



Cet article est distribué sous licence *Creative Commons* Paternité - Partage des conditions initiales à l'identique 4.0 International (BY SA)



Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion

Rana Naimi

Université de Montréal, Doctorante en éducation, Faculté des sciences de l'éducation.

Membre étudiante du CRIEVAT et du CRIFPE

Pour citer cet article :

Naimi, R., (2022). Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion. *Initio*, 10(2).

Résumé

Cet article a pour objectif de rendre compte du leadership des directions d'établissement d'enseignement au Québec (DEE) durant la pandémie de la Covid-19. Dans ce contexte particulier de crise sanitaire, nous nous sommes interrogés sur le type de leadership qui s'est actualisé chez les DEE. Nous avons mobilisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi dirigés auprès de 20 DEEQ afin de répondre à notre question.. Les résultats dévoilent que les DEE ont déployé un style de leadership humaniste lié aux trois modèles de leadership soulignés : bienveillant, distribué et collaboratif et communicationnel.

Mots-clés

Crise, Covid-19, leadership, direction d'établissement d'enseignement, humanisme

Naimi, R. *Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion*

Summary

The purpose of this article is to better understand the leadership of school principals during the Covid-19 pandemic crisis in Quebec. The main objective of our study was to answer the question: what was the leadership style of school principals in Quebec during this Covid-19 pandemic period? in order to answer this question, a qualitative approach based on semi-structured interviews took place within 20 school principals. The results reveal that humanistic leadership was the most important style, which is line with the three models underlined: caring leadership, distributed and collaborative leadership and communicative leadership.

Keywords

Covid-19, pandemic, crisis, leadership, school principals, humanism



Introduction

La crise pandémique causée par la Covid-19 est arrivée de façon imprévisible et a mis en péril la santé et la sécurité des personnes partout dans le monde tout en ayant un impact considérable sur l'économie et les systèmes éducatifs. Durant cette crise, les décideurs à l'échelle de la planète ont dû prendre des mesures drastiques sur le plan sanitaire. Dans le monde de l'éducation en particulier, les directives visaient d'une part, à s'assurer de faire passer les prescriptions sanitaires imposées par le gouvernement et d'autre part à maintenir la mission de la réussite éducative en veillant au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs pédagogiques, Or, il appert que la crise a eu pour effet d'accentuer les inégalités sociales dans la mesure où il a été difficile de respecter le rythme et les capacités des enseignants dans le virage de l'enseignement à distance tout comme d'accompagner adéquatement les élèves en troubles d'apprentissage (UNESCO, 2020 ; 2021). Dans ce nouveau contexte en crise, les directions d'établissement d'enseignement ont été particulièrement sollicitées en raison de leur rôle central dans la gestion des écoles et on a pu constater qu'elles n'ont eu d'autres choix que de s'adapter à la situation.

C'est devant ce constat que nous nous sommes questionnés sur le leadership des directions d'établissement d'enseignement dans le contexte québécois et que nous présentons dans cet article des résultats préliminaires d'une recherche réalisée en pleine crise pandémique auprès de 20 directions d'établissement DEE.

Le contexte

La crise pandémique de Covid-19

Selon Schenker-Wicki et al. (2010) une situation est considérée comme une crise lorsque « les **risques** » (statiques, continus ou cycliques) qui existent dépassent les risques que l'on retrouve en situation normale. La crise pandémique de la Covid-19 a affecté le monde entier non pas uniquement sur le plan de la santé physique; elle a aussi eu des impacts sur le bien-être des personnes et leur santé mentale, tout comme plus largement sur l'éducation et l'économie (World Bank, 2021, p.1; Sardon, 2020). De nombreuses personnes ont manifesté des réactions liées au stress ou à l'anxiété (Taylor et al., 2020) et chez plusieurs professionnels cela a créé un choc dans la carrière « career chock » (Akkermans et al., 2020). En éducation, la gestion des mesures sanitaires a provoqué de l'anxiété chez les enseignants et les directions d'école du Québec (Supérieur, 2020). La

Naimi, R. *Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion 2*

fermeture des écoles a bouleversé le système éducatif et l'enseignement à distance a rendu l'apprentissage moins efficaces surtout chez les élèves ayant des difficultés d'apprentissage. Si le rôle des directions a changé durant cette période, le besoin de formations des enseignants a également montré la nécessité de changement au niveau de leur rôle en tant qu'animateur, moniteur, médiateur et créateur de connaissance (Deslandes-Martineau et al., 2021; Harris et Jones, 2020; UNESCO, 2021b; Martineau et al., 2021; Repišti et al., 2020).

Vue tous ces défis, les DEE ont été engagé dans une gestion constante de crise et du changement, exigeant de la confiance, du soutien et de la collaboration de tout le personnel (Harris, 2020). Ce contexte particulier de crise a ainsi apporté de multiples changements à plusieurs niveaux : compte tenu des risques sur la santé mentale et des effets sur le bien-être au travail cela a affecté les relations, interpersonnel ; les modalités d'enseignement ont également été bouleversées tout comme dans la gestion, les DEE ont dû adapter leur style de leadership afin de s'adapter et de réagir à la crise.

Le leadership en éducation durant la période de crise

Bien avant cette crise sanitaire le leadership en contexte éducatif, particulièrement en regard des pratiques des directions d'établissement d'enseignement, était considéré comme essentiel pour favoriser la réussite éducative. Il n'est donc pas étonnant de constater les nombreuses définitions et les modèles qui existent en contexte d'éducation (Hallinger, 2005; Langlois, 1999; Leithwood & Jantzi, 2000; Shields, 2010; Starratt, 1991).

À travers les définitions il est ainsi possible de constater que le leadership implique une dimension sociale (Smith & Bell, 2011), le partage de pouvoirs, le soutien d'autrui, la création d'un climat participatif (Dussault et al., 2020), la communication positive et la prise de décisions partagée (Leithwood & Jantzi, 2000). En portant un regard particulier sur la direction d'un établissement d'enseignement et les capacités d'influencer (Pont et al., 2008), le leadership implique une fonction pédagogique qui implique de définir les objectifs et la mission éducative, de gérer le programme et de promouvoir un climat favorable pour l'apprentissage (Hallinger, 2005; Hallinger & Murphy, 1985). Dans une perspective distribuée, le leadership renvoie aux interactions entre la direction et les membres de l'équipe-école situées dans son contexte (Spillane et al., 2008). Le leadership implique également dans le contexte d'un établissement d'enseignement d'agir avec équité et respect afin d'assurer un changement équitable et démocratique (Langlois, 1999; Starratt, 1991).

Les différentes définitions et modèles que nous avons relevé de la littérature montrent que dans la position de leader d'une école, le leadership peut être considéré comme un savoir-agir en situation qui implique des compétences professionnelles de haut niveau afin d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement, de superviser les enseignants, d'organiser les tâches et de coordonner le curriculum etc. En période de crise et d'incertitude, ces compétences impliquent des habiletés sociales essentielles pour impliquer les parties prenantes dans le changement.

Plusieurs études soulignent des attitudes et des pratiques pertinentes des DEE en phase de changement et en période de crise. Gravelle (2019) a mené une étude auprès des directions du réseau d'enseignement à distance francophone du Canada. Cette étude fait état des stratégies de gestion, des pratiques professionnelles ainsi que des outils qui ont contribué à la mise en place de modèles favorisant la transformation de cours à distance au sein des établissements d'enseignement francophones. Les résultats ont permis de montrer les compétences pertinentes et nécessaires (savoir-être et savoir-faire) de ces gestionnaires devant ce changement: l'honnêteté et l'humilité, comprendre les enjeux à tous les niveaux et agir avec flexibilité, collaborer avec des ressources externes, être capable de susciter l'engagement de tout le personnel, développer les ressources et adopter un leadership partagé, communiquer avec le personnel scolaire les décisions et expliquer les objectifs et les étapes d'une façon claire sans imposer les idées, discuter ouvertement avec l'ensemble du personnel et

être à leur écoute, entendre leurs perceptions ainsi que leurs craintes, encourager et offrir un soutien et un accompagnement au personnel, rassurer les membres du personnel qui démontrent de l'inquiétude, de l'appréhension et/ou de la résistance etc. Varela et Fedynich (2020) ont mené une enquête en ligne auprès de 152 directions afin de rendre compte des pratiques de ces DEE durant cette période de crise. Les résultats montrent qu'il y avait beaucoup de collaboration et de soutien de la part des DEE. Elles ont pris en considération l'absence de certaines compétences technologiques chez les enseignants. De même, il y a eu beaucoup de valeurs qui prenaient place aussi comme, l'égalité et l'équité surtout auprès des élèves les plus vulnérables.

Quand à Harris (2020), elle décrit les réactions ainsi que les formes de pratiques du leadership émergeant pendant la Covid-19 et souligne l'importance des pratiques distribuées et collaboratives. En outre, Fernandez et Shaw (2020) décrivent dans leur article quatre des meilleures pratiques de leadership afin de faire face aux défis imposés par la pandémie de coronavirus. Ces auteurs soulignent l'importance des compétences relatives au leadership distribué, au leadership serviteur, au leadership authentique et au leader communicateur.

Il apparaît d'ailleurs que le modèle de leadership *distribué* soit devenu une nécessité. Ce type correspond à des leaders académiques qui cherchent à partager les responsabilités à leur équipe afin d'améliorer la qualité de la prise des décisions et pouvoir trouver des solutions adéquates (Fernandez & Shaw, 2020). Cette crise a exigé davantage que les DEE se connecte avec leurs subordonnées, qu'elles partagent, établissent des interactions et des échanges afin de résoudre les problèmes. Un leadership scolaire efficace est désormais davantage connecté, collaboratif, créatif et réactif (Harris & Jones, 2020). En ce qui concerne le deuxième modèle souligné par Fernandez et Shaw (2020), le leadership serviteur (*Servant Leadership*) met l'accent sur l'autonomisation, l'implication et la collaboration. Ce style montre que les DEE sont humbles, prévenantes et intuitives afin de mieux réguler le stress de toutes les parties prenantes, de soutenir les autres et de se sentir soutenu par eux. Le troisième modèle identifié par ces auteurs, le leadership *authentiques*, montre que les DEE s'engagent dans une écoute active sans jugement, acceptent les conseils et les critiques, et communiquent leurs points de vue de manière transparente. Enfin, le leadership communicateur est jugé aussi important durant cette période de crise. Il emmène à communiquer clairement et fréquemment à toutes les parties prenantes par le biais de canaux de communications.

D'autres auteurs, comme Altamirano et Rios-Collazo (2020), décrivent comment un établissement d'enseignement a réussi à fonctionner avec succès devant les défis de la pandémie de la Covid-19. Dans leur description ces auteurs dressent un aperçu des initiatives de la direction d'un collège (UDC) qui reposent sur l'intelligence émotionnelle pour maintenir la rétention, la motivation des élèves, et la protection du capital humain. On constate dans cette recherche l'accent sur l'empathie, la communication positive, la motivation et l'utilisation de plusieurs approches : (webinars, encouragements emails, méditation, etc.). Cette étude appuie celle de (Fernandez et Shaw, 2020) qui met aussi l'accent sur l'importance de l'intelligence émotionnelle. Quant à Bush (2020) et Bournois (2020), leurs études montrent la nécessité de considérer la justice sociale et les comportements éthiques essentiels en particulier lors de la pandémie.

Pour conclure cette courte revue de la littérature, ces études nous permettent de relever certaines attitudes et pratiques jugées pertinentes durant une période de crise comme celle de Covid-19. Les résultats de cette recension sur le leadership des DEE en période de crise pandémique nous a permis de relever quatre dimensions relatives aux qualités personnelles, à la prise de décision, à la gestion des ressources humaines et au leadership. En ce qui a trait aux qualités personnelles, durant une période de changement, les DEE devraient mettre en œuvre des qualités telles que : être courageux et agir avec honnêteté, comprendre les enjeux à tous les niveaux et agir avec flexibilité, être capable de susciter l'engagement de tout le personnel et de développer une crédibilité auprès d'eux, développer un esprit critique afin de remettre en question les

pratiques et adopter un leadership partagé (Gravelle, 2019). Quant à la prise de décision, les résultats des recherches recensées montrent l'importance pour les DEE de favoriser l'ouverture et le dialogue concernant les prises de décisions avec les membres du personnel. Dans cette perspective il importe de leur communiquer et d'expliquer les objectifs et les étapes d'une façon claire sans imposer les idées, d'être conscient de leurs perceptions ainsi que de leurs craintes, de préciser les besoins individuels, d'assurer un accompagnement pédagogique et de conscientiser les enseignants aux retombées positives du changement (Fernandez & Shaw, 2020). En outre, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, des élèves et des parents, Varela et Fedynich (2020) et Harris (2020) montrent l'importance des compétences relatives aux relations humaines : collaborer, soutenir, prendre en considération l'absence de certaines compétences technologiques ainsi que d'assurer l'égalité et l'équité auprès des élèves les plus vulnérables, de s'engager envers le corps professoral, le personnel, les écoliers, les parents et les intervenants de l'éducation en général, et de tisser des liens plus forts avec la communauté afin de soutenir les familles, les jeunes et les enfants. Ce soutien est désormais une nécessité pour faire face aux nombreux problèmes et particulièrement ceux qui se rapportent aux jeunes qui sont vulnérables, marginalisés ou isolés (Harris, 2020). De même, encourager les initiatives et reconnaître les travaux et les innovations du personnel, motiver, soutenir et accompagner surtout ceux qui ont des difficultés ou qui résistent au changement et rassurer ceux qui montrent de l'inquiétude. En outre, ces auteurs ajoutent qu'en période de crise (covid-19), il est important que le leader veille à communiquer clairement et fréquemment avec toutes les parties prenantes par le biais de canaux de communication, de tisser des liens avec les individus afin de favoriser une confiance mutuelle en étant authentique. L'authenticité du leader occupe une grande place en période de crise et implique de s'engager dans une écoute active sans jugement, d'accepter les conseils et les critiques, et de communiquer ses points de vue de manière transparente.

Enfin, en ce qui concerne le leadership des DEE, Harris (2020), relève des caractéristiques qui sont essentielles pour un leader durant une période de crise comme celle de Covid-19. D'après elle, le leader devrait avoir une vision claire et la partager avec son équipe, il devrait mobiliser les personnes en renforçant leurs capacités, être collaboratif, créatif et réactif afin de résoudre les problèmes, veiller à sa santé et à son bien-être afin de pouvoir aider les autres, être engagé dans une gestion constante des crises et du changement. Ce type de leadership souligné par Harris exige le soutien et la collaboration de tout le personnel ainsi qu'un degré élevé de confiance. Fernandez et Shaw (2020), ajoutent d'autres pratiques du leader en période de pandémie. Ils mettent l'accent sur l'autonomisation, l'implication et la collaboration. D'après ces auteurs, les dirigeants devraient être humbles, prévenants et intuitifs afin de mieux réguler le stress de toutes les parties prenantes et de les soutenir pendant la crise. De leur part, Altamirano et Rios-Collazo, (2020), soulignent l'importance de l'empathie et de la communication positive de la part du leader. En outre, Bush (2020) donne de l'importance aux objectifs qui s'inscrivent dans une perspective morale, combiné à un leadership courageux et de justice sociale pour lutter contre les inégalités sociales et l'absence d'équité durant la période de pandémie. Quant à Bournois (2020), il montre la nécessité que le leader soit capable de prendre de décision souvent difficiles, d'avoir un comportement éthique, d'être capable d'analyser et de synthétiser l'information rapidement afin de surmonter une période de crise comme celle de Covid-19.

Cette partie nous a permis de brosser un portrait sur le leadership des DEE en période de crise. C'est devant ce constat que nous nous sommes questionnés sur le leadership des directions d'établissement d'enseignement au Québec durant cette période pandémique de la Covid-19.

Méthode

Notre étude prend appui sur les résultats préliminaires de la recherche longitudinale menée par le Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE) porte sur les activités professionnelles, le leadership, la qualité de vie et la santé au travail, la formation et le développement professionnel des directions d'établissement en période de crise pandémique. Dans ce cadre nous avons utilisé les données issues d'entretiens, menés auprès de 20 directions travaillant dans trois organisations scolaires (AQPDE, AMDES, FQDE).

Afin de mieux cibler les pratiques de leadership des DEE un guide d'entretien a été préparé et des entretiens ont eu lieu auprès de ces directions durant les mois d'avril et mai 2021 via zoom. Des verbatim ont été réalisées et enfin un arbre de codage a été élaborée afin d'analyser les données à l'aide du logiciel QDA Miner.

L'échantillon était constitué de 20 directions, six hommes et 14 femmes avec un niveau d'année d'expérience de 1 à 10 ans (50%) et de 11 à 20 (50%). Ces directions œuvraient dans 4 écoles secondaires et 16 écoles primaires dont les indices de défavorisation se situaient de 1-5 pour 40% de l'échantillon et de 6-10 pour 60% d'entre elles.

Résultats

Suite à l'analyse des données, les résultats démontrent cinq modèles de leadership qui ont été actualisés par les DEE durant la période pandémique de la Covid-19 : le leadership bienveillant, le leadership distribué et collaboratif et le leadership communicateur, le leadership directif et le leadership pédagogique (voir tableau 2)

Tableau 1: résultats descriptifs des entretiens

Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
LSTypeBienv	84	430.0%	19	9500.0%
LSTypeDistColl	64	330.0%	17	8500.0%
LSTypeComm	43	220.0%	16	8000.0%
LSTypeDirectif	23	120.0%	12	6000.0%
LSTypePed	2	10.0%	2	1000.0%

Parmi ces styles, trois styles se démarquent en particulier : 1- Le leadership bienveillant dont 19 directions ont parlé des pratiques mises en exerce. 2- Le leadership distribué et collaboratif dont 17 directions ont actualisé ce modèle. 3- Le leadership communicationnel dont 16 directions ont montré des approches relatives à ce modèle. Ce qui remarquable dans nos résultats comme en témoigne ce tableau c'est le leadership pédagogique qui était presque absent durant cette période.

Ainsi, ces résultats préliminaires montrent clairement que 95% des directions ont adopté principalement un style de leadership bienveillant dans le contexte de la Covid.

Les directions ont mis en exerce sous différentes actions ce type de leadership en prenant en compte l'humanisme et le bien-être des autres. Certaines directions ont eu recours à une approche calme, tranquille et chaleureuse non seulement auprès des enseignants mais aussi auprès des parents, des

administrateurs, du concierge et des élèves. Nous avons pu constater suite aux analyses des entretiens que cette période a poussé les directeurs à prioriser le bien-être des autres en dépit parfois de leurs engagements administratifs. De même, les gens avec lesquelles travaillent les directions étaient fatigués et avaient besoin de soutien. Nous avons constaté que la communication et l'accent sur la motivation, le renforcement, la reconnaissance, à favoriser une plus grande mobilisation. Ces directions ont jugé nécessaire durant cette période, d'agir avec beaucoup d'altruisme, de bienveillance, de justice et d'équité, ainsi qu'avec empathie, en rassurant les gens, en les écoutant et par l'entretien de relations de confiance comme en témoignent les passages qui suivent :

« Il y a beaucoup de coordination mais il y a aussi beaucoup d'encouragement, de valider ce que les gens vivent. Donc, oui d'être à l'écoute la, les écouter puis c'est sûr la comme on est dans tout le principe de la bienveillance ». D1

« Ben beaucoup dans la bienveillance dans l'approche calme tranquille ». D2

« Le choix que nous avons fait d'être beaucoup en soutien et non en critique ... c'est beaucoup de coaching, de mobiliser, de rassurer, d'être en ... je vous dirais que l'humanisme c'est ce que je mets beaucoup dans mes communications, l'altruisme et la bienveillance ... on met toujours des réflexions bienveillantes » D5

« C'est aussi un souci d'être équitable avec les profs qui sont présents au centre puis de sentir qu'on forme une équipe qu'on est là avec eux... Fait qu'j'ai priorisé l'humain ». D14

Nous avons également pu constater que le style de leadership distribué a aussi été très présent pendant la pandémie. 85% des directions ont montré l'importance de la distribution des décisions et du pouvoir dans l'école tout comme de la collaboration. Les DEE ont indiqué qu'elles ont été collaboratives avec toutes les parties prenantes (les adjoints, la secrétaire les conseillers, les professionnels, les parents, les élèves et les enseignants). Elles ont créé des comités de travail, organisé des rencontres avec les cycles et mené des discussions afin d'analyser les situations avec les parties prenantes et d'échanger sur les meilleures décisions à prendre dans le contexte de la situation difficile que les écoles traversaient.

« Je sais que j'ai une gestion qui est très dans la collaboration là, je suis toujours dans la co-gestion » D1

« Bon ça, ça m'a amenée vraiment à mettre une bonne délégation en fonction... donc ça, ça fait diminuer beaucoup, beaucoup le stress » D8

« moi j'ai dès le début de l'année j'ai fait des rencontres avec ...avec les cycles. Ça aussi c'est un aspect qui n'était pas travaillé... C'était beaucoup en niveau ...Donc il y a des aspects qui se prêtent à la collaboration, la consultation ... Puis on aime mieux quand ça fonctionne comme ça ... C'est bien plus facile » D13

« Euh moi, je crois que les équipes collaboratives vont probablement être le canal vers lequel on va être capables de construire pédagogiquement ensemble... on a des rencontres régulièrement avec les enseignants, on parle des groupes, des élèves et tout ça » D16

« On prend la décision en comité c'est paritaire » D10

Le troisième style de leadership qui s'est actualisé durant cette période peut être considéré comme étant communicationnel dans la mesure où certaines directions ont eu recours en grande partie à la communication dans leur gestion qui a pris plusieurs formes : orale (ex : en présentiel, appel téléphonique) et écrite (ex : courriel, message sur la page de l'école, le Facebook etc.) et visait tous les acteurs de l'école (parents, enfants, enseignants, toute l'équipe-école). Nous avons constaté que la majorité des communications étaient à distance

en raison de la fermeture des écoles causée par la Covid-19 et qu'elles n'étaient pas à sens unique, étant plutôt réciproque.

En outre, ce qu'est davantage important à retenir dans ses résultats de recherche, concerne la description de la communication que les directions ont faite durant les entretiens. D'après elles, certains critères sont nécessaires afin que la communication soit efficace :

Communication claire, précise, écrite et orale : *« créer une ligne qui est commune, une compréhension commune de toute ces choses-là » D18*

« Ça prenait beaucoup de capacité de communiquer précisément à l'écrit ou à l'oral des choses, bon ça je l'avais déjà pratiqué dans un autre contexte. »... « la communication écrite elle devient, faut qu'elle soit rapide, précise, exacte, sans faute... allouette donc ça c'est ça, c'est exigeant ». D8

Communication rapide : *« t'sais, répondre rapidement aux questionnements des profs, aux questionnements des gens, des parents... toute la communication, je pense que ça a été vraiment important » D18*

Communication fréquente et simple : *« Communication plus fréquente et essayer de les faire le plus possible en langage simple », « fait que ma manière de communiquer il est très très point de forme avec des verbes simples au présent ... d'ailleurs la lettre que j'ai envoyée hier puis ça c'est un genre de ça y a des titres en caractères gras... les informations importantes sont soulignées » D10.*

Une communication transparente : *« j'ai une gestion... un leadership extrêmement transparent ... Ça, ça exige aussi beaucoup de communication, chose que dans lequel je peux dire que j'excelle, donc ça c'est vraiment une de mes forces sérieusement ... la communication écrite avec les parents, la la la transparence du du leadership ... moi j'en ai pas de cachette. »*

D13

« Mais t'sais l'habitude est restée là là ... ça a pas et au niveau de la transparence non puis c'est comme je vous dis c'est dans.il faut l'expliquer comme il faut, ou tu sais faut l'expliquer quand il explique que les gens comprennent bien. » D19

« pour moi c'est plutôt la communication, la coopération, la transparence c'est vraiment je n'ai rien à cacher c'est dans le sens que je vais prendre des décisions mais je vais les consulter aussi dans la mesure du possible pour être en mesure de prendre les meilleures décisions pour l'élève ». D15

Communication à distance : *« je pense que la la la compétence numéro un pour cette année-là ça c'était la communication...les bonnes aptitudes de communication si tu gères bien ta communication » D13*

« on reste par la page Facebook, par les communications » ... « Puis, t'sais, moi, quand j'ai eu à fermer plusieurs classes dernièrement, puis j'écris aux parents » D16

Nos résultats montrent également que le leadership directif et le leadership pédagogique n'ont pas été priorisés pendant la période de crise pandémique sauf dans certains cas précis.

Ainsi, certaines directions ont décrit leur leadership en étant un leadership d'influence plus directif compte tenu des circonstances. A plusieurs reprises ils ont utilisé un lexique comme « Pilote » ou « capitaine de navire » pour montrer que la gestion est directive et c'est eux qui guident, qui dirigent et qui prennent les décisions. Les DEE considéraient qu'elles étaient obligées parfois de prendre ce chemin directif.

« on a été obligé de tomber en mode de gestion crise puis en mode plus directif... On a été obligé de faire des choix difficiles on était obligé d'aligner nos équipes sur des décisions puis le maintien de ces décisions-là. » D20

« C'est beaucoup du leadership d'influence qu'on assume au niveau de la direction d'école donc c'est vraiment d'essayer tranquillement de faire avancer les équipes de faire changer les choses » D9

« Je vois mon rôle, cette année, comme étant un capitaine de bateau. Je me sens capitaine du navire. Et malheureusement, je sens que c'est juste moi qui est capable de piloter le navire » D7

« mais je le sens vraiment comme le capitaine du navire dans la tempête là, je l'ai senti beaucoup cette année puis j'avais tout le temps besoin que je me positionne... j'ai vraiment senti les gens fragiles puis dépendants un petit peu de ma position. Si je vais dire je vire à gauche, tout le monde va virer à gauche, sans trop poser de question car ils ont besoin de quelqu'un qui dirige ». D11

Finalement, sans trop de surprise, le leadership pédagogique a été délaissé par les directions pendant la période la plus intense de la crise comme en témoignent nos résultats.

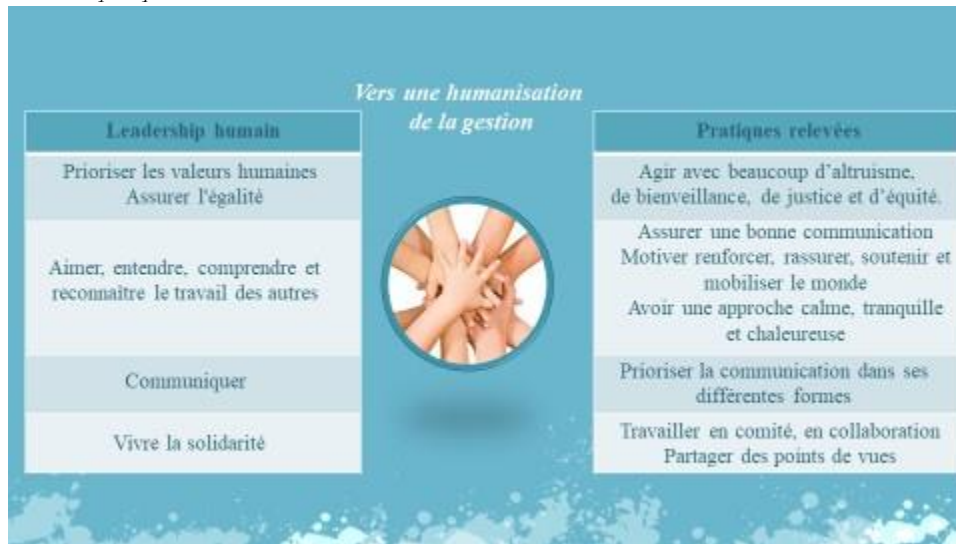
Discussion et conclusion

Dans cette recherche nous nous sommes intéressés à la question du leadership des DEE pendant la crise pandémique dans le contexte québécois. La période pandémique n'a pas passé inaperçu dans le contexte scolaire au contraire elle a eu des impacts sur la santé, le bien-être, et aussi l'enseignement et l'apprentissage. Ces impacts ont imposé des changements concernant les pratiques des DEE. Nos résultats préliminaires issus de l'enquête nationale du GRIDE ont montré que plusieurs modèles de leadership se sont actualisés durant cette période de crise tels que : le leadership bienveillant, le leadership distribué et collaboratif, le leadership communicationnel et enfin deux autres leaderships étaient moins présents, directif et le leadership pédagogique.

Selon Cohen, (2013), le leader bienveillant met l'intérêt collectif en dépit de son propre intérêt, il protège ses collaborateurs, fait preuve d'équité et mène une relation de confiance avec les autres. En ce qui concerne la collaboration dans le leadership, comme l'indiquent Spillane et al. (2008), cela permet l'interaction du directeur avec les autres acteurs dans des situations précises et autour de tâches spécifiques. Cette interaction met l'accent sur la *perspective distribuée du leadership* qui prend en considération les autres, leur engagement ainsi que la situation au niveau matériel, culturel et social. Le leadership est aussi considéré comme étant directif lorsqu'il s'agit d'un processus qui consiste à donner des directives, guider les autres tout en fournissant une ligne directrice qui permet de prendre les décisions perçus et désirées par le leader. Ce style favorise le contrôle que ce soit sur les communications, les actions, et même l'exécution des tâches (CRUZ et al., 1999).

A la lumière de ces résultats, il est donc possible de conclure que le leadership déployé par les DEE était surtout de nature humaniste dans la mesure où ont été priorisés des valeurs humaines tout en assurant l'égalité et la justice, l'équité et la bienveillance. Les DEE ont veillé à mener une gestion des ressources humaine basée sur la communication, la collaboration, le soutien, la motivation et la reconnaissance (voir figure 1)

Figure 1 : leadership humaniste et pratiques des DEE



Suite à ces résultats, nous soulignons que les pratiques humaines étaient très présentes durant cette période. Les DEE ont priorisé la qualité des relations humaines et ont priorisé l'humanisme afin de traverser cette situation de crise et ce en privilégiant des valeurs telles que : la justice, l'équité, la reconnaissance, l'empathie, la bienveillance. Donc, nous présumons que les pratiques des DEE tendent vers une humanisation de la gestion.

L'humanisme est une vision philosophique constructive dans laquelle un système de pensée priorise l'humain et défend ses valeurs. C'est une théorie de la vie centrée sur l'humain, qui prend en considération la nature de l'homme et met en évidence les problèmes d'ordre humains. Dans un contexte organisationnel, la pensée humaniste commence lorsque les dirigeants s'occupent non seulement des besoins physiques ou matériels de leurs subordonnés mais aussi veillent à leur bien-être et leur santé psychique. Sur le plan éthique et social, l'humanisme prend une place idéal morale dans le sens où le plus grand bien réside dans le fait de travailler pour le bien de tous. Il répudie la rationalisation constante de l'égoïsme et insiste sur la réalité de l'altruisme authentique. L'humanisme est mis en œuvre dans le fait d'aimer et de se sentir aimé, d'entendre et d'être entendu, de comprendre et d'être compris, de reconnaître et d'être reconnu (Lamont, 1997).

Le leadership est dit humaniste quand il donne de l'importance à la dimension « humaine » et aux « valeurs humaines ». Ces valeurs sont indispensables afin d'améliorer l'organisation tout en humanisant les processus, la gestion et le management. C'est-à-dire, humaniser et donner du sens à l'action afin de pousser les subordonnés à apprécier le milieu de travail ; renforcer la cohésion sociale c'est-à-dire, assurer une identité d'appartenance collective et une société solidaire, partager une communauté de valeurs, protéger l'égalité des chances et les droits fondamentaux au bien-être économique, social et culturel (Lafaye, 2009) ; garantir une communication cohérente de façon à donner accès à l'information et faciliter la compréhension de tout le monde ; construire un équilibre entre ce qui est dit et ce qui est opéré (ex : parler des valeurs et les refléter par le comportement) (Makati, 2016). La communication, l'égalité et la solidarité sont les trois composantes de l'humanité (Careau, 2003). Les valeurs au sein des organisations sont de plus en plus essentielles surtout dans un contexte complexe et concurrentiel (Makati, 2016). Sur le plan de la santé, l'étude de Desclaux & Sow, (2015) soulignent l'importance « d'humaniser » les soins auprès des sujets de la communauté durant l'épidémie d'Ébola.

Donc, selon les études recensées, nous pouvons considérer que les pratiques des DEE durant la période de crise sont en grande partie liées au leadership humaniste. La DEE devrait prendre en considération les inégalités sociales, agir avec justice et mettre en relief les relations humaines. Elle devrait faire preuve de tolérance, de respect et d'équité, mener une gestion transparente, échanger avec les parties prenantes et collaborer avec toutes les personnes impliquées. Le leader devrait ainsi agir avec éthique et jouer le rôle de modèle afin de promouvoir certaines valeurs comme la justice. De même, il devrait assurer une bienveillance et répondre aux besoins des parties prenantes, offrir un soutien auprès de l'équipe, impliquer les parties prenantes dans la résolution des problèmes, faire preuve d'empathie et s'assurer de maintenir des relations interpersonnelles positives.

L'humanisme n'est pas un nouveau concept, cependant cette crise sanitaire qui a influencé toute l'humanité au niveau mondial a exigé plus que jamais une approche fondée sur l'application des valeurs universelles. Donc, une des retombées positives qui semble ressortir des recherches portant sur la crise sanitaire est une forme « d'humanisation de la gestion ». Cette humanisation n'est pas limitée à la période de crise mais doit franchir cette limite pour être présente à chaque instant et dans toutes les prises de décisions des DEE. De là, nous trouvons important de repenser la place des valeurs humaines et du leadership humaniste dans la formation des DEE, dans les référentielles et dans l'évaluation du leadership afin de rendre « l'humanisation de la gestion » une compétence de base et de donner plus de place au leadership humaniste qui façonne cette gestion humanisée.

Références

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock : Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1 - 5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Altamirano, M. A., & Rios-Collazo, C. E. (2020). Leading with Emotional Intelligence: How Leaders in a Diverse-Based Urban College in New York Successfully Responded to the COVID-19 Crisis of 2020. *Leading with Emotional Intelligence*, 11.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117 - 134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 - 616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Grove Press.
- Bush, T. (2020a). Managing a crisis: A contemporary challenge for all educational leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 48 (6), 959 - 963. <https://doi.org/10.1177/1741143220951885>
- Bush, T. (2020b). Managing a crisis: A contemporary challenge for all educational leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 48 (6), 959 - 963. <https://doi.org/10.1177/1741143220951885>
- Careau, F. (2003). Les valeurs et le sacré dans l'éducation d'aujourd'hui. *Horizons philosophiques*, 13 (2), 115. <https://doi.org/10.7202/801240ar>
- Deslandes-Martineau, M., Charland, P., Arvisais, O., & Vinuesa, V. (2021). *Éducation et COVID-19 : Entre défis et possibilités*, UNESCO, 2020. <https://www.wathi.org/education-et-covid-19-entre-defis-et-possibilites-unesco-2020/>
- Dussault, M., Deschênes, A.-A., & Emeriau-Farges, C. (2020). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *Ad machina : l'avenir de l'humain au travail*, 3. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1108>
- Fernandez, A. A., & Shaw, G.P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14 (1), 39 - 45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec ? *Éducation et francophonie*, 40 (1), 76 - 93. <https://doi.org/10.7202/1010147ar>
- Gravelle, F. (2019). *Gestion des établissements d'enseignement à l'ère de l'implantation du numérique*. 199.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 221 - 239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary School Journal - ELEM SCH J*, 86. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, Naimi, R. *Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion* 12

ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>

- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40 (4), 243 - 247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Lafaye, C. G. (2009). Modèles de la cohésion sociale. *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie*, 50 (3), 389 - 427. <https://doi.org/10.1017/S000397560999018X>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112 - 129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Makati, S. (2021). Le management par les valeurs : Vers une humanisation des processus. *Contrepoints*. <https://www.contrepoints.org/2016/01/21/236106-le-management-par-les-valeurs-vers-une-humanisation-des-processus>
- Martineau, M., Charland, P., & Equipe. (2021). Effets de la COVID-19 sur le bien-être, l'anxiété et la motivation des élèves. Le Réseau ÉdCan. <https://www.edcan.ca/articles/effets-de-la-covid-19-sur-le-bienetre-des-eleves/?lang=fr>
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H., Hopkins, D., & Organisation de coopération et de développement économiques. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires : Politiques et pratiques*. OECD. <http://www.sourceocde.org/9264044728>
- Repišti, S., Jovanović, N., Kuzman, M. R., Medved, S., Jerotić, S., Ribić, E., Majstorović, T., Simoska, S. M., Novotni, L., Milutinović, M., Stoilkovska, B. B., Radojičić, T., Ristić, I., Zebić, M., Pemovska, T., & Russo, M. (2020). How to measure the impact of the COVID-19 pandemic on quality of life : COV19-QoL – the development, reliability and validity of a new scale. *Global Psychiatry*, 1 (ahead-of-print). <https://doi.org/10.2478/gp-2020-0016>
- Sardon, J.-P. (2020). De la longue histoire des épidémies au Covid-19. *Les Analyses de Population Avenir*, N° 26 (8), 1 - 18.
- Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership : Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46 (4), 558 - 589. <https://doi.org/10.1177/0013161X10375609>
- Smith, P., & Bell, L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances : A policy paradox. *Management in Education*, 25 (2), 58 - 61. <https://doi.org/10.1177/0892020611399608>
- Spillane, J. P., Halverson, R. R., & Diamond, J. (2008). Théorisation du leadership en éducation : Une analyse en termes de cognition située. *Education et sociétés*, n° 21 (1), 121 - 149.
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D., & Asmundson, G. J. G. (2020). Development and initial validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, 72, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232>
- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture : Teachers' Perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16 (66), 1 - 35. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.66.21>
- Naimi, R. *Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion* 13

UNESCO (2021). Un an d'éducation perturbée par la COVID-19 : Où en sommes-nous ?

<https://fr.unesco.org/news/deduction-perturbee-covid-19-ou-sommes-nous>

UNESCO. (2021). Construire des systèmes éducatifs résilients en période de COVID-19.

<https://fr.unesco.org/news/construire-systemes-educatifs-resilients-periode-covid-19>

Varela, D. G., & Fedynich, L. (2020). *Leading Schools From a Social Distance : Surveying South Texas School District Leadership During the COVID-19 Pandemic* . 10.