pendant la période adolescente de l'apprenant, la communication entre ce dernier et ses parents doit être primordial pour le rendement intellectuel car c'est une période qui est qualifiée comme période de changement individuel et structurel. Pour Vemeil & al. (1985), le fléchissement scolaire mérite des interventions, et chez l'adolescent il peut être le marqueur des perturbations de l'environnement familial. Ainsi, le parent en tant qu'acteur de l'éducation est impliqué dans le processus éducatif des jeunes. De ce fait plusieurs causes peuvent être à l'origine du fléchissement scolaire comme des familles où les parents sont divorcés et le traumatisme de séparation affecte l'apprenant qui peut commencer à se recroqueviller sur lui-même ou adopter des comportements déviants influençant ainsi la discipline scolaire au pire peut décider de rompre avec sa scolarisation. Le fléchissement scolaire paraît dans ce cas comme une conduite éducative dont il est urgent d'investiguer pour saisir le contour de son émergence et pouvoir prévenir pour qu'il n'aboutisse pas à l'échec scolaire Marcelli et Braconnier (1988) il peut aussi se voir à travers les mauvais résultats qui peuvent être dû à des maladies.

L'abandon et la démotivation du fait de retard dans ses attentes peuvent être la conséquence du fléchissement scolaire c'est-à-dire que le staff administratif et le personnel enseignant ne répond pas aux besoins des apprenants d'où leurs démotivations. Ainsi on dira que la difficulté scolaire est la résultante des problèmes liés au processus d'apprentissage se traduisant soit par l'entrave à l'acquisition des connaissances soit par la non utilisation de l'acquis conduisant ainsi au fléchissement scolaire. Pour certains auteurs les causes des difficultés scolaires sont les causes biologiques et pour d'autres ce sont les facteurs environnementaux qui peuvent expliquer le fléchissement scolaire.

CHAPITRE 3 : THÉORIES EXPLICATIVES

3.1. THÉORIE DE LA GESTION DU CHANGEMENT DE MICHEL ARCAND 2007

La présente étude est comprise entre management et éducation, le management dont il est question ici concerne l'administration scolaire stratégique en situation d'urgence. Il est important pour mener à bien une telle recherche de recourir à des théories qui relèvent du management et du style de leadership employé dans une organisation. De ce fait une première conception représentée par la théorie de la gestion du changement de Arcand (2007) est mise en avant ; conception qui implique le fait qu'une collaboration efficace entre les membres d'une organisation conduit sans faille à des résultats satisfaisants et durables. Une deuxième théorie, celle de la contingence structurelle implique le fait que l'environnement contingent a un impact sur l'organisation de ce fait une adaptation stratégique bien planifiée peut conduire à de meilleurs résultats.

Une théorie de la gestion du changement (contingence des organisations) est une théorie organisationnelle qui prétend qu'il n'y a pas de meilleure façon d'organiser une entreprise, de diriger une entreprise ou de prendre des décisions. Le plan d'action est changeant, dépendant de la situation interne et externe de l'organisation. Selon cette théorie, les chefs du changement sont flexibles dans le choix et l'adaptation de stratégies pour s'adapter aux changements de situation à une période donnée dans le fonctionnement de l'organisation.

L'une des approches de cette théorie est basée sur le comportement du leader changeant. Des chercheurs ont administrés de nombreux questionnaires mesurant une gamme de comportements de leaders possibles dans divers contextes organisationnels. Bien que plusieurs ensembles de comportements de leadership aient été identifiés à l'origine sur la base de ces questionnaires, deux types de comportements se sont avérés particulièrement typiques des leaders efficaces : considérer les comportements de leader qui incluent l'établissement de bons rapports et de bonnes relations interpersonnelles et le soutien et la préoccupation pour les subordonnés et initier des comportements de leaders de structure qui ont fourni une structure (par exemple, l'attribution des rôles) pour assurer l'achèvement des tâches et l'atteinte des objectifs.

Dans la gestion du changement, le premier objectif stratégique est de s'assurer que les différents acteurs touchés par le phénomène sont en mesure de bien comprendre les raisons et la pertinence d'une telle opération de transformation. Arcand (2007). Il établit la gestion stratégique du changement comme une suite logique d'étapes incontournable. La première étape du processus du changement reposant sur une logique d'évaluation. Le gestionnaire du changement analyse les situations, il évalue la nature du changement proposé et la capacité de réponse de l'organisation et les diverses ressources dont il dispose afin de mieux répondre aux exigences imposées par le changement. La deuxième étape étant une phase opérationnelle, le gestionnaire au regard des contraintes rencontrées développe une série d'activités (plan d'accompagnement, plan de communication...) dont l'objectif principal est de favoriser l'adhésion optimale des acteurs au projet proposé tout en permettant à ces derniers de créer des stratégies spécifiques en cohérences avec celle de l'organisation. La troisième étape du processus de gestion du changement consiste ainsi dans cette lancée à effectuer un suivi. Il s'agit pour le gestionnaire de s'assurer que le changement est pleinement intégré chez les différents acteurs touchés par celui-ci. En administration scolaire en situation de crise il est impératif pour les chefs d'établissements de s'assurer que les différents acteurs touchés par le changement de sa structure sont en même de comprendre les raisons de ce changement et leurs capacités de s'adapter. Ils évaluent la capacité de réponse exigée par le changement de leurs établissements.

Plusieurs travaux introduisent le leadership comme élément incontournable de la gestion stratégique en situation d'urgence. Bass (1990) il définit le leadership comme étant l'interaction durant laquelle un individu va augmenter la motivation ou les compétences des membres de son groupe afin de les mener à un dépassement de soi. Cela dit tout changement dépend de l'administrateur dans sa capacité à gérer son personnel. En administration scolaire en situation d'urgence, le climat qui règne entre le chef d'établissement son personnel peut avoir une incidence forte sur le rendu des objectifs fixés. Farah (2013) émet l'idée selon laquelle le leadership a un impact direct sur les capacités de changement d'une organisation. Fullan (2010) indique que le leadership transformatif aide à administrer le changement de manière positive.

Pour Elmore (2004), il n'y a pas de « meilleure façon » ou approche de gestion ou d'action, des situations différentes appellent une approche différente pour gérer et résoudre le problème concerné. L'organisation est un « système ouvert », qui embrasse de temps en temps des anomalies

ou des défis, qui nécessite une solution « adaptable » et « situationnelle » afin de surmonter ou de résoudre le problème concerné. D'autre aspect ou la situation d'urgence s'imposent sont le changement dans la politique gouvernementale ou de la loi et les changements dans l'environnement. Cette théorie est également utile, car elle suggère que les leaders n'ont pas à être efficaces dans toutes les situations et qu'il existe des scénarios spécifiques dans lesquels un leader pourrait ne pas être la personne idéale. Le dernier avantage majeur de la théorie de la gestion du changement est qu'elle fournit des données concrètes sur les styles de leadership, applicables aux organisations développant leurs propres profils de leadership.

La théorie de la gestion du changement conceptualise diverses modalités d'adaptation en fonction des contraintes contextuelles pouvant être de plusieurs natures ; politiques, économiques, démographiques, éducatives et sociales. Ainsi, le processus d'administration s'inscrit dans la prise en compte de l'environnement externe fluctuant. Mintzberg (1990) fut l'un des défenseurs de cette conception en préconisant que les plans formels soient supplantés par une stratégie de veille active, de recours aux informations informelles, d'activation de réseaux.

Dans les établissements secondaires que ce soit en situation d'urgence ou en situation stable, le fait d'impliquer, de tenir en compte le besoin et l'avis du personnel a fait ses preuves dans l'atteinte des objectifs fixés par les chefs d'établissements. Cependant l'organisation apprenante a souvent des difficultés à s'adapter au changement, l'administration dans ce cas doit permettre à l'individu d'exercer une autonomie suffisante pour qu'il s'engage dans un processus d'apprentissage. Cela implique l'élaboration d'un contexte favorable aux apprentissages en nécessitant la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la responsabilité des individus et à l'accompagnement de tout un chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques. Arcand (2007)

De part cette théorie, Le processus stratégique interne à appliquer par chaque organisation doit suivre un cycle itératif et adaptable afin d'identifier les besoins actuels et futurs en ressources humaines. L'administration scolaire stratégique en situation d'urgence doit mettre en exergue les effets des forces incitatrices du besoin du développement personnel et les caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Hachman & Oldham (1980) les caractéristiques du travail influenceraient la motivation interne de l'individu, la variété des compétences, l'identité des tâches et l'autonomie pouvant ainsi être source de motivation interne. Comme plusieurs travaux le disent, le potentiel de l'individu lié à l'emploi peut être élevé lorsque

trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits : l'individu doit se considérer comme responsable du résultat de son travail (il doit se sentir autonome), l'individu doit ressentir que son travail a un sens et l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. Cela dit, le chef d'établissement, les coordinateurs enseignants et d'autres professionnels sont aussi moteurs dans l'innovation pédagogique en situation d'urgence smylie & Denny (1990). La mise en commun de tous les acteurs concerné et apte à produire un travail à la hauteur des attentes des objectifs fixés se voit comme un atout pour l'établissement.

3.2. THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE DE BURNS ET STALKER (1961)

La théorie introduit le rôle actif de l'environnement sur les structures d'une organisation Fiedler (1973). La contingence met en exergue l'hypothèse selon laquelle l'organisation la plus efficace dépend de l'environnement. Lawrence & Lorch, (1986). En 1961, Burns et Stalker découvrent que la structure varie en fonction de la stabilité de son environnement. L'école de la contingence se situe ainsi selon 02 ordres : la contingence interne qui met en exergue certaines variables internes en les reliant aux caractéristiques de la structure c'est-à-dire l'âge, la taille, les stratégies.... La contingence externe qui fait référence à l'environnement dans lequel se trouve la structure. Selon Burns et Stalker, l'efficacité d'une entreprise est le résultat d'une adaptation entre la situation et la structure. Il s'agit pour chaque organisation dans sa planification d'envisager les situations inattendues et les méthodes et stratégies d'adaptations à ces situations.

Cette théorie soulève deux principes qui sont l'ajustement pour expliquer le rapport de l'entreprise et son environnement et celui de la cohérence (entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation qui permettent sa régulation). En décrivant le fonctionnement interne de l'organisation, cette théorie traite des problèmes de changement (interne et externe) de la structure. Lawrence et Lorsch dans le même contexte font référence à l'intégration et la différenciation comme caractéristique des organisations pour maintenir l'unité de l'organisation dans un environnement qui se veut contingent. En parlant de différenciation interne il s'agit du degré de différence de comportement et de fonctionnement que l'organisation va adapter pour répondre aux demandes de l'environnement car plus l'environnement est instable plus l'organisation aura tendance à se différencier. Ainsi, les éléments de différenciation peuvent être la nature des objectifs, l'horizon temporel, les relations

interpersonnelles Lawrence & Lorch, (1986). Ils identifient deux facteurs environnementaux qui expliquent la structure organisationnelle qui sont les facteurs internes et les facteurs externes. Ils ont étudié la structure organisationnelle de dix entreprises dans trois secteurs, de cette étude découle trois facteurs d'incertitudes : Les trois facteurs d'incertitudes mis en avant sont

- ✓ Le changement des conditions de l'environnement,
- ✓ La certitude des informations acquises ;
- ✓ La durée nécessaire pour connaître le résultat des décisions.

De cette expérience ils tirent la conclusion selon laquelle l'une des conditions de survie à l'environnement et d'efficacité des organisations est l'adaptation de la structure. En le rapprochant à notre problématique, il est question d'implémenter cette théorie dans les structures éducatives afin de prévoir les changements qui pourraient surprendre et bouleverser l'administration scolaire à l'exemple de la Pandémie du corona virus que nous vivons actuellement. En effet il serait question de prévoir les stratégies à implémenter dans l'enseignement-apprentissage pendant une crise qu'elle soit politique, sociale, sanitaire...Burns parle du changement de la technologie comme variation de l'environnement interne de l'organisation. La crise du corona virus a permis aux différentes structures de privilégier les outils numériques que l'on verra plus tard comme un avantage de la crise dans l'innovation des structures. De même, la théorie de la contingence permettra ici d'anticiper les phénomènes à venir en élaborant des stratégies permettant de limiter les dégâts et de perpétuer l'enseignements-apprentissage en réinventant par exemple le management pédagogique en contexte de crise d'où l'adaptation stratégique.

L'adaptation des organisations étant un sujet de recherche majeur en management stratégique et en théorie des organisations, Legendre (1993) note que l'adaptation est un processus par lequel une personne ou un groupe parvient à se mettre en harmonie avec un milieu ou un environnement donné. Ainsi on entend par stratégie d'adaptation tous les changements de comportement engagés par une organisation en vue d'améliorer ou de stabilise ses résultats. Tout comme la contingence structurelle, la problématique des stratégies d'adaptation est celle des changements stratégiques. la stratégie est la recherche de l'orientation des champs d'activités à long terme de l'organisation, qui lui donne un avantage concurrentiel dans un environnement changeant et lui permette de satisfaire les attentes des parties prenantes par une configuration des ressources et des compétences Johnson et al. (2005). Le modèle de Bulgeman (1991) met en évidence le

principe selon lequel l'adaptation est un processus social qui concerne tous les niveaux de l'organisation. Selon lui, les différents membres de l'organisation quel que soit leurs positions hiérarchiques et leur fonction dans l'organisation sont considérés comme des acteurs à part entière de ces processus. C'est pourquoi ces acteurs peuvent même être à l'origine des processus d'adaptation, de par leurs initiatives stratégiques qui peuvent être générées dans l'organisation.

Tout comme la théorie de la gestion du changement, il est question pour nous de tenir en compte la portée de l'utilité de la théorie de la contingence structurelle dans le processus d'adaptation des structures éducatives en situation d'urgence. Il s'agit d'utiliser par exemple l'innovation de la technologie numérique en management pédagogique pour l'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation. L'adaptation au système qui se veut changeant ici permettra non seulement de pouvoir contrôler ou limiter les dégâts mais aussi cela permettra à l'enseignant d'être à niveau avec le nombre de modules à enseigner à l'apprenant suivant la couverture des programmes. Développer les compétences du personnel enseignant conduira ainsi sans faille à de meilleurs résultats scolaires.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE OPÉRAIRE

CHAPITRE 4 : PRÉPARATION ET ORGANISATION DE L'ENQUÊTE

Comme toute rédaction scientifique, la nécessité de donner à un travail de recherche une orientation méthodologique la rend plus crédible. La méthode désigne la marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration de la vérité. Le recours à une diversité de méthodes paraît plus approprié que l'utilisation extensive d'une seule méthode. C'est pourquoi nous avons tenté de faire appel aux diverses catégories de techniques de collectes de données couramment utilisées en recherche.

Dans l'optique de tester les hypothèses de l'administration scolaire stratégique en temps de crise et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé, nous consacrons un chapitre sur la méthodologie qui nous sert à la préparation et l'organisation de l'enquête. La méthodologie est un concept qui exprime l'ensemble des procédés et techniques mis en exergue pour répondre à une question de recherche, tester les hypothèses et de rendre compte des résultats Fonkeng et al. (2014).

4.1. TYPE DE RECHERCHE

Cette recherche est mixte (qualitative et quantitative) car nous en tant que chercheur combinons les éléments des approches de recherche qualitative et quantitative (par exemple, l'utilisation des points de vue qualitatifs et quantitatifs, la collecte des données, l'analyse, les techniques d'inférence) avec l'objectif général d'assurer l'ampleur et la profondeur de la compréhension et de la corroboration.

Le choix de cette recherche dans cette étude se justifie par la nécessité de comprendre mieux La gestion de l'administration scolaire en situation d'urgence et son effet sur le rendement scolaire des apprenants.

4.2. POPULATION TOTALE DE RECHERCHE

La population totale est constituée des enseignants et proviseurs des établissements d'enseignements généraux de la ville de Yaoundé.

4.2.1. Population cible

La population cible se réfère à la population que le chercheur désire étudier et à partir de laquelle il voudra faire des généralisations.

Ainsi les personnes répondant aux critères globaux de cette étude sont les enseignants et les proviseurs des lycées de Nkol-éton et de Mballa 2.

4.2.2. Population accessible

La population accessible d'une étude est un sous-ensemble de la population cible qui est à la portée du chercheur. Cette population est constituée des proviseurs et des enseignants des classes de terminale des lycées de Mballa II et Nkol-Eton. Le choix est porté sur ces populations parce que ce sont elles qui ont implémentés les stratégies d'adaptation par conséquent les questionner nous permettra de mieux établir l'incidence de ces stratégies sur le processus apprentissage des apprenants.

4.3. TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE ET ÉCHANTILLON

L'échantillon se définit comme la petite quantité de la population accessible auprès de qui l'étude sera menée. C'est aussi un ensemble d'individus extrait d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de la population mère pour l'objet de l'étude Fortin, Côté, et Filion (2005). En effet, il est impossible d'interroger toute une population vue le temps qui nous est imparti et les moyens dont nous disposons.

Afin de s'assurer que notre échantillon soit représentatif à la population cible le choix a été porté vers la méthode d'échantillonnage probabiliste. Cette méthode consiste en la sélection de l'échantillon par tirage aléatoire dans la population accessible. Cette méthode d'échantillonnage a été choisie ici parce qu'elle permet de faire des estimations fiables et faire des inférences au sujet de la population.

Tableau 5 : Répartition d’enseignants

Etablissements	Nombre d’enseignant et censeurs	Nombre d’exemplaire administré	Nombre récupéré
Lycée de Nkol-éton	338	36	31
Lycée de Mballa 2	330	35	30
Total	668	71	61

Source : Auteur, (2022)

4.4. PRÉSENTATION DE L’INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES ET JUSTIFICATION

4.4.1. Technique de collecte des données

Comme technique de collecte de donnée l’on a opté pour les entretiens et l’enquête par questionnaire.

4.4.2. Instruments de collecte des données

Pour étudier l’effet de l’administration scolaire stratégique en temps de crise sur le rendement des établissements du secondaire, l’on a fait recours à deux outils de collecte de donnée : une enquête par le questionnaire et des guides d’entretien dans le but de mesurer le degré de liaison entre les conditions d’encadrement, la qualité de la gestion pédagogique et le style de leadership administratif scolaire sur le fléchissement des établissements d’enseignement secondaire de la ville de Yaoundé et trois guides d’entretien semi directifs adressé aux administrateurs des établissements secondaires et aux enseignants. La manipulation des variables n’étant pas menée dans des conditions où le contrôle est total, notre étude s’inscrit dans la perspective de la recherche quasi-expérimentale. Elle se situe donc prioritairement dans l’approche quantitative, car il est question de mesurer, c’est-à-dire de donner une valeur chiffrée à nos différentes variables Mvessomba, (2013).

4.4.2.1. Le questionnaire

Angi (1992) définit le questionnaire comme étant une technique directe d’investigation scientifique utilisée auprès d’individu et permet de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. C’est à travers ces

questions que sont tirés les réponses au hypothèses élaborées pour la recherche. Notre questionnaire a été adressé aux élèves de classe de première. L'utilisation du questionnaire et le fait d'être sur le terrain avec les répondants, nos échanges nous a permis de comprendre au mieux les questions de nos recherches. L'utilisation de cet instrument de collecte de données nous a permis de comprendre au mieux le phénomène en étant non seulement physiquement devant les répondants mais partant de nos échanges et analyses d'informations de souche pour vérifier nos hypothèses.

4.4.2.2. Le guide d'entretien

Les personnes ayant certainement des informations sur l'objet de la recherche étant les proviseurs, le guide d'entretien a été dirigé vers ces derniers. Comme Sancelot (2021) le dit si bien le management stratégique doit prendre en compte le management opérationnel pour la prise de décision stratégique, les chefs d'établissements étant ceux-là qui implémentent les stratégies d'adaptation dans leurs structures, l'on a trouvé judicieux de leurs soumettre un guide d'entretien. Mais avant d'être implémenté, il a été primordial de choisir le type d'entretien et de préparer le guide d'entretien.

Le choix du guide d'entretien ici a été tourné vers l'entretien semi-directif car il laisse à l'enquêté un espace assez large pour donner son point de vue à travers des questions relativement ouvertes.

4.4.2.2.1. La pré-enquête

Afin de s'assurer que les questions de notre instrument de collecte des données ont été appropriées pour nos investigations, avant de les introduire auprès de l'échantillon, nous les avons soumis à quelques individus ayant les mêmes caractéristiques que l'échantillon.

4.4.2.2.2. Le pré-test

Après avoir confectionné le questionnaire, nous l'avons soumis à l'appréciation de notre encadrant afin de vérifier la cohérence des indicateurs et des modalités de ce dernier. Le pré-test est une enquête que le chercheur effectue sur un petit groupe de personne issues de la même population enquêtée. Cette enquête va se dérouler dans les mêmes conditions que celles prévues pour l'enquête et elle permettra de vérifier l'acceptabilité du contenu de l'outil de collecte des données à travers le niveau de compréhension des questions. Benea (2015).

4.4.2.2.3. Test de fiabilité

« Un instrument est fiable lorsqu'il produit le même résultat toutes les fois qu'il est utilisé pour mesurer un trait ou un concept à maintes reprises légalisées par les autres chercheurs » Amin, (2005). Ainsi, pour le test de fiabilité l'on a testé notre questionnaire contenant 27 items sur 71 répondants. Le questionnaire comprend 4 thèmes et les items sont sur une échelle de Likert à 5 dimensions à savoir :

1-tout à fait d'accord, 2. D'accord, 3. Indécis, 4. En désaccord, 5. Tout à fait en désaccord

Après la passation de test nous avons calculé les scores et l'analyse de l'indice Alpha de Cronbach qui a permis de vérifier la consistance interne de ces 27 items. La consistance interne indiquant ainsi à quel point les items d'un test mesure la même dimension.

Le coefficient alpha minimum étant 0.7, cela dit plus la valeur alpha se rapprochera de 1 plus le coefficient interne indiquera que les items du test sont similaires dans leur contenu.

Tableau 6 : Statistiques de fiabilité

variables	Nombre d'item	Coefficient d'Alpha de Cronbach
Modalité 1 : condition d'encadrement des enseignants en situation d'urgence	8	.822
Modalité 2 : gestion d'activité pédagogique en situation d'urgence	10	.541
Modalité 3 : méthode de prise de décision en situation d'urgence	4	.741
Variable dépendante : fléchissement des établissements d'enseignements secondaires	5	.909

Source : Enquête de terrain, *octobre 2022*

Le tableau de cette analyse est celui qui a les valeurs d'indice Alpha de Cronbach. Nous remarquons ici que la valeur des coefficients est supérieur à 0.7 ce qui est excellent puisqu'il dépasse le seuil minimum requis. Nous estimons que notre questionnaire est valide et fiable.

4.4.2.3. Présentation du questionnaire

Notre questionnaire débute avec une introduction et, est subdivisé en deux parties à savoir : une partie consacrée aux questions en rapport avec nos hypothèses de recherches, et une deuxième partie correspondant à l'identification des différents répondants.

Comme toute réalisation scientifique rationnelle l'introduction est cette partie-là qui ouvre la porte à notre questionnaire. Dans cette partie il est question de présenter le chercheur, l'objectif de la recherche et booster leur motivation afin qu'ils soient plus réceptifs et qu'ils coopèrent tout en garantissant leur anonymat et la bonne utilisation des informations qu'ils nous fourniront.

Section 1 : Questions relatives à la variable indépendante

- Items relatifs aux de conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence.
- Items relatifs à la gestion des activités pédagogique en situation d'urgence au secondaire.
- Items relatifs à la méthode de la prise de décision en situation d'urgence au secondaire.

Section 2 : Questions relatives à la variable dépendante : Fléchissement scolaire

- Items relatifs à la baisse des résultats aux examens officiels
- Items relatifs à la baisse des Compétences cognitives des élèves
- Items relatifs à la baisse du savoir être des élèves

Section 3 : Identification des répondants

Dans cette section il est question de relever les caractéristiques des différents répondants qui sont le genre et l'âge.

4.4.2.4. Présentation du guide d'entretien

Afin de mener à bien notre entretien, nous avons planifié un guide d'entretien. Pour cela, nous allons recenser les questions afin de ne pas perdre de vue l'objectif fixé.

Notre guide d'entretien est structuré ainsi :

- Identification des répondants

- Condition d'encadrement des enseignants en situation d'urgence au secondaire
- Gestion des activités pédagogiques en situation d'urgence au secondaire
- Méthode de Prise de décision en situation d'urgence au secondaire
- Fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

4.4.2.5. Administration du questionnaire et du guide d'entretien

L'ensemble des entretiens menés, ont été 2 entretiens et l'ensemble de questionnaires à soumettre ont été 71, présentés sur un format original suivant l'ordre des questions posées.

4.5. MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Les données collectées sur le terrain ont été analysées en fonction de leur nature quantitative et qualitative selon la méthode utilisée.

4.5.1. La méthode qualitative

La méthode d'analyse des données qualitatives se rapporte à la manière dont nous allons encoder les informations et à la manière dont nous allons les présenter.

4.5.1.1. Analyse de contenu

Les données récoltées à travers notre entretien ont été retranscrites sous forme de citations exactes, cela a nécessité qu'on fasse un tri en fonction du rapport avec le sujet. D'où la nécessité pour nous d'attribuer un nombre ou une lettre qui va représenter une information commune à l'ensemble des proviseurs interrogés.

4.5.2. Méthode quantitative

La méthode d'analyse des données quantitatives se réfère à la manière dont nous avons dépouillé les informations et à la manière dont nous avons utilisé le test de signification pour vérifier nos hypothèses de recherche.

4.5.2.1. Dépouillement

Le travail effectué a consisté à faire un dépouillement automatique à base du logiciel d'analyse SPSS. Nous avons enregistré les données dans le logiciel et à base des outils statistiques nous avons généré les données.

4.5.2.2. Outils statistiques

Nous avons fait recours à deux types de statistiques : la statistique descriptive et la statistique inférentielle, parce que notre étude étant mixte ces outils nous ont permis une meilleure compréhension du phénomène étudié, l'un s'appuyant sur l'autre pour apporter plus de précision aux résultats de notre recherche.

4.5.2.2.1. La statistique descriptive

La statistique descriptive nous a permis de collecter, de classer, et de résumer les données. Après le dépouillement, nous sommes passé au dénombrement qui consiste à identifier le nombre exact des enquêtés ayant les mêmes opinions face à une modalité et de présenter les résultats sous forme de tableau statistique.

4.5.2.2.2. La statistique inférentielle

La statistique inférentielle est utilisée dans ce travail pour effectuer des généralisations sur notre population après étude sur l'échantillon représentatif. Il existe plusieurs outils de la statistique inférentielle mais nous avons opté pour le test de corrélation de Pearson. Nous l'avons utilisé afin d'évaluer le degré de dépendance entre l'administration scolaire stratégique en situation d'urgence et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

4.6. LA RÈGLE DE PRISE DE DÉCISION

Comme règle de test selon Pearson :

- On suppose une valeur située entre -1 et +1.
- Quand la valeur du test (coefficient de corrélation ou r) est positive (+) et tend vers 1 cela signifie qu'il y a une forte corrélation, et l'hypothèse de recherche est confirmée.
- Quand le coefficient de corrélation tend vers zéro (0), ceci indique une faible corrélation entre les deux variables, et l'hypothèse de recherche est infirmée.
- Il n'existe pas de corrélation quand la valeur est zéro (0).
- Le seuil de significativité ou Alpha de ce test est (0.05).

4.7. LES VARIABLES, LEURS INDICATEURS ET MODALITÉS

Selon Olot « *la variable est une entité susceptible de changer, de prendre plusieurs états différents* » (1997). Grawitz pense pour sa part qu'elle « *n'est pas seulement un facteur qui varie*

durant l'enquête ; c'est un facteur qui se modifie en rapport avec les autres » (1997). Pour mieux cerner les hypothèses formulées en guise de réponses anticipées aux questions que nous nous sommes posées, nous possédons à leurs opérationnalisations. Ainsi, nous avons deux types de variables : la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD).

4.7.1. Les variables

Dans le cadre de notre travail nous avons pour variable indépendante : **l'administration scolaire stratégique en situation de crise de covid19** et pour variable dépendante : **le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé**. Pour mieux appréhender la relation entre lesdites variables il est important de les distinguer et de les définir.

4.7.1.1. La variable indépendante

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, cette variable indépendante est celle qui est manipulée et éclatée en indicateurs :

- Condition d'encadrement des enseignants en situation d'urgence
- La gestion des activités pédagogiques en situation d'urgence
- Méthode de prise de décision des chefs d'établissements en situation d'urgence

Étant donné son importance, cette variable nous permettra de mettre en exergue la relation qui existe entre l'administration scolaire en situation de crise et fléchissement des établissements secondaires.

4.7.1.2. La variable dépendante

Yao (2005) pense que « *la variable dépendante est al variable que le chercheur veut expliquer par la relation qu'il établit* » la variable dépendante de ce travail est **le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé** avec comme indicateurs :

- Baisse des résultats aux examens officiels
- Appréciation des compétences

De la manière d'administrer dépend l'atteinte des objectifs éducatifs mis en place, d'où l'on ne saurait dissocier notre VI de notre VD.

➤ **Opérationnalisation des variables**

• **Opérationnalisation de la VI**

La conceptualisation de la variable indépendante de notre étude nous a permis de retenir les dimensions suivantes :

Condition d'encadrement du personnel enseignant en situation d'urgence ;

- Gestion des activités pédagogique en situation d'urgence ;
- Méthode de prise de décision en situation d'urgence.

Hypothèses de recherche

HRS 1 : les stratégies de conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de Covid 19 et fléchissements des établissements d'enseignements secondaires de la ville de Yaoundé.

HRS2 : il existe un lien entre la gestion pédagogique en période de covid19 et fléchissements des établissements d'enseignements secondaires de la ville de Yaoundé.

HRS3 : il existe un lien entre la stratégie de prise de décision des chefs d'établissements d'enseignements secondaires en situation de crise de covid19 et fléchissements des établissements d'enseignements secondaires de la ville de Yaoundé.

Pour mieux cerner cette opérationnalisation nous avons regroupé l'hypothèse principale, la variable indépendante, les différentes dimensions, leurs indicateurs et leurs modalités dans le tableau ci-après.

Hypothèse générale	Hypothèses spécifiques	Variable indépendante	indicateurs	modalités	items	Variable dépendante	indicateurs	Modalités	items	Outils de collecte des données
Il existe un lien significatif entre l'administration scolaire stratégique et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires	HRS1 : stratégies des conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de COVID 19 influence significativement le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires.	Administration scolaire stratégique en situation de crise COVID 19	-Système d'encadrement des enseignants -système d'enseignement	-Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q1-Q8	fléchissement des établissements d'enseignement secondaires	-Baisse des résultats aux examens officiels -Appréciation des compétences	Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q23-Q27	Questionnaire Guide d'entretien
	HRS2 : la gestion des activités pédagogique en période de COVID 19 influence significativement le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires.		-Formation continue des enseignants -Evaluation des enseignements	Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q9-Q18		Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q23-Q27		
	HRS 3 : la stratégie de prise de décision des chefs d'établissement secondaire en période de COVID 19 influence significativement le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires.		-Modèle de Prise de décision adaptative -Rationalité limitée	Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q19 Q22		Tout à fait d'accord -D'accord -Indécis -En désaccord -Tout à fait en désaccord	Q23-Q27		

Source: auteur (2022)

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le chapitre se caractérise par la présentation des résultats obtenus à partir des données collectées sur le terrain. Il s'agit de passer au codage et traitement des données par le logiciel SPSS. Pour ce faire, notre première partie du travail traitera de la description des données en lien avec nos différentes variables et la seconde sera consacrée à la vérification de nos hypothèses de recherche.

5.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Il importe pour nous dans cette articulation de présenter et décrire méticuleusement les résultats obtenus après analyse des données collectées.

5.1.1. Présentation des données liées à la variable (VI1)

Il est ici le lieu de présenter toutes les données liées à notre première variable indépendante. Nous devons rappeler les items sont issus de la décomposition de ces variables indépendantes en indicateurs et nos questions sont le contenu de chaque variable qu'on considère comme thème.

Thème 1 : condition d'encadrement des enseignants en situation de crise de Covid 19 dans les établissements d'enseignements secondaires.

Tableau 7 : Disponibilité de l'outil numérique (ordinateur, téléphone Android...) utile à l'enseignement.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	28	44,4
D'accord	34	54,0
Indécis	1	1,6
Total	63	100,0

Source enquête de terrain décembre (2022)

Le tableau 1 montre la répartition des enseignants à l'item1. 28 sujets soit 44,4% sont tout à fait d'accord de disposer de l'outil numérique pour dispenser les cours aux apprenants, 54,0% sont d'accord, 1,6% sont indécis. Cela nous permet de réaliser que l'outil informatique occupe une

place prépondérante dans l'enseignement des apprenants en situation de crise dans les établissements d'enseignement secondaire.

Tableau 8 : Disponibilité d'une salle informatique utile à l'enseignement

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	18	28,6
	D'accord	35	55,6
	Indécis	10	15,9
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain décembre (2022)

Le tableau 2 laisse entrevoir que 35 répondants soit 55,6% sont d'accord que leur établissement dispose d'une salle informatique utile à l'enseignement, 18 répondants représentant un pourcentage de 28,6 sont tout à fait d'accord également, 15,9% sont indécis. A l'analyse de ces résultats nous pouvons comprendre qu'à hauteur de 84,2% les enseignants affirment avoir une salle informatique. Il en ressort donc que les salles d'informatiques sont d'une importance indéniable dans l'enseignement en situation de crise.

Tableau 9 : Les effectifs d'élèves par enseignants sont conformes à la norme autorisée

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	13	20,6
	D'accord	36	57,1
	Indécis	13	20,6
	En désaccord	1	1,6
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain décembre (2022)

Les données dans le tableau 3 font observer que 36 répondants soit 57,1% sont d'accord que les effectifs d'élève à leur charge sont en conformité avec la norme autorisée, à cela s'ajoute 13 répondants soit 20,6% qui sont tout à fait d'accord. 20,6% de répondants sont indécis. Et seulement 1,6% de répondants sont en désaccord. En majorité sur cette question les enseignants sont d'avis de la conformité des salles à la norme autorisée.

Tableau 10 : Nombre d'heure de travail raisonnable

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	18	28,6
	D'accord	38	60,3
	Indécis	7	11,1
	Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain décembre (2022)

Le tableau 4 nous présente la répartition du nombre d'heure de travail, et 60,3% des répondants sont d'accord sur le fait que le nombre d'heure de travail est raisonnable, ils sont suivis de 28,6% qui sont tout à fait d'accord. Et de 11,1% qui sont indécis. Ici les résultats montrent globalement que les enseignants sont d'accord sur le cota horaire qui leurs sont assignés.

Tableau 11 : Taux de couverture de programme raisonnable.

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	13	20,6
	D'accord	38	60,3
	Indécis	8	12,7
	En désaccord	2	3,2
	Tout à fait en désaccord	2	3,2
	Total	63	100,0

Source enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau ci-dessus nous présente les réponses des répondants sur le taux de couverture des programmes. Il en ressort donc que 60,3% sont d'accord et 20,6% sont tout à fait d'accord. 12,7% sont indécis et 3,2% sont en désaccord et tout à fait en désaccord. Les répondants affirment que

Tableau 12 : Locaux d'accueil favorable à l'enseignement-apprentissage

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	12	19,0
	D'accord	29	46,0
	Indécis	17	27,0
	En désaccord	4	6,3
	Tout à fait en désaccord	1	1,6
	Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Ce tableau nous montre que 46% d'enseignants disent que les locaux qui leurs sont destinés sont un cadre accueillant leur permettant de mieux s'épanouir, 27% sont indécis, 19% sont tout à

fait d'accord. Par contre nous avons seulement 6,3% de répondant et 1,6% sont en désaccord et tout à fait en désaccord respectivement.

Tableau 13 : Disponibilité d'une salle de professeur

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	14	22,2
	D'accord	34	54,0
	Indécis	10	15,9
	En désaccord	5	7,9
	Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

A l'observation des données contenu dans ce tableau, il en ressort que 52,4% de répondants sont d'accord sur l'existence d'une salle de professeur, 22,2% dans le même sillage sont tout à fait d'accord. Nous avons 15,9% des répondants qui sont indécis et 9,5% qui sont en désaccord.

Tableau 14 : Respect des mesures sanitaires en classe et dans les espaces communs

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	16	25,4
	D'accord	28	44,4
	Indécis	17	27,0
	En désaccord	1	1,6
	Tout à fait en désaccord	1	1,6
	Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Au regard de ce tableau il en ressort clairement qu'à la question de savoir si l'administration fait respecter les mesures sanitaires en classe et dans les espaces communs, 44,4% sont d'accord, 25,4% sont tout à fait d'accord, 27,0% sont indécis sur la question et 1,6% et 1,6% sont tout à fait en désaccord.

Tableau 15 : Organisation des séances de leçon modèle pour guider les enseignements

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	11	17,5
	D'accord	25	39,7
	Indécis	15	23,8
	En désaccord	9	14,3
	Tout à fait en désaccord	3	4,8
	Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Du tableau ci-dessus on peut observer que 39,7% des répondants sont d'accord que l'administration de leur établissement organise des séances de leçon modèle pour guider les enseignements. 17,5% sont tout à fait d'accord. 23,8% sont indécis et 14,3% sont en désaccord et enfin seulement 4,8% sont en désaccord.

Tableau 16 : Proposition des canevas de leçons (leçon model) à implémenter pendant la crise.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	7	11,1
D'accord	28	44,4
Indécis	18	28,6
Valide En désaccord	9	14,3
Tout à fait en désaccord	1	1,6
Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Au regard de ce tableau qui présente les résultats à la question de savoir si la direction de l'établissement propose des canevas de leçons à implémenter pendant la crise, il en ressort que 44,4% de notre échantillon est d'accord, 11,1% est tout à fait d'accord. 28,6% de répondants sont indécis sur la question, 14,3% sont en désaccord et enfin 1,6% sont tout à fait désaccord.

Tableau 17 : Veille stratégique à la dispensation des cours en mode hybride

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	15	23,8
D'accord	30	47,6
Indécis	13	20,6
En désaccord	5	7,9
Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau ci-dessus nous présente les réponses à la question de savoir si la direction des établissements veille à la dispensation des cours en mode hybride au sein de l'établissement. Les résultats montrent que 47,6% de répondants sont d'accord, 23,8% sont tout à fait d'accord, 20,6% sont indécis et seulement 7,9% sont en désaccord.

Tableau 18 : Organisation des réunions de travail

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	17	27,0
D'accord	23	36,5
Indécis	16	25,4
Valide En désaccord	6	9,5
Tout à fait en désaccord	1	1,6
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau 12 montre les résultats de terrain à la question de savoir si l'administration organise souvent des réunions de travail avec les enseignants, il en ressort qu'un pourcentage de 36,5 de nos répondants sont d'accord de la tenue de ces réunions, suivi de 27% qui sont tout à fait d'accord. Nous avons le quart de la population à 25,4% qui eux sont indécis sur la question, en dernier ressort nous avons 9,5% et 1,6% qui eux sont en désaccord et tout à fait en désaccord sur cette question.

Tableau 19 : Organisation des séminaires de formation pour soutenir les enseignants

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	11	17,5
D'accord	24	38,1
Indécis	16	25,4
Valide En désaccord	11	17,5
Tout à fait en désaccord	1	1,6
Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

A l'analyse de ce tableau qui présente les réponses sur la question de savoir si l'administration de l'établissement organise des séminaires de formation pour soutenir les enseignants. 38,1% de répondants sont d'accord sur l'effectivité de ses formations ; 17,5% sont tout à fait d'accord, et tout à fait en désaccord. Un pourcentage significatif de 25,4 est indécis.

Tableau 20 : Services de suivi personnalisés aux enseignants.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	7	11,1
D'accord	25	39,7
Indécis	16	25,4
Valide En désaccord	10	15,9
Tout à fait en désaccord	5	7,9
Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Le présent tableau montre la répartition des répondants sur la question de savoir si la direction de l'établissement offre les services de suivi personnalisés aux enseignants. 39,7% de répondants sont d'accord, 11,1% sont également tout à fait d'accord. Par contre 25,4% sont indécis et 15,9% et 7,9% sont en désaccord et tout à fait en désaccord respectivement.

Tableau 21 : Innovation et Autonomie dans les recherches

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33,3
Valide D'accord	31	49,2
Indécis	11	17,5
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Ce tableau montre que 49,2% de répondants ont estimé être d'accord de faire preuve d'innovation et d'autonomie dans les recherches afin de booster les compétences des enseignants en cette période de crise. A cela s'ajoute 33,3% de répondants tout à fait d'accord. Enfin nous avons 17,5% de répondants sont indécis.

Tableau 22 : Cible des savoirs essentiels pour les apprenants.

	Effectifs	Pourcentage	
Vali de	Tout à fait d'accord	18	28,6
	D'accord	31	49,2
	Indécis	10	15,9
	En désaccord	3	4,8
	Tout à fait en désaccord	1	1,6
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau 16 qui présente les réponses de l'échantillon à la question de savoir si les enseignants ciblent les savoirs essentiels à dispenser aux apprenants. 49,2% sont d'accord et 28,6% sont tout à fait d'accord, 15,9% sont indécis et nous avons un pourcentage négligeable de tout à fait en désaccord et en désaccord.

Tableau 23 : Achèvement des taux de couvertures

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	20	31,7
	D'accord	31	49,2
	Indécis	11	17,5
	En désaccord	1	1,6
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Ce tableau montre que 49,2% de répondants sont tout à fait d'accord sur le fait que la direction de l'établissement s'assure que les programmes sont terminés, 31,7% sont tout à fait d'accord. 17,5% des répondants sont indécis, 1,6% est en désaccord.

Tableau 24 : Veille de l'effectivité des évaluations continues après l'achèvement de chaque programme.

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	18	28,6
	D'accord	34	54,0
	Indécis	7	11,1
	En désaccord	4	6,3
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

En regardant de près ce tableau, il en ressort que 54% de notre échantillon sont d'accord que la direction de leur établissement veille à l'effectivité des évaluations continues. 28,6% sont tout à fait d'accord, 11,1% sont indécis et 6,3% sont en désaccord. A l'analyse de ce tableau il en ressort donc que la direction des établissements a veillé à l'effectivité des évaluations continues après l'achèvement de chaque programme.

Tableau 25 : Implication des différentes parties prenantes lors des prises de décision

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Tout à fait d'accord	4	6,3
	D'accord	14	22,2
	Indécis	29	46,0
	En désaccord	13	20,6
	Tout à fait en désaccord	3	4,8
	Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Au regard des données analysées dans le tableau 19, on constate que 46% de répondants sont indécis sur la question de l'implication du chef d'établissement pour la prise de décision. 22,2% sont d'accord et 6,3% tout à fait d'accord. Par contre 20,6% sont en désaccord et seulement

4,8% sont tout à fait en désaccord. On pourrait bien discuter le caractère complexe de la prise de décision dans les établissements.

Tableau 26 : Prises de décision collégiale.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	4	6,3
D'accord	19	30,2
Indécis	25	39,7
Valide En désaccord	12	19,0
Tout à fait en désaccord	3	4,8
Total	63	100,0

Source enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau 20 de notre étude présente les résultats sur la question de savoir si les décisions souvent faites de manière collégiale. Il en ressort que la majorité des répondants sont indécis sur la question et ceci à hauteur de 39,7%, suivi de 30,2% d'individus d'accord, 19% d'indécis et 6,3% de tout à fait d'accord et 4,8% de tout à fait en désaccord.

Tableau 27 : Prise de décision fondée sur la majorité.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	5	7,9
D'accord	23	36,5
Indécis	20	31,7
Valide En désaccord	12	19,0
Tout à fait en désaccord	3	4,8
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Au regard de ce tableau il est observable que 44,5% de répondants sont d'accord que la prise de par le chef d'établissement est fondée sur la majorité. Mais 31,7% sont indécis et 23,8 sont en désaccord. A l'analyse de ces résultats il est clair que le plus grand pourcentage est donné à la frange de répondants qui affirme que la prise de décision est fondée sur la majorité.

Tableau 28 : Prise en compte de l'avis des enseignants en ce qui concerne les activités de classe

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	4	6,3
D'accord	23	36,5
Indécis	23	36,5
Valide En désaccord	9	14,3
Tout à fait en désaccord	4	6,3
Total	63	100,0

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau 22 présente les réponses des enquêtés sur la question de savoir si le chef d'établissement demande souvent l'avis lorsqu'il s'agit de faire une activité en classe. A pourcentage égale à 42,8 les répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. 36,5% de répondants sont indécis, 20,6% sont en désaccord et tout à fait en désaccord.

Tableau 29 : L'absence des évaluations continues est la cause de la baisse des résultats des apprenants.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	15,9
D'accord	27	42,9 d
Indécis	12	19,0
Valide En désaccord	10	15,9
Tout à fait en désaccord	4	6,3
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Ce tableau présente que seulement 42,9% des répondants sont d'accord que l'absence des évaluations continues est cause de la baisse des résultats des apprenants. 15,9% de notre échantillon sont tout à fait d'accord. Nous remarquons que 19% de la population sont indécis et 6,3% sont tout à fait en désaccord.

Tableau 30 : En situation d'urgence, la non maîtrise de la manipulation des outils informatiques est l'un des facteurs pouvant conduire à la baisse du niveau des apprenants

	Effectifs	Pourcentage
	12	19,0
	35	55,6
	11	17,5
Valide	2	3,2
	3	4,8
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

L'analyse de ce tableau nous montre que 55,6% de répondants sont d'accord au fait qu'en situation d'urgence, la non maîtrise de la manipulation des outils informatiques est un facteur pouvant conduire à la baisse du niveau des apprenants. A ce pourcentage s'ajoute encore 19% de répondants qui sont tout à fait d'accord. 17,5% d'indécis et 8% de tout à fait en désaccord et en désaccord. Ce tableau nous permet de comprendre qu'à hauteur de 74,6% les répondants sont d'avis que la non maîtrise de la manipulation des outils informatiques est un facteur pouvant conduire à la baisse du niveau des apprenants en situation d'urgence.

Tableau 31 : L'insuffisance de formation continue des enseignants a une incidence sur les résultats des apprenants.

	Effectifs	Pourcentage
	19	30,2
	33	52,4
	9	14,3
Valide	2	3,2
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau 25 présente les avis des répondants sur la question sur l'insuffisance de la formation continue des enseignants qui aurait une incidence sur les résultats des apprenants. A hauteur de 52,4% qui est très significatif ils sont d'accord, puis à 30,2% ils sont tout à fait d'accord. On note aussi 14,3% des répondants qui sont indécis et un faible pourcentage de 3,2 pour les enquêtes qui sont en désaccord.

Tableau 32 : L'insuffisance de suivi pédagogique des apprenants a une incidence sur leurs savoirs.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	21	33,3
D'accord	27	42,9
Indécis	9	14,3
Valide En désaccord	5	7,9
Tout à fait en désaccord	1	1,6
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Les résultats du tableau 26 présentant les résultats sur la question de l'insuffisance de suivi pédagogique des apprenants qui aurait une incidence sur leurs savoirs. Les répondants à hauteur de 42,9% et 33,3% sont d'accord et tout à fait d'accord respectivement. 14,3% sont indécis et 7,9% et 1,6% sont en désaccord et tout à fait en désaccord respectivement.

Tableau 33 : Le manque de certaines compétences des enseignants a une influence sur les résultats des apprenants.

	Effectifs	Pourcentage
Tout à fait d'accord	23	36,5
D'accord	31	49,2
Indécis	7	11,1
Valide En désaccord	1	1,6
Tout à fait en désaccord	1	1,6
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Au regard du tableau 27 qui présente les données relatives à la question de la baisse de certaines compétences des enseignants qui a une influence sur les résultats des apprenants nous avons deux principales réponses, un grand pourcentage de répondants d'accord et tout à fait d'accord à hauteur de 49,2% et 36,5% respectivement. Puis 1,6% de tout à fait en désaccord et en désaccord. Enfin vient le pourcentage de 11,1% de répondants indécis.

5.2. IDENTIFICATION DES ENQUÊTES

Tableau 34 : Genre des participants

	Effectifs	Pourcentage
Masculin	36	57,1
Valide Féminin	27	42,9
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

L'observation de ce tableau montre que l'étude est faite sur une population de 63 sujets inégalement répartis entre le genre. Ainsi nous avons 57,1% de genre masculin, contre 42,9% de répondants du genre féminin. Il en ressort donc que notre échantillon est constitué en majorité d'enseignants du genre masculin.

Tableau 35 : Tranche d'âge

	Effectifs	Pourcentage
14ans	21	33,3
Valide Plus de 20 ans	42	66,7
Total	63	100,0

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

L'observation de ce tableau montre la répartition de nos données en âge, on constate que les enseignants de la tranche d'âge de 20ans et plus représentent la population de l'étude à hauteur de 66,7% et seulement 33,3% pour la tranche inférieure.

5.3. ANALYSES INFÉRENTIELLES

Dans cette section de notre travail, nous allons démontrer s'il existe une corrélation entre les différentes variables indépendantes de notre étude et la variable dépendante. Pour ce faire, nous allons procéder à un test d'hypothèses.

Lien entre l'administration scolaire stratégique en temps de crise de corona virus et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

Ho : *Il n'existe aucun lien entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de covid19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé.*

Ha \diamond : *il y a un lien entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de covid19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé.*

Corrélation

Tableau 36 : Corrélations de la VI 1 et de la VD

		CEESCS_total	FES_total
CEESCS_total	Corrélation de Pearson	1	,271
	Sig. (bilatérale)		,032
	N	63	63
FES_total	Corrélation de Pearson	,271	1
	Sig. (bilatérale)	,032	
	N	63	63

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

Le tableau ci-dessus traite les données de la première variable de notre recherche montre qu'il n'existe pas de lien entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise des établissements d'enseignements secondaires et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Les résultats de la corrélation de Pearson présentent les résultats suivants : ($r=0,271$, $p=0,032 < 0,05$). Nous rejetons donc notre hypothèse nulle et validons ainsi l'hypothèse alternative car le coefficient de corrélation de Pearson dans le tableau ci-dessus étant inférieure à 0.05.

Tableau 37 : Corrélations de la VI 2 et de la VD

		FES_total	SPE_total
FES_total	Corrélation de Pearson	1	,375**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	63	63
SPE_total	Corrélation de Pearson	,375**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Enquête de terrain de décembre (2022)

L'analyse des données de la deuxième variable de notre étude montre qu'il existe un lien entre la gestion des activités pédagogiques des enseignants par les chefs d'établissements

secondaires en situation de crise sanitaire et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Les résultats de la corrélation de Pearson présentent les résultats suivants : ($r=0,375$, $p=0,002$, $< 0,05$) Nous validons donc notre hypothèse alternative et rejetons ainsi l'hypothèse nulle car le coefficient de corrélation de Pearson dans le tableau ci-dessus étant inférieur à 0.05.

Tableau 38: Corrélations de la VI 3 et de la VD

	FES_total	MPD_total
FES_total		
Corrélation de Pearson	1	,099
Sig. (bilatérale)		,439
N	63	63
MPD_total		
Corrélation de Pearson	,099	1
Sig. (bilatérale)	,439	
N	63	63

Source : enquête de terrain de décembre (2022)

L'analyse des données de la troisième variable de notre étude montre qu'il n'existe pas de lien entre les méthodes de prise de décision des chefs d'établissements d'enseignement secondaires en situation de crise de covid 19 et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. ($r=0,218$, $p= 0,025 > 0,05$). Nous rejetons donc notre hypothèse alternative et validons ainsi l'hypothèse nulle car le coefficient de corrélation est supérieur à 0.05.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Il s'agit de procéder à l'évaluation du processus entier de recherche et de montrer la pertinence ou la validité des résultats par rapport au problème de recherche et aux questions, aux hypothèses, au cadre de référence, de mettre les résultats en relation avec d'autres travaux et d'apprécier la question des limites et de la généralisation es résultats. Le procédé de notre analyse et les tests d'hypothèses nous ont permis de parvenir à des résultats confirmant nos hypothèses de recherche HR1, HR2 et le rejet de HR3. Ce qui nous a conduit à conclure qu'il y a significativement un lien entre l'administration scolaire stratégique en période de covid-19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires de la ville de Yaoundé. Et cela nous permet de donner de la substance à notre travail en discutant les résultats obtenus. Par la suite nous pourrions proposer nos suggestions pour l'amélioration de la stratégie d'administration scolaire en période de crise en général et particulièrement celles qui auront les mêmes caractéristiques que celles du covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaires au Cameroun.

6.1. HYPOTHÈSE SECONDAIRE 1 :

Dans le souci de faire une discussion de qualité, nous avons procédé succinctement d'une hypothèse après l'autre afin de tirer la substance que nous présente les résultats.

HR1 : il y a un lien entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de covid19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé.

Le résultat du test nous permet de lire ($r=0,271$, $p= 0,032 < 0,05$). Ce qui signifie que Ha qui stipule : Il existe un lien entre les conditions d'encadrement des enseignants en situation de crise de covid19 et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé. L'intensité de valeur de probabilité nous permet de juger qu'il y a un lien fort entre les deux variables. Cela peut s'illustrer dans nos résultats avec de grands pourcentages de répondants qui disent ne pas posséder d'outils pédagogique à savoir un smart phone ou un ordinateur portable en cette période trouble de covid-19 dont l'utilisation de ces appareils reste incontournable dans le processus enseignement apprentissage. Pour d'autres bien qu'étant propriétaire d'un smart phone n'avaient pas toujours de connexion, élément sans quoi aucune recherche ne saurait être possible.

Affirme un répondant « **mon téléphone est tout le temps défaillant c'est très compliqué pour moi de l'utiliser comme il le faut. Parfois je suis même contraint d'emprunter celui de mon collègue ou d'un frère pour pouvoir travailler m'a dit un enseignant. Es ce mon rôle de leurs acheter un téléphone Android ?** ». Cet entretien vient une fois de plus confirmer le fait que sans outil pédagogique l'on ne saurait mener à bien son travail. D'où son impact sur les résultats scolaires.

Comme le confirme nos résultats, l'utilisation de l'outil pédagogique (ordinateur portable, téléphone Android) a une place de choix dans toute activité d'encadrement des enseignants en période de crise de covid19. Dans le contexte de pandémie à coronavirus plusieurs auteurs se sont penchés sur la question et il en ressort plusieurs éléments qui nous renseignent sur la situation globale de systèmes éducatifs dans le monde, avec pour objectif premier la continuité pédagogique. La pandémie de covid-19 a fait subir aux systèmes éducatifs un choc sans précédent dans l'histoire, bouleversant la vie de près de 1,6 milliard d'élèves et d'étudiants dans plus de 190 pays sur tous les continents. Les fermetures d'écoles et d'autres lieux d'apprentissage ont concerné jusqu'à 94% de la population scolarisée mondiale et 99% des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur. UNESCO (2020). L'administration scolaire stratégique dans sa variable condition d'encadrement des enseignants en situation de crise de covid19 vise en ce sens, à assurer la poursuite des enseignements à distance ceci en mettant en avant l'utilisation de l'outil informatique. Les caractéristiques de cet enseignement à distance sont la séparation spatiale et ou temporelle, ainsi que l'utilisation des médias (programme télévisés et radiophoniques) et des technologies pour permettre la communication et l'échange au cours du processus d'apprentissage. Cela dit les chefs d'établissement devraient donc prendre en compte leur capacité d'adaptation en fonction des avoirs et des besoins des enseignants.

Le rapport entre cette théorie et notre sujet est qu'il aurait fallu une forte implication des chefs d'établissement et des enseignants dans la mise en œuvre des stratégies d'administration et à l'implémentation de ces stratégies permettant ainsi d'assurer la continuité pédagogique en cette période de crise. Cela renvoie au fait que les chefs d'établissements les décideurs et toute la communauté éducative aurait dû prendre en compte la situation réelle des ressources disponibles (matérielles, financières, humaines) et l'aptitude des enseignants et des familles à s'adapter aux nouvelles exigences liées à la continuité pédagogique en cette situation de crise.

Toutefois, nous dirons qu'il y a de lien entre l'encadrement des enseignants et les résultats souhaités vu que l'implémentation des stratégies administratives pour qu'elle trouve son efficacité doit faire recours à un certain nombre de préalables. Ces préalables en contexte étant avoir le téléphone Android ou un ordinateur portable pour chaque enseignant et surtout savoir les utiliser pour garantir cette continuité pédagogique, que ce soit à distance ou en présentielle. Les proviseurs interrogés trouvent que l'une des lacunes exprimées par les enseignants concerne le manque des moyens numériques. Les enseignants se posaient des questions sur l'efficacité de ces nouvelles méthodes et leur conséquence sur les pratique du métier. « *Pour nombreux d'entre eux, avoir un téléphone Android avec les temps qui sont dur n'est pas évident surtout que nombreux se plaignent des salaires qui ne passent pas normalement à côté de ça faudrait aussi savoir manipuler ces Android. La transition vers l'enseignement à distance a été très pénible, surtout qu'ils ont des niveaux de maitrise hétérogènes en matière d'utilisation des TIC.* » ces expressions justifient les résultats de notre étude. Les problèmes enregistrés entre autres sont ceux de l'accès aux outils numériques et cela est mentionné à 28% par les répondants. Il en ressort donc clairement que l'utilisation des TIC est un processus complexe allant de l'adoption à l'appropriation en passant par l'utilisation. Exigeant ainsi un minimum de savoir-faire technique, ce processus nécessite la combinaison de plusieurs aspects : l'accès aux outils, la volonté et la capacité de l'utilisateur à l'intégrer Boudokhane, (2006). Ce travail montre donc à suffisance la nécessité pour les chefs d'établissements d'avoir de meilleures stratégies d'encadrement des enseignants afin non seulement de permettre la continuité pédagogique mais aussi d'avoir de meilleurs résultats scolaires.

6.2. HYPOTHÈSE SECONDAIRE 2

HR2 : Il existe un lien entre la gestion des activités pédagogiques en période de covid-19 et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires de la ville de Yaoundé.

L'analyse des données de la deuxième variable de notre étude montre qu'il existe un lien entre la gestion des activités pédagogique des enseignants par les chefs d'établissements secondaires en situation de crise sanitaire et le fléchissement des établissements d'enseignement secondaires de la ville de Yaoundé. Les résultats de la corrélation de Pearson présentent les résultats suivants : ($r=0,375$, $p=0,002$, $< 0,05$).

. Avant le covid-19, le monde rencontrait déjà les plus grandes difficultés à faire de l'éducation, droit humain fondamental, une réalité pour tous. Les ministères en charge de l'éducation, par leur gouvernement ont su réagir et mettre en place plus ou moins rapidement une continuité pédagogique alors que cette situation de pandémie était inédite. Dans leurs efforts pour s'inscrire dans une logique d'enseignement à distance, distanciation sociale oblige dans l'ensemble des pays, les ministères en charge de l'éducation en collaboration avec les établissements ont surtout créé des plateformes numériques et les enseignants ont dû faire recours aux cours dispensés à la télévision ou à la radio. Pour le cas camerounais, les chefs d'établissement se sont mis en plein dans l'initiative de continuité pédagogique malgré les moyens en ressources limités et les procédures peu connues des enseignants. Voici en ce sens les propos d'un chef d'établissement à qui nous avons soumis notre guide d'entretien : **« Pour nombreux d'entre eux, la transition vers l'enseignement à distance a été pénible, surtout qu'ils ont des niveaux de maîtrise hétérogènes en matière d'utilisation des TIC. C'est à se demander si l'enseignant qui peine à avoir un téléphone Android puisse pouvoir le manipuler. À côté de ça, ce n'est pas tout le monde qui a cette capacité-là de pouvoir dispenser un cours à la télévision ou à la radio car on n'a pas reçu des formations à cet effet. Chacun à son niveau faisait de son mieux pour satisfaire les apprenants. »** Il en ressort donc clairement que l'utilisation des TIC est un processus complexe allant de l'adoption à l'appropriation en passant par l'utilisation. Exigeant ainsi un minimum de savoir-faire technique, ce processus nécessite la combinaison de plusieurs aspects : l'accès aux outils, la volonté et la capacité de l'utilisateur à l'intégrer Boudokhane, (2006).

Pendant notre stage académique sur le terrain nous avons interrogé quelques enseignants sur la question de savoir quel effort le chef d'établissement a déployé pour la formation continue des enseignants, ils nous ont fait savoir entre autres qu'ils éprouvaient d'énormes difficultés car ils n'ont reçu aucune formation d'enseignement digitalisé. Dans l'organisation du travail, le personnel d'encadrement a un rôle de conseiller technique du chef d'établissement. Les chefs de département sont des conseillers techniques du chef d'établissement pour toute les questions relatives à l'enseignement. Ils ont pour rôle de contrôler les tâches (fiche d'évaluation et suivi du programme) des enseignants. Les données recueillies sur le terrain, nous renseignent que les ressources étaient également limitées, les procédures nouvelles et inadaptées. Cela va en droite ligne avec l'éducation dans le monde qui a connu un bouleversement sans précédent. Les enseignants étaient inquiets avec le système de mi-temps qui non seulement les épuisait mais ils étaient également appelés à tenir

les classes inhabituelles, de plus les quotas horaires revus à la baisse de huit heures à cinq heures par jour, ne sont pas de nature à faciliter la continuité pédagogique. Entre la gestion de temps et la communication plusieurs enseignants auraient voulu plus d'implication des enseignants et la lucidité des informations. **« Les journées sont denses et épuisantes, les informations ne sont pas dites à temps, les réunions se tiennent sur les temps de cours et ça nous pénalise »**. Pour d'aucuns la direction des établissements devraient offrir des suivis personnalisés or la réponse d'un chef d'établissement à la question de comment s'est comporté les enseignants en cette situation de crise a été : **« pffffff certains enseignants ont vraiment fait preuve d'autonomie et d'innovation face à cette crise car l'on voyait des efforts qu'ils fournissaient en maintenant la communication entre l'administration eux, c'était vraiment à encourager alors que d'autres enseignants.... Pffff ils semblaient perdus »**. L'angle d'un principe de la théorie de la gestion du changement d'Arcand (2007) met en avant le fait qu'une collaboration efficace entre les membres d'une organisation conduit sans faille à des résultats satisfaisants et durable. Plus loin cette théorie précise que l'engagement d'un individu dans une conduite effective équivaudrait au degré auquel il peut être associé à cette conduite. Le rapport entre cette théorie et notre sujet est qu'il aurait fallu une forte implication des chefs d'établissement dans la mise en œuvre des stratégies d'administration et de supervision des tâches capables d'assurer la continuité pédagogique. Cela renvoie au fait que et le chef d'établissement dans une communication permanente avec les acteurs au plan opérationnel aurait dû prendre en compte la situation réelle des ressources disponibles (matérielles, financières, humaines) et l'aptitude des enseignants à s'adapter aux nouvelles exigences liées à la continuité pédagogique.

L'analyse de nos résultats sous l'angle d'un autre facteur de la théorie d'adaptation stratégique est le caractère engagé des acteurs. Ce principe permet d'étayer davantage nos résultats en ce sens que la logique d'innovation impose aux enseignants de garder de bon rapport avec l'administration donc une certaine soumission. C'est ce qui justifie que malgré toutes les difficultés qu'ont entraîné les enseignements à distance, les ressources limitées et les autres stratégies etc, les enseignants ont su concrétiser l'objectif de continuité pédagogique jusqu'à un certain seuil.

Sylvain Wagon (2020) dans son article « continuité pédagogique : méandre et paradoxe en temps de pandémie » montrait déjà que L'enseignement en ligne a été marquée par un sentiment d'abandon chez les enseignants. Le mythe du tournant numérique, s'illustre par le fait que les

enseignants se sont confrontés, seuls, avec leurs propres outils numériques personnels, à gérer cette urgence d'un passage à un enseignement dématérialisé. Dans l'urgence, et sans formation pour la plupart. Ce travail montre donc à suffisance la place de la supervision pédagogique dans la continuité pédagogique.

6.3. HYPOTHÈSE DE RECHERCHE 3

HR3 : il existe un lien entre la stratégie de prise de décision des chefs d'établissements d'enseignement secondaires en situation de crise de covid 19 et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

L'analyse des données de la troisième variable de notre étude montre qu'il n'existe pas de lien entre les méthodes de prise de décision des chefs d'établissements d'enseignement secondaires en situation de crise de covid 19 et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. ($r=0,218$, $p= 0,025 > 0,05$).

Comme le confirme nos résultats, la méthode de prise de décision a une place de choix dans toute activité d'administration en général et en période de crise en particulier. Dans le contexte de pandémie à coronavirus plusieurs auteurs se sont penchés sur la question et il en ressort plusieurs éléments qui nous renseignent sur la situation globale de systèmes éducatifs dans le monde, avec pour objectif premier la continuité pédagogique. La pandémie de covid-19 a fait subir aux systèmes éducatifs un choc sans précédent dans l'histoire, bouleversant la vie de près de 1,6 milliard d'élèves et d'étudiants dans plus de 190 pays sur tous les continents. Les fermetures d'écoles et d'autres lieux d'apprentissage ont concerné jusqu'à 94% de la population scolarisée mondiale et 99% des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur. UNESCO (2020). Les décideurs et les chefs d'établissement devraient donc prendre en compte leur capacité d'adaptation en fonction de leur force de résilience. Pour Chapon (2008) les acteurs doivent bénéficier d'une certaine autonomie dans la prise de décision stratégique dans le cadre réglementaire. Dans la même lancée Sancelot (2021) pense que le management stratégique doit prendre en compte le management opérationnel c-à-dire les chefs d'établissement doivent prendre en compte l'avis de ses agents (enseignants et personnel administratif) pour adopter des stratégies car ceux-ci étant les plus concernés ont souvent des avis à émettre face à une situation. À l'item 22 intitulé le chef d'établissement prend en compte les avis des enseignants pour trouver des solutions aux problèmes plusieurs ont été pas du tout d'accord. S'appuyant sur la théorie de la gestion stratégique en

situation d'urgence basé sur le raisonnement de Sancelot (2021) la baisse des résultats peut s'expliquer du fait que les chefs d'établissements ne tiennent pas toujours en compte le point de vue de son personnel. Toutefois, dans d'autres lieux la continuité pédagogique s'est déroulée sans trop de difficultés mais cela est lié aux prédispositions de résilience qui font déjà partie de ces systèmes éducatifs avant même la crise.

Les chefs d'établissement se sont mis en plein dans cette activité de continuité pédagogique malgré les moyens en ressources limités et les procédures peu connues des enseignants. Pendant notre stage académique sur le terrain, nous avons interrogé quelques enseignants sur la question de la prise de décision par les chefs d'établissements ils nous ont fait savoir entre autres qu'ils éprouvaient d'énormes difficultés car ne pouvant pas souvent donner leurs avis sur une question qui semble pourtant évidente et facile. Certains enseignants se voient parfois obligés de lier des amitiés avec un membre de l'administration, lui donner son avis espérant que cela remontera jusqu'au chef. Toutefois sous l'angle d'un principe de la théorie de la contingence structurelle, l'engagement proposée par Fullan (2010) qui précise que l'engagement d'un individu dans une conduite effective équivaudrait au degré auquel il peut être associé à cette conduite. Le rapport entre cette théorie et notre sujet est qu'il aurait fallu une forte implication des enseignants par les chefs d'établissements dans la mise en œuvre des stratégies capable d'assurer la continuité pédagogique. Cela renvoie au fait que l'administration dans une communication permanente avec les acteurs au plan opérationnel aurait dû prendre en compte la situation réelle du besoin par exemple des ressources disponibles (matérielles, financières, humaines) et l'aptitude des enseignants et des familles à s'adapter aux nouvelles exigences liées à la continuité pédagogique.

Une autre stratégie, la communication par le chef d'établissement et/ou le professeur principal, d'un plan de travail hebdomadaire par département avec une attention portée à la durée des activités proposées. Un message quotidien via un groupe médiatique, envoyé en fin de semaine par les enseignants de chaque département concerné visant à établir le travail des jours suivants et de communiquer les supports de travail avec une attention portée à la présentation des documents et à la clarté des consignes. Au vu des exigences que demande l'enseignement à distance en cette période de covid-19, l'action de suivi-évaluation devrait se faire par les enseignants et les superviseurs en interne afin de comprendre réellement les préalables et les pratiques de cet enseignement mais en même temps pouvoir proposer des solutions aux difficultés rencontrées.

6.4. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Les difficultés rencontrées lors de notre recherche sont multiples et diverses. Nous pouvons énumérer quelques-unes :

Tout d'abord en ce qui concerne l'accès aux écrits sur notre sujet de recherche. La plupart des documents sont inaccessibles dans nos bibliothèques. A titre d'illustration, la bibliothèque centrale de Yaoundé qui ne s'est pas encore procuré les ouvrages et autres travaux de recherche nationaux et internationaux sur la covid-19. La thématique covid -19 étant également récente l'essentiel de la documentation se retrouve en ligne. Internet demeure un fourre-tout et certains documents souffrent d'une absence d'édition et parfois de pagination.

La collecte des données n'a pas été aisée. Questionner la façon dont la covid-19 a été gérée notamment dans le secteur de l'éducation apparaissaient aux yeux de nos interlocuteurs comme un contrôle interne ou externe. Ces derniers n'étaient donc pas très ouverts pour répondre à nos exemplaires de questionnaires. Ce qui nous a freiné la réalisation de notre travail. Nous avons distribué 60 exemplaires de questionnaires aux répondants. Certains répondants se sont montrés indisponibles en nous demandant de revenir chercher plusieurs jours après. Nous avons pu récupérer que 58 exemplaires de questionnaires. Les proviseurs n'acceptaient pas les autorisations qui viennent de notre institution de formation.

6.5. SUGGESTIONS

Etablir et évaluer les stratégies d'administration scolaire dans le souci d'assurer la continuité pédagogique dans la ville de Yaoundé en période de covid-19 est le but de notre étude. Nous l'avons fait dans le but d'améliorer la stratégie d'administration en période de covid-19. Il en ressort que les résultats ont été à la hauteur de nos attentes, car ils permettent un apport considérable à notre système éducatif. De ce fait, il est judicieux de faire des suggestions de par notre travail effectué. Au plan stratégique, l'Etat doit mettre sur pieds une politique réelle d'administration en situation d'urgence qui prend en compte les spécificités du système éducatif. Nous suggérons à l'Etat dégager les ressources financières nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au sein des établissements scolaires. Par un processus cohérent définir les priorités éducatives en situation d'urgence :

1) Domaine financier

- ✓ Allouer des moyens financiers nécessaires dans l'éducation afin de mieux pallier les difficultés multiples auxquelles le système éducatif est confronté. (Procurer aux établissements scolaires le matériel nécessaire pour l'enseignement-apprentissage)
- ✓ Rémunérer le personnel.
- ✓ Les chefs d'établissements doivent avant tout faire un état des lieux dans leur établissement et c'est en rapport aux forces, faiblesses, menaces et opportunités qu'il faut mettre sur pied un plan d'action de continuité qui est propre à l'établissement, mais tout en gardant les grands objectifs stratégiques et tactiques du système éducatif.

2) Au niveau de la ressource humaine

- ✓ Mobiliser pleinement les ressources humaines disponibles à l'extérieur et à l'intérieur de l'établissement scolaire.
- ✓ Veiller au bien-être du personnel.

3) Au niveau de la prise de décision

- ✓ Motiver et mobiliser l'équipe en se montrant transparent
- ✓ Trouver les solutions et prendre les décisions en tenant compte de l'avis de ses collaborateurs.
- ✓ Faire preuve d'un leadership participatif qui doit reconnaître l'influence et l'importance de toutes les parties prenantes de la chaîne éducative (surtout celle des enseignants) ;

4) Au niveau de la planification des activités

- ✓ Assurer les activités éducatives se déroulant à distance et se déroulant en présentiel.
- ✓ Renforcer la résilience des établissements.

5) Au niveau de la communication

- ✓ Maintenir le lien avec le personnel, les parents et les élèves en diversifiant l'usage des outils de l'information et la communication.
- ✓ Développer les compétences, celles en rapport avec le leadership et la communication
- ✓ Maintenir une communication transversale, qui permet d'avoir les informations en temps réel dans tout le système ou dans la composante éducative ;
- ✓ Promouvoir une communication qui permet d'avoir les informations en temps réel sur la crise et la capacité de résilience du système en fonction de son niveau ;

6) Au niveau du suivi du personnel

- ✓ Former les chefs d'établissements en management et leadership scolaire en situation de crise.
- ✓ Former le personnel à l'usage des outils numériques et pédagogiques (TIC).
- ✓ Inclure un volet de formation dans le plan de la continuité pédagogique opérationnel de chaque établissement ;
- ✓ Investir dans la formation continue des enseignants.
- ✓ Renforcer le suivi de l'apprentissage ;

En administration tout changement est trouble d'habitude. Il est judicieux pour le manager en ce contexte de déterminer une succession d'action qui permettront d'amoindrir l'impact négatif du changement sur son organisation rejoignant l'idée de Lemieux () stipulant qu'il n'y a pas de meilleure façon d'organiser en situation de crise nous proposons un schéma d'administration scolaire en situation d'urgence.

Le schéma explique à la fois le comportement et les différentes activités des parties prenantes d'un établissement scolaire. Le chef d'établissement en tant que manager doit avant tout plan d'action tenir compte de la capacité de réponse de son organisation d'où la nécessité d'un diagnostic préalable des ressources disponibles. Ensuite il est question de mettre en plan d'action à mener en impliquant toutes les parties prenantes de l'organisation. L'implémentation du plan d'action nécessite un accompagnement du personnel d'où le contrôle et l'évaluation des activités post et périscolaires. Plusieurs études ont révélé que la communication est une arme sans faille d'une bonne gestion de l'entreprise, tel que présente le schéma une communication flexible et transparente entre le personnel administratif et le corps enseignant permet une meilleure adaptation stratégique en situation trouble dans une organisation. La prise de décision en situation d'urgence selon notre proposition doit se faire en tenant compte de l'opinion du personnel car ces derniers étant les managers opérationnels ont une meilleure maîtrise de l'état de réception des apprenants.

CONCLUSION

Dans un contexte social marqué par la crise sanitaire du coronavirus, les systèmes éducatifs déjà en difficulté dans le processus de concrétisation de l'ODD4, a subi un coup face à cette tragédie. Les gouvernements qui sont les responsables de l'éducation mettent les stratégies d'administrations scolaires pour résoudre ce problème. Et dans ce processus d'administration, ils ne prennent pas souvent en compte toutes les diversités et les disparités que présente la communauté éducative. C'est ce qui nous a amené à réaliser une étude au niveau opérationnel afin de voir comment les lycées ont pu mettre en pratique les mesures prises par le gouvernement avec ses difficultés afin d'assurer la continuité pédagogique en période de covid-19.

Notre travail a pour objectif d'examiner dans l'administration stratégique scolaire, les différents facteurs qui influent ou qui conditionnent le rendement scolaire en terme de résultat en période de covid-19 dans les établissements d'enseignements secondaire dans la ville de Yaoundé. Ceci en évaluant les stratégies de conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence, la gestion des activités pédagogiques par les chefs d'établissements et enfin la méthode de prise de décision des chefs d'établissements fait dans le souci de garantir une continuité pédagogique et l'adaptation des établissements d'enseignement secondaire.

Nous avons mobilisé deux théories pour expliquer notre étude à savoir : la théorie de la gestion du changement de Michel Arcand (2007) et la théorie de la contingence structurelle de Burns & Stalker (1961) pour éclairer notre travail. A notre question principale de recherche à savoir : Quel lien existe-t-il entre l'administration scolaire stratégique en période de covid-19 et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires dans la ville de Yaoundé, se sont greffées les questions spécifiques suivantes : quel lien existe-t-il entre la stratégie de condition d'encadrement des enseignants par les chefs d'établissements en situation de crise et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires dans la ville de Yaoundé ? quel est le lien qui existe entre la gestion des activités pédagogiques par les chefs d'établissements et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé ? Quel lien existe entre la méthode de prise de décision des chefs d'établissements et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires dans la ville de Yaoundé ?

Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a permis d'élaborer un questionnaire semi-ouvert et un guide d'entretien pour les composantes de notre population d'étude. Suite à la collecte des données de terrain à travers ce questionnaire semi-ouvert et ce guide d'entretien, nous avons effectué l'analyse une partie des données avec le logiciel SPSS et une analyse de contenu en ce qui concerne le guide d'entretien. Ceci nous a permis d'avoir les résultats suivants pour nos différentes hypothèses de recherche :

HR1 : Il existe un lien entre la condition d'encadrement des enseignants par les chefs d'établissements en situation de crise et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires dans la ville de Yaoundé.

HR2 : Il existe un lien entre la gestion des activités pédagogiques des enseignants en situation d'urgence et le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

HR3 : Il existe un rapport entre la méthode de prise de décision des chefs d'établissements et le fléchissement des établissements d'enseignements secondaires dans la ville de Yaoundé.

Les résultats de cette étude nous ont permis de comprendre les difficultés auxquelles les établissements en général et les enseignants en particulier ont dû faire face pour assurer la continuité pédagogique en cette période de covid-19. Avec des ressources (matérielles, humaines et financières) insuffisantes, des enseignants ne bénéficiant pas d'une formation continue pour l'enseignement à distance et un suivi-évaluation régulier à l'aide des outils adéquats.

C'est ainsi que ce travail nous a permis de faire des propositions qui permettent de rendre possible la continuité pédagogique en période de crise en général et en particulier pour celle de la pandémie du covid-19 dans les établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé. Ceci à travers des méthodes administratives basées sur les théories. Nous avons fait des recommandations tout en mettant l'emphase sur les méthodes d'administration en situation d'urgence. Ces recommandations sont basées sur les théories utilisées dans ce travail prenant en compte l'analyse de la situation, la mise à disposition des ressources, le suivi et la formation continue du personnel enseignant pour la nouvelle méthode d'enseignement (digitalisation de l'enseignement). Basée sur la théorie d'Elmore (2004) mettre en avant la nécessité d'un leadership

transversal de la part des chefs d'établissement et une communication fluide entre collègue, tout ceci dans l'objectif de perpétuer l'enseignement apprentissage en situation d'urgence.

Dans la réalisation de notre travail, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés parmi lesquelles : la collecte des données de terrain, l'accès à la documentation dans nos bibliothèques, les administrations d'établissement qui n'étaient pas très réceptifs quant aux questions de gestion des établissements en période de covid.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abe Bitha, M. (2019). Vers une mesure de la satisfaction au travail des employés du secteur public camerounais : le cas des enseignants du secondaire. *International journal of Management science*. 2 (4), 41-57. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3522367>
- Banque mondiale (2020). *Étude portant sur le Coronavirus : l'éducation entre défis et opportunités*. Banque mondiale. www.blogs.worldbank.org
- Bergamo, L. (2017). *Communication de crise et système d'alerte socio numériques*. (Mémoire de maîtrise, UQAM) Université de Québec à Montréal, service de bibliothèque
- Bergeron, G. (2004). *La gestion moderne : une vision globale et intégrée (4e éd.)*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Bossert, S. Dwyer (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie et science de l'entreprise*. (3e édi) (n°185-186). P13-26
- Cattonar, B., Lessard, C. Blais, J. C. Larose, F. Riopel, M. C. Tardif, M. (2005). *Les directeurs et directrices au Canada : contexte profil et travail. Enquête pancanadienne auprès des directions et des enseignants d'écoles primaires et secondaires*. Montréal, QC : chaire de recherche au Canada sur le personnel et les métiers de l'éducation.
- Chandler (1962). *Stratégie et structure de l'entreprise*. [Fr.m.wikipedia.org](http://fr.m.wikipedia.org)
- Chapon, E. (2008). Pilotage des établissements scolaire : les apports de la théorie socio-économique. Dans *Management et avenir 3e édi*. (17), p. 26-43
- Chapon, E. (nd). Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio- économique. « *Management & Avenir* » n° 17 | pages 26-43. ISSN 1768-5958
- Citroen, C. (2009). *Strategic decision-making processes: The role of information*. (Thèse de doctorat. Enschede : Université de Twente.)

- Cloutier, R. (1996). *Psychologie de l'adolescence (2ème édition)*. Québec : Gaétan Morin.
- Commission de l'Union africaine. (2016). *Stratégie continentale de l'éducation 2016-25*. Education2030-africa.org.
- Coombs, W. (2010). *Parameters for crisis communication*. Dans *the Handbook of crisis communication*. Oxford : Wiley-Blackwell (P17-53).
- Coombs, W. (2015). La valeur de la communication en temps de crise : les aperçus de la recherche en communication. *Horizon d'affaires*, 58, 141-148.
- Coombs, W.T. (2010). Parameters for Crisis Communication. Dans *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell. (p. 17-53)
- Dane, Erik. & Michael, Pratt, G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Deniger, M, A (2012). La gestion et l'appréciation du changement en éducation. *Education et francophonie*, 40, 1-11. <https://doi.org/10.7202/1010143ar>
- DSCE. (2010). Document stratégique pour la croissance et l'emploi
- Eisenhardt, Kathleen, M. & Mark J. Zbaracki. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13 (S2): 17–37.
- Elmore. (2004). *L'encadrement comme pratique de l'amélioration des écoles*. In B. pon, D. *Améliorer la direction des établissements*. 2. Paris : OCDE
- Fallon, C. & Thiry, A. Brunet, S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19. *Courrier hebdomadaire du CRISP*. n° (2453-2454), pages 5 à 68.
- Gravelle, F & .(2022). Importance du plan stratégique et de la gouvernance scolaire pour faciliter la transformation de l'éducation à l'ère du numérique, Distance et média des savoirs. *Revue comité DMS*. <http://doi.org/10.4000/dms.8364>
- Hatchuel, A. (2015). Apprentissage collectif et activités de conception. *Revue française de gestion (8e édi)*. P121 à 137

- Heiderich, D. (2010). *Plan de gestion de crise*. Malakoff: Dunod.com
- Herbert, S. (1965). *The shape of automation: For men and management*. New-York: Harper & Row.
- Herbert, S. (1977). *The new science of management decision (2e éd.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hermann, C. (1963). *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*. published By: Sage Publications, Inc. 8(1), pp.-61-82. <http://doi.org/10.2390887>
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. Londres : Royaume-Uni : Routledge/Falmer
[http :10.4324/9780203165799](http://10.4324/9780203165799)
- Kidinda, S. (1998). *Les principes généraux de management*. Kinshasa : Crupn
- Koenig. (2006). L'apprentissage organisationnel. *Revue française de gestion*, 160-293-306.
- Kouakep, Y. Mafouen, T. (2020). Impact de la covid-19 sur l'éducation au Cameroun et à la mise à contribution du numérique en Anglais et en Mathématique. *Revue Adjectif*. Mis en ligne lundi le 28 décembre 2020.
- La Croix-Rouge Canadienne. (2012). *Médias sociaux et situations d'urgence*. La Croix-Rouge Canadienne. Récupéré de <http://www.rcclcross.ca/cmslib/general/pubsocialmediainemergencJessurvey oct2012 fr.pdf>
- Lalonde. (2008). *Organiser la réponse à la crise. Etude de neuf types de réponses à la crise. De l'humanité à l'aventurier*. Paris : l'Harmatan
- Lawrence, R. & Meier, O. Professeur des universités 03/05/2020 la contingence structurelle
- Le Bouter, F. (2014). La sociologie constructiviste du risque de Niklas Luhmann. *Communication & Organisation*, 45(1), 33-48. Récupéré de <http://www.caim.info/revue-communication-et-organisation-2014-1-page33.htm>
- Leithwood, K. (2006). *Successful School Leadership: what is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National college for school Leadership). Research N° RR800

- Lemieux, O. berntchez, & Delobbe, A. (2021). Gestion de crise sanitaire en milieu scolaire au Québec : les représentations des directions d'établissements sur les rôles et responsabilités des acteurs scolaires en temps de Covid-19. *Revue interventions économiques*, 66.
- Lemonnier, J. (2015). *Le management transversal : 30 outils pour favoriser l'intelligence collective*. éd. Vuibert
- Libaert, T. (2018). *Communication de crise*. Montreuil : Pearson. P. 191-194
- Libaert, T. (2015). *La communication de crise. (4e édition. éd.)*. Paris : Dunod.
- Loi Zedda, M. & al. (2021). *Relations entre le leadership transformatif des directeurs d'établissement d'enseignement et leur résistance au changement*. Communication présentée à 88e congrès de l'ACFAS, sherbroocke, Canada
- Mafouen Talle, A. Kouakep Tchaptchié, Y. (2020). Impact du covid-19 sur l'éducation au Cameroun et mise à contribution du numérique. Gouvernement du Cameroun. Stratégie gouvernementale de riposte face à la pandémie du COVID19 : déclaration de PM chef du gouvernement. *Revue adjectif*. <http://www.adjectif.net/spip/spid.php?article543>
- Morasse. (2020). *Les écoles prêtes à faire l'enseignement à distance, dit*. Québec : La presse.
- OCDE (2008). *Améliorer les résultats de l'enseignement*. Éditions de l'OCDE. n°7 page 101 à 145
- ONU. (2020). *L'éducation en temps de covid et après*. Unsdg.un.org
- Pont, B. Nusche, D. & Hunter Moorman, (2008). « *Améliorer les direction d'établissements scolaires* » OCDE volume 1 : politiques et pratiques
- Pont, B. Nusche, D. & Hopkins, D. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. OCDE volume 2 : étude de cas sur la direction systémique.
- Professeur Fuku sala, F. (2005). *Gestion et administration scolaires*. Kinshasa : R Congo
- Progin L. Etienne, R. & Pelletier, G. (2019). *Diriger un établissement scolaire : tensions, ressources et développement*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, collection Perspectives en éducation et en formation. <http://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807324381-diriger-un-etablissement-scolaire>

- Roux-Dufort. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Paris : Dunod, P264.
- Royal, L. Boyer, M. Saint-germain, M. (2014). L'encadrement pédagogique vue comme un processus d'accompagnement : une recherche action-formation au sein d'une commission scolaire québécoise. *Encadrement et leadership*. P141-155
- Sané, M. (2017). La gestion axée sur les résultats en éducation : esquisse d'un cadre conceptuel adapté au domaine scolaire. *Revue des sciences de l'éducation de McGill, Journal of education*, volume 52(2), P.493-507
- Sergiovanni, T. Starratt, R. (2007). *Supervision : redéfinition, (8ème éd)*. New York : Mc Graw-will companies
- Stratégie nationale pour le développement (2010)
- Tchameni Ngamo, S. (2011). Stratégies administratives et pédagogiques d'intégration durable des TIC dans les écoles secondaires du Cameroun. *Revue des sciences de l'éducation*. 37(1), p.129-153
- Tchokote, E., Amana, E. & Mbgwa, D. disfonctionnement communicationnel en famille et fléchissement scolaire chez l'adolescent camerounais. *African humanity review*, volume 2
- Torset, C. (2003). *La décentralisation des processus stratégiques : proposition d'un cadre d'analyse*. 12ème conférence de l'AIMS, Tunis.
- UNESCO. (2015). *Éducation 2030 Déclaration d'Incheon et Cadre d'action Vers une éducation inclusive et équitable de qualité et un apprentissage tout au long de la vie pour tous*
- UNESCO. (2020). *COVID2019 : un aperçu des stratégies d'adaptations relatives aux examens et évaluations à enjeux élevés*. Educationpolicy@Unesco.org
- Zsambock, C, E. & Gary, K. (2014). *Naturalistic decision making*. New York : Psychology Press.
- Cameroon Tribune, n° 12097/8296 du 18-05-2020 P2
- Cameroon Tribune, n°12077/8276 du17-04-2020 P9

Cameroon Tribune, n°12102/8301 du 28-05-2020 P7-10

Arrêté n°8111/B1/1464/MINEDUB/MINESEC du 06-07-2020 fixant le calendrier de l'année scolaire 2021-2022

Décret n°2001/041 du 10 février 2001 portant organisation des établissements scolaire publics.

ANNEXES

ANNEXES 1

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA
ET EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION

Le Doyen

The Dean
N° 449/21/UYI/VDSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur MOUPOU Moïse**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **KUISSU WAKEU Mariette**, Matricule **19P3668**, est inscrite en **Master II** à la Faculté des Sciences de l'Education, Département de **CURRICULA ET ÉVALUATION**, Filière : **MANAGEMENT DE L'EDUCATION** spécialité : **ADMINISTRATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRE**.

L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille en sous la direction du **Dr. CHAFFI Cyrille Ivan**. Son sujet porte sur : l'« **Administration scolaire stratégique en temps de crise « Covid 19 » et fléchissement des établissements secondaire de la ville de Yaoundé** ».

Je vous saurai gré de bien vouloir la recevoir pour La recherche et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider dans son travail.

En foi de quoi, cette attestation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le 03 Mai 2021.

Pour le Doyen et par ordre



ANNEXES 2

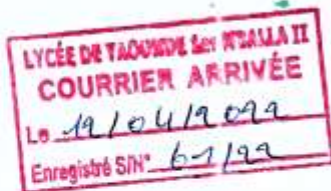
KUISSU WAKEU Mariette

Yaoundé, le 11 Avril 2022

Etudiante

655 76 00 76

Olembé



A

Madame le Proviseur
du Lycée de Mballa II

Objet : *Demande d'autorisation de collecte
des données dans le Lycée pour une
recherche scientifique.*

Madame le Proviseur,



*Assombé Gisèle Hortense
PLEG - Hors Echelle*

Je viens auprès de votre haute bienveillance solliciter des données pouvant me servir dans le cadre de ma recherche dans le but d'obtenir mon diplôme de MASTER.

En effet, je suis étudiante en année Master II à l'Université de Ngoa-Ekéle ayant pour sujet de recherche : Administration Scolaire Stratégique en situation de crise COVID-19 et fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé.

Pour l'avancée de ma recherche, j'ai besoin de collecter les données auprès de votre personnel enseignant et de vos élèves.

Dans l'attente d'une suite favorable, veuillez agréer Madame le Proviseur, l'expression de mes salutations distinguées.

Je joins à ceci :

- Autorisation de recherche du Délégué Départemental du Mfoundi.

Signature du Proviseur

KUISSUWAKEU Mariette

ANNEXES 3

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Progrès
.....
MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES
.....
DÉLÉGATION RÉGIONALE POUR LE CENTRE
.....
DÉLÉGATION DÉPARTEMENTALE DU MFOUNOU
.....
BP 33097 Tél. : 222 22 84 60 / 222 22 84 70
Courriel : ddecentral@ed21@gmail.com

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Progress
.....
MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION
.....
CENTRE REGIONAL DELEGATION
.....
FOUNOU DEPARTMENTAL DELEGATION
.....
P.O. Box 33097 Tel 222 22 84 60 / 222 22 84 70
e-mail : ddecentral@ed21@gmail.com

Yaoundé, le **07 AVR 2022**

N° **285** / 22/MINISEC/DRES-CF/DDE-DM/SC/SOS.

Monsieur Le Délégué Départemental

MESDAMES ET MESSIEURS LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE YAOUNDE I

Objet : Autorisation d'accès dans les Établissements Publics de Yaoundé I.

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir accueillir Madame KUISSE WAKELI MARIETTE, étudiante en Master II à la Faculté des Sciences de l'Éducation ayant pour titre : « Administration scolaire stratégique en temps de crise de COVID-19 et rétablissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé ».

Vous voudrez bien fournir toutes les informations utiles dans la limite de la confidentialité attachée à certaines d'entre elles.

Le Délégué Départemental



*Main Louis M.
Nama Essomba
PLET-Hors Echelle*

ANNEXES 4

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
DE L'EDUCATION ET DE L'INGENIERIE
EDUCATIVE

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATE SCHOOL FOR SOCIAL
AND EDUCATIONAL SCIENCES

RESEARCH AND DOCTORAL TRAINING
UNIT FOR SCIENCE OF EDUCATION AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

Questionnaire aux enseignants

Cher (e) répondant (e) /Mme/ Monsieur

Dans le cadre de nos travaux de recherche en sciences de l'éducation à l'Université de Yaoundé I, nous menons une enquête dont l'objectif est d'étudier l'effet de l'administration scolaire stratégique en temps de crise de corona virus sur le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Nous vous prions de bien vouloir y contribuer en répondant de façon objective aux questions de cette enquête en cochant la case qui correspond le mieux à votre choix de réponse dans le cadre qui y est réservé. Les réponses recueillies dans le présent questionnaire sont confidentielles et seront exclusivement exploités dans le cadre de cette recherche conformément à la loi n°91/023 du 16 décembre 1991.

SECTION 1 : LES VARIABLES

ECHELLE

Items	tout à fait d'accord	d'accord	Indécis	en désaccord	Tout à fait en désaccord
CONDITION D'ENCADREMENT DES ENSEIGNANTS EN SITUATION DE CRISE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES					
Q1- je dispose de l'outil numérique nécessaire (ordinateur, téléphone Android...) pour la dispensation des cours aux apprenants.					
Q2- mon établissement dispose d'une salle informatique utile					

à l'enseignement					
Q 3- les effectifs d'élèves à ma charge sont en conformité avec la norme autorisée					
Q4 - Le nombre d'heure de travail qui m'est assigné est raisonnable.					
Q5- Le taux de couverture de programme et des enseignements qui nous sont assignés est acceptable.					
Q6- Les locaux sont un cadre accueillant me permettant de mieux m'épanouir					
Q7- Mon établissement dispose d'une salle de professeur					
Q8- L'administration fait respecter les mesures sanitaires en classe et dans les espaces communs.					
GESTION DES ACTIVITES PÉDAGOGIQUE DES ETABLISSEMENTS SECONDAIRES EN SITUATION DE CRISE SANITAIRE					
Q9-L'administration de mon établissement organise des séances de leçon modèle pour guider nos enseignements					
Q10- La direction de mon établissement propose des canevas de leçons (leçon model) à implémenter pendant la crise.					
Q11- La direction de mon établissement veille à la dispensation des cours en mode hybride.					
Q12- L'administration organise souvent des réunions de travail avec les enseignants.					
Q13- L'administration de mon établissement organise des séminaires de formation pour soutenir les enseignants.					
Q14- La direction de mon établissement offre les services de suivi personnalisés aux enseignants.					
Q15- Je fais preuve d'innovation et d'autonomie dans les recherches afin de booster mes compétences en cette période de crise.					
Q16- Les enseignants ciblent les savoirs essentiels à dispenser aux apprenants.					
Q17- La direction de mon établissement s'assure que les programmes sont terminés.					
Q18- La direction de mon établissement veille à l'effectivité des évaluations continues après l'achèvement de chaque programme.					
METHODES DE PRISE DE DÉCISION DES CHEFS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE EN SITUATION DE CRISE SANITAIRE					
Q19- Le chef d'établissement m'implique lorsqu'il s'agit de					

prendre une décision concernant notre établissement					
Q20- Les prises de décision dans mon établissement sont souvent faites de manière collégiale.					
Q21- La prise de décision par le chef de mon établissement est fondée sur la majorité.					
Q22- Le chef d'établissement demande souvent mon avis quand il s'agit de faire une activité de classe					
FLECHISSEMENT DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRES					
Q23- L'absence des évaluations continues est la cause de la baisse des résultats des apprenants.					
Q24- En situation d'urgence, la non maîtrise de la manipulation des outils informatiques est l'un des facteurs pouvant conduire à la baisse du niveau des apprenants					
Q25- l'insuffisance de formation continues des enseignants a une incidence sur les résultats des apprenants.					
Q26- l'insuffisance de suivi pédagogique des apprenants a une incidence sur leurs savoirs.					
Q27- le manque de certaines compétences des enseignants a une influence sur les résultats des apprenants.					

SECTION II : identification du répondant

Q28- genre : 1) masculin 2) féminin

Q29- âge : 1) 20 ans et plus (plus de 30ans

ANNEXES 5

GUIDE D'ENTRETIEN DU PROVISEUR

IDENTIFICATION

Nom : (code)	N°
Genre :	Lieu de l'entretien :
Poste occupé :	date :
Ancienneté au poste :	Heure de début :
	Heure de fin :
	Nom de l'enquêteur :

Cher (e) répondant (e) /Mme/ Monsieur le proviseur

Dans le cadre de nos travaux de recherche en sciences de l'éducation à l'université de Yaoundé I, nous menons une enquête dont l'objectif est d'étudier l'effet de l'administration scolaire stratégique en temps de crise de corona virus sur le fléchissement des établissements secondaires de la ville de Yaoundé. Nous vous prions de bien vouloir y contribuer en répondant de façon objective aux questions de cette enquête. Les réponses recueillies dans le présent guide d'entretien sont confidentielles et seront exclusivement exploitées dans le cadre de cette recherche.

THEME I : CONDITIONS D'ENCADREMENT DES ENSEIGNANTS

- 1.1 Salle informatique
- 1.2 Utilité
- 1.3 Réseaux sociaux
- 1.4 Outils numériques
- 1.5 Appui financier de l'administration pour la connexion internet

THEME II : SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

- 2.1 pratiques pédagogiques
- 2.2 formation continue
- 2.3 planification des activités pédagogiques
- 2.4 communication avec l'administration, et les enseignants
- 2.5 méthode d'enseignement
- 2.6 méthodes évaluatives-

THEME III : PRISE DE DÉCISION

- III.1 implication dans la prise de décision
- III.2 appréciation des différentes mesures prises
- III.3 innovation et autonomie des enseignants
- III.4 leadership de direction
- III.5 application des instructions

THEME IV : FLÉCHISSEMENT DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRE

- IV.1 Baisse des notes scolaires
- IV.2 Baisse des résultats aux examens officiels
- IV.3 Baisse des compétences cognitives des élèves
- IV.4 Baisse du savoir être
- IV.5 Baisse du savoir faire

Merci pour votre collaboration

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SYGLES ET ACRONYMES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	VI
RÉSUMÉ	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	5
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	6
1.1. Contexte de l'étude	6
1.2. Constat	9
1.3. Formulation et position du problème	12
1.4. Questions de recherche	13
1.4.1. Question de recherche principale.....	13
1.4.2. Questions secondaires (QS).....	13
1.5. Objectifs de l'étude	14
1.5.1. Objectif général	14
1.5.2. Objectifs spécifiques	14
1.6. Intérêts de l'étude	14
1.6.1. Sur le plan social.....	14
1.6.2. Sur le plan managérial.....	15
1.7. Délimitation de l'étude.....	15
1.7.1. Limite géographique	15
1.7.2. Limite du sujet	15
1.8. Approche notionnelle	16
CHAPITRE 2 : RÉVUE DE LA LITTÉRATURE ET THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE.....	22
2.1. revue de la littérature	22

2.1.1. Administration scolaire	22
2.1.2. L'administration scolaire stratégique	23
2.1.2.1. Leadership de direction des chefs d'établissements d'enseignements secondaires en temps de crise de covid-19.....	25
2.1.2.2. Les pratiques de leadership de direction des chefs d'établissements et l'amélioration des résultats.....	27
2.1.3. La prise de décision stratégique	34
2.2.3.1. La rationalité limitée comme modèle de processus de prise de décision en situation d'urgence	36
2.1.3.2. La veille stratégique comme processus incontournable d'une décision stratégique efficace.....	38
2.1.4. Management pédagogique	38
2.1.4.1. Enseignement en mode hybride.....	40
2.1.4.2. Enseignement à distance	40
2.1.4.3. Enseignement en présentiel	41
2.1.4.4. Temps de travail	42
2.1.4.5. Les pratiques de gestion des activités pédagogiques en situation de crise au secondaire	43
2.1.4.6. Gestion stratégique des activités pédagogique	44
2.1.4.7. La communication efficace comme élément stratégique de la gestion des activités pédagogiques.....	44
2.1.5. Les stratégies de conditions d'encadrement des enseignants en situation d'urgence	45
2.1.7. Covid 19 et fléchissement des établissements secondaires	47
CHAPITRE 3 : THÉORIES EXPLICATIVES	49
3.1. Théorie de la gestion du changement de Michel Arcand 2007	49
3.2. Théorie de la contingence structurelle de Burns et Stalker (1961)	52
DEUXIÈME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE	55
CHAPITRE 4 : PRÉPARATION ET ORGANISATION DE L'ENQUÊTE.....	56
4.1. type de recherche	56
4.2. Population totale de recherche	56
4.2.1. Population cible.....	57

4.2.2. Population accessible	57
4.3. technique d'échantillonnage et échantillon.....	57
4.4. présentation de l'instrument de collecte de données et justification	58
4.4.1. Technique de collecte des données	58
4.4.2. Instruments de collecte des données	58
4.4.2.1. Le questionnaire.....	58
4.4.2.2. Le guide d'entretien	59
4.4.2.2.1. La pré-enquête.....	59
4.4.2.2.2. Le pré-test	59
4.4.2.2.3. Test de fiabilité.....	60
4.4.2.3. Présentation du questionnaire	61
4.4.2.4. Présentation du guide d'entretien	61
4.4.2.5. Administration du questionnaire et du guide d'entretien	62
4.5. Méthode d'analyse des données	62
4.5.1. La méthode qualitative	62
4.5.1.1. Analyse de contenu	62
4.5.2. Méthode quantitative	62
4.5.2.1. Dépouillement	62
4.5.2.2. Outils statistiques.....	63
4.5.2.2.1. La statistique descriptive	63
4.5.2.2.2. La statistique inférentielle.....	63
4.6. la règle de prise de décision	63
4.7. Les variables, leurs indicateurs et modalités	63
4.7.1. Les variables	64
4.7.1.1. La variable indépendante	64
4.7.1.2. La variable dépendante	64
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ..	67
5.1. Présentation des résultats	67
5.1.1. Présentation des données liées à la variable (VII).....	67
5.2. Identification des enquêtés.....	80
5.3. Analyses inférentielles	80

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	83
6.1. Hypothèse secondaire 1 :	83
6.2. Hypothèse secondaire 2	85
6.3. Hypothèse de recherche 3	88
6.4. Difficultés rencontrées	90
6.5. Suggestions.....	90
CONCLUSION	91
RÉFFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91
ANNEXES	91