



Perspectives sur  
l'enseignement supérieur:  
**Impact de la  
pandémie du  
COVID-19**

ÉDITÉ PAR  
PROFESSEUR ABDULRAHMAN O AL-YOUBI  
PROFESSEUR ABDULMONEM AL-HAYANI  
PROFESSEUR JUDY MCKIMM

Traduit par  
Dr. NABILA EL BAYADI



**Perspectives sur l'enseignement  
supérieur:**

**Impact de la pandémie  
du COVID-19**

**ÉDITÉ PAR**  
**PROFESSEUR ABDULRAHMAN O AL-YOUBI**  
**PROFESSEUR ABDULMONEM AL-HAYANI**  
**PROFESSEUR JUDY MCKIMM**

**Traduit par**  
**Dr. NABILA EL BAYADI**

*Perspectives sur l'enseignement supérieur: impact de la pandémie du COVID-19*

Édité par

© **Abdulrahman Al-Youbi, Abdulmonem Al-Hayani, Judy McKimm , 2020**  
***King Fahd National Library Cataloging-in-Publication Data***

Al-Youbi, Abdulrahman

Perspectives sur l'enseignement supérieur: Impact de la pandémie du COVID-19. / Abdulrahman Al-Youbi ; Abdulmonem Al-Hayani ; Judy Mckimm ; nabila El bayadi  
.- Jeddah , 2020

124p ; ..cm

ISBN: 978-603-03-5591-4

(French)

1- Planning 2- Coronavirus I-Abdulmonem Al-Hayani(co. author) II-Judy Mckimm(co. author) III-nabila El bayadi(translator) IV-Title

378 dc 1442/1280

**L.D. no. 1442/1280**

**ISBN: 978-603-03-5591-4**

## Table des Matières

Contributeurs	4
Préface	6
Remerciements	8
1 Un aperçu de l'impact de la pandémie du COVID-19 sur les universités	9
2 Apprendre et enseigner en période de changement	26
3 Les Évaluations pendant le COVID-19	42
4 Soutenir et maintenir le bien-être des apprenants et des professeurs	54
5 Soutenir les activités de recherche pendant la pandémie	68
6 Leadership à travers la crise, le changement et l'incertitude	82
7 Une vue prospective: des perspectives de l'impact de la pandémie sur les universités à long terme	97
Annexe 1: Liste de contrôle pour une réponse éducative au COVID-19	107
Annexe 2: Étude de cas: activités du Forum de l'Université du Roi Abdulaziz pendant la pandémie du COVID-19	109
Bibliographie	114

## Contributeurs

M. le Professeur Abdulrahman O Al-Youbi

Recteur de l'Université

Département de Chimie, Faculté des Sciences

Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

M. le Professeur Abdulmonem Al-Hayani

Vice-président de l'Université pour les Affaires Educatives

Département d'Anatomie, Faculté de Médecine

Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

M. le Professeur Sherif Elsaadany

Professeur de Maladies Infectieuses

Université du Roi Abdulaziz, Arabie saoudite et Collège de pharmacie, Département de pharmacie

Département de Médecine Tropicale et des Ma

Université de Tanta, Égypte.

M. le Professeur Ayman Elsamanoudy

Professeur de Biochimie Clinique, Faculté de Médecine

Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite et

Biochimie Médicale et Biologie Moléculaire, Faculté de Médecine

Université de Mansoura, Mansoura, Égypte.

Dr. Mohammed Hassanien

Professeur Associé, l'Enseignement Médical et Biochimie Clinique

Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite et Fac. de pharmacie, Dép. de pratique de la pharmacie

Département de Biochimie Médicale, Faculté de Médecine

Université de Tanta, Tanta, Égypte.

Dr. Paul Jones

Professeur Associé, Directeur de Programme de Médecine pour l'Admission aux cycles supérieurs, École de Médecine de l'Université de Swansea, Université de Swansea, Pays de Galles, Royaume-Uni.

Mme le Professeur Judy McKimm

Professeur d'Education Médicale et Directrice du Développement Stratégique de l'Education, École de Médecine de l'Université de Swansea, Université de Swansea, Pays de Galles, Royaume-Uni.

Chloe Mills

Consultante indépendante et éditrice en anglais

Doctorante, Université de Swansea, Pays de Galles, Royaume-Uni.

Dr. Sameh Salah Youssef

Professeur Associé de Traduction

Département d'Anglais, Collège des Sciences et des Arts

Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

## Préface

Nous sommes fiers de vous présenter ce livre « Perspectives sur l'Enseignement Supérieur : impact de la pandémie du COVID-19 », qui vient à la tête d'une série de livres que l'Université du Roi Abdulaziz entend produire pour traiter les problèmes mondiaux actuels dans l'enseignement supérieur.

Conçu pour fournir différents points de vue sur des sujets contemporains concernant l'enseignement supérieur dans une perspective internationale, ce premier livre vise à devenir une référence pour ceux qui s'intéressent à l'enseignement supérieur dans le monde entier, étant donné qu'il explore les mécanismes d'actions entreprises pendant les crises, avec un accent particulier sur la pandémie du COVID-19. Il se propose comme guide rapide pour ceux qui travaillent et apprennent dans les universités du monde entier face aux impacts et aux conséquences du COVID-19. Le livre rassemble les principaux volets de sujets pertinents pour l'enseignement supérieur, tels que l'apprentissage, l'enseignement, l'évaluation et la recherche. Il vise à aider les lecteurs à comprendre comment le système d'enseignement supérieur pourrait fonctionner sous stress, en esquissant une carte conceptuelle pour le lecteur intéressé. Loin d'être exhaustif, cet ouvrage n'entend ni présenter une approche unifiée pour faire face aux situations de détresse dans l'enseignement supérieur, ni promouvoir une seule approche dans la mesure où différents contextes dictent différentes solutions. Il vise plutôt à explorer un plus large éventail de perspectives du monde entier dans toute leur richesse et leur variété afin que le lecteur puisse acquérir des idées sur une multitude de sujets.

Dans une tentative d'atténuer certains des impacts de la pandémie sur les systèmes universitaires et sur les administrateurs, les professeurs, le personnel et les étudiants, nous tentons de partager les problèmes, les stratégies et les solutions communs. Nous croyons également que chaque problème contient une solution et, qu'au milieu de la difficulté naît une opportunité. Par conséquent, la plupart des sujets abordés concernent la vie quotidienne et les problèmes des universités tels que: l'apprentissage, l'enseignement et l'évaluation, la recherche, le bien-être des professeurs et des apprenants, le leadership et le changement. Le livre conclut ses chapitres par une vue prospective qui fraie le chemin à de nouvelles façons de travailler et d'apprendre.

Explorer l'impact du COVID-19 sur l'enseignement supérieur est un sujet très vaste et varié, et donc garder le livre à une taille gérable impliquait un processus de sélection rigoureux des sujets. Inévitablement, la sélection des sujets n'est pas entièrement exhaustive et ne prétend en aucun cas couvrir tous les aspects pertinents. Le présent ouvrage n'est qu'un pas sur un long chemin pour étudier les effets des crises sur l'enseignement supérieur. Nous espérons que les lecteurs auront une idée de l'impact d'une pandémie sur l'enseignement supérieur et que le livre stimulera l'intérêt pour une exploration plus approfondie de ces questions et d'autres.

Le livre est organisé en chapitres, chaque chapitre étant indépendant et comprenant une introduction et une étude d'un sujet déterminé. Cependant, ils s'intègrent collectivement pour fournir une vue d'ensemble plus large des multiples problèmes complexes qui se sont récemment posés et peuvent donner des indications sur la manière de gérer des situations similaires à l'avenir. Le livre rassemble une gamme de concepts et idées sur des domaines clés de la vie universitaire du point de vue de diverses parties prenantes, liés à des exemples réels et étayés par les aperçus théoriques pertinents et un large éventail d'études de cas. Il ouvre également la porte aux chercheurs et attise leur curiosité pour examiner et explorer d'autres aspects du sujet.

Comme c'était agréable de préparer un tel ouvrage et nous espérons qu'il gagnera la satisfaction et l'appréciation de nos chers lecteurs. Nous aspirons à présenter un travail aussi utile que pratique aux lecteurs du monde entier. Enfin, nous espérons que ce livre ajoutera une autre dimension à la manière dont les gens réfléchissent à l'impact des pandémies et des crises sur l'enseignement supérieur.

M. le Professeur Abdulrahman O Al-Youbi  
Recteur de l'Université  
Département de Chimie, Faculté des Sciences,  
Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

M. le Professeur Abdulmonem Al-Hayani  
Vice-président de l'Université pour les Affaires Educatives  
Département d'Anatomie, Faculté de Médecine,  
Université du Roi Abdulaziz. Jeddah. Arabie Saoudite.

## Remerciements

Tout d'abord, en rédigeant cet ouvrage, nous avons toujours à l'esprit un grand respect à l'égard des centaines de milliers de personnes qui ont perdu la vie à cause de ce virus ou qui ont fait de grands sacrifices pour soutenir les personnes touchées par le COVID-19. Nous remercions les agents de santé, de soins et de soutien essentiels du monde entier pour leurs actions héroïques. Nous tenons à souligner et apprécier le soutien illimité de l'Université du Roi Abdulaziz, les contributions de tous les auteurs ainsi que les études de cas fournies par des collègues du monde entier. Comme toujours, nous reconnaissons également le rôle joué par les étudiants et les professeurs de nos universités auprès de qui nous continuons à beaucoup apprendre.

Notre remerciement spécial s'adresse aussi aux contributeurs supplémentaires suivants, sans qui, ce travail n'aurait jamais vu le jour :

**Dr. Abdulrahman Alkhorayef**, Ministère de l'Education et Université Islamique Al-Imam Mohammad Ibn Séoud, Riyad, Arabie saoudite.

**Prof. Abdulrahman H. Atalhi**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

**Dr. Abid A. Almashaikhi**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah Arabie Saoudite.

**Prof. Adel Abuzenadah**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie Saoudite.

**Prof. Hana Abdullah Al-Nuaim**, Vice-présidente de l'Université du Campus des jeunes filles, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

**Dr. Hani Brdese**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie Saoudite.

**Dr. Hani Choudhry**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie Saoudite.

**Dr. Hisham Bardesi**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie Saoudite.

**Dr. Naif Al-Johani**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

**Prof. Saud M. Alsulami**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie Saoudite.

**Prof. Tawfeek A. Al-khyal**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

**Prof. Yusuf A. Al-Turki**, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

**Reem Almutairi**, doctorante en phase finale, Université de Swansea, Royaume-Uni.

**Dale Firth**, étudiant en 3ème année de premier cycle en physique, Université de Swansea, Royaume-Uni.

## Chapitre 1

# Un aperçu de l'impact de la pandémie du COVID-19 sur les universités

Professeur Judy McKimm

Professeur Sherif Elsaanady

Partout dans le monde et en raison de la pandémie du COVID-19, les dirigeants universitaires, les administrateurs, les enseignants et leurs apprenants (à tous les stades de l'éducation et de la formation) ne cessent pas de modifier les cursus, les contenus éducatifs et les activités offerts tout en vivant une grave incertitude. Cela affecte tous les niveaux d'enseignement: que ce soit le premier cycle, le troisième cycle, les thèses de doctorat, les projets de recherche et même le développement du corps professoral; ainsi que les activités de recherche et d'administration. En parallèle, d'énormes bouleversements sociaux ont eu lieu vu le recours de tant de pays aux différents niveaux et étapes de confinement et des mesures de distanciation sociale.

Dans cette introduction, nous procédons à résumer les défis, les stratégies et les opportunités pour l'enseignement supérieur ayant surgi suite à la pandémie, présentant à la fois les perspectives saoudienne et internationale. Ce livre représentant les étudiants et les éducateurs s'appuie sur un certain nombre de modèles tels que DOIBE (COINNS en anglais): c'est un cadre simple, pratique, créatif et orienté vers l'action (McKimm, 2009). DOIBE est formé de quelques étapes considérées comme des individus ou des groupes de travail au sein du modèle à savoir: défis (D), opportunités (O), idées (I), besoins (B) et prochaines étapes (E).

En ce qui concerne la réaction de l'enseignement supérieur au COVID-19, l'encadré 1.1 présente quelques questions (applicables à n'importe quel niveau, université, département, programme, cursus / module) pour nous aider à avancer. Dans ce chapitre, nous aborderons certaines de ces questions et fournirons quelques idées et stratégies de base qui seront développées et expliquées tout au long du livre.

#### ENCADRÉ 1.1 DOIBE (COINNS)

- **Défis**: Quels sont les principaux défis auxquels nous sommes confrontés, à court et à long terme, en raison de la pandémie?
- **Opportunités**: Quelles opportunités pouvons-nous envisager, comment pouvons-nous en tirer parti?
- **Idées**: Quelles stratégies pouvons-nous partager et quelles leçons acquises de l'université et du monde entier pouvons-nous tous tirer?
- **Besoins** : De quoi avons-nous besoin pour assurer la continuité de la vie universitaire, des programmes, de l'apprentissage, de l'enseignement et des processus, pour les dirigeants, les administrateurs, les professeurs, l'université et les étudiants?
- **Prochaines étapes**: Que pourrait-on faire cette semaine, la semaine prochaine? Qui doit faire quoi? Que devons-nous continuer? Que devons-nous commencer? Que devons-nous arrêter?

Outre les bouleversements sociaux résultant de la pandémie, les défis, les problèmes ou les difficultés éducatives à prendre en compte consistent à: maintenir la continuité de l'offre de l'éducation et de la formation; faciliter la poursuite et la supervision des recherches; planifier et mettre en œuvre les processus de recrutement et de sélection des apprenants; gérer l'évaluation, la progression et l'obtention du diplôme d'une manière juste et équitable, tout en maintenant les normes académiques.

Les universités sont également responsables de la sécurité physique et psychologique et du bien-être de leurs apprenants et de leurs professeurs, ce qui, au niveau individuel, pourrait bien impliquer d'aider et de soutenir les gens pour faire face au changement et à l'incertitude. Citons à titre d'exemple comment aider les étudiants et les professeurs à apaiser leurs craintes, à changer leurs comportements pour travailler efficacement de chez eux, ou pour s'occuper et soutenir les étudiants isolés loin de chez eux, ou rentrés chez eux et maintenant éloignés de l'université. Ce qui pourrait signifier que les universités sont incapables de fermer complètement leurs portes, mais doivent maintenir le soutien et d'autres services essentiels.

Le contexte dans lequel une université opère doit être pris en considération en premier lieu, car les orientations gouvernementales et locales doivent être intégrées dans les actions et les conseils. Cette pandémie se produira par vagues partout dans le monde et, par conséquent, lorsque le travail dans les bâtiments et les campus est repris, la sécurité physique devient primordiale. De même, le maintien de la distance sociale pour le personnel et les étudiants constitue un défi de taille. Les universités devront choisir comment intégrer progressivement le retour au campus, que ce soit par programme, département, bâtiment ou en demandant à tous ceux qui peuvent travailler et étudier facilement à la maison de continuer à le faire.

Dans une tentative de contenir la pandémie (Salcedo et al., 2020), les pays du monde entier ont fermé leurs frontières, les compagnies aériennes du monde entier en souffrent, donc, énormément. Par conséquent, les universités ont conseillé leur personnel de suspendre toute activité qui pourrait les obliger à voyager à l'étranger, jusqu'à ce qu'il y ait un retour à la normale. Ce qui ajoute aux défis, c'est que de nombreux membres du corps professoral ont déjà pris des dispositions, à cet égard, en payant les billets et les frais d'inscription aux conférences financés par les fonds universitaires. De nombreuses universités dans le monde ont demandé aux étudiants internationaux de ne pas voyager et de poursuivre leurs études depuis leur domicile de peur d'être infectés. Ces restrictions de voyage ont naturellement un impact sur la nature flexible et internationale des universités du monde entier.

Un défi majeur surgit alors : maintenir des communications efficaces et opportunes lorsque les professeurs travaillent à distance et que les étudiants sont rentrés chez eux et en particulier gérer tout le processus au sens large de son leadership et de ses administrations. La gestion de l'incertitude dans un environnement externe en constante évolution nécessite de développer des voies de communication efficaces et fréquentes entre les enseignants et les apprenants. Des services numériques robustes sont essentiels lorsque la communication en face à face ne peut avoir lieu et les dirigeants doivent constamment se demander:

- Quelles informations doivent être communiquées?
- Qui a besoin d'être informé et quand?
- Comment pouvons-nous communiquer au mieux ? Quel moyen devons-nous utiliser?
- Comment pouvons-nous rester en contact avec les gens alors que les choses changent?

Si certains de ces défis sont rencontrés par toutes les parties prenantes, d'autres dépendront davantage du contexte ou du rôle prévu. Alors que de nombreux pays passent aux systèmes de gestion numérique à distance, au travail à domicile et à l'apprentissage en ligne, une infrastructure technologique robuste devient encore plus essentielle. Les universités (et pas seulement dans les pays à faibles ressources) y compris les professeurs et les apprenants ont dû résoudre certains problèmes comprenant l'accès à distance depuis le domicile aux systèmes universitaires (par exemple, l'assurance de la qualité, les dossiers des étudiants, les finances et les systèmes de gestion de l'évaluation). Un autre aspect de ces problèmes concerne la disponibilité d'appareils (par exemple les ordinateurs portables) pour les étudiants et les enseignants appartenant aux classes socio-économiques inférieures, ainsi que les difficultés technologiques concernant les bandes passantes et les connexions du réseau.

Un autre modèle utile qui peut aider les dirigeants universitaires à formuler une stratégie est la perspective du «cerveau entier» (Herrmann & Herrmann-Nehdi, 2015) qui nécessite une utilisation intentionnelle des quatre quadrants de notre cerveau, en considérant ce qui suit (dans cet ordre):

### ENCADRÉ 1.2 PERSPECTIVE DU CERVEAU ENTIER

**Analytique:** Il s'agit d'une approche analytique, logique, basée sur des faits réels et quantitative - que savons-nous? Que devons-nous savoir sur la situation? Cela nécessite la collecte d'informations, de conversations et de consultations.

**Pratique:** Il s'agit des aspects détaillés de l'organisation, de la planification, de la programmation et des ressources - que pouvons-nous faire, ce qui est possible et ce qui ne l'est pas?

**Relationnel:** Ce quadrant concerne les sentiments, les émotions, les relations interpersonnelles - comment les gens pourraient-ils sentir? Cela nécessite des questions directes aux gens et de ne pas toujours faire des suppositions.

**Expérimental:** Cette approche holistique et globale implique la synthèse, l'intégration et l'utilisation de l'intuition - en rassemblant tout ce dont nous avons discuté, que devrions-nous / pourrions-nous faire? Il s'agit de l'élaboration des objectifs stratégiques qui exigeront peut-être une révision à mesure que la situation évolue.

## Risques économiques pour les universités

Les universités sont des établissements d'enseignement, où les professeurs enseignent et mènent des recherches pendant que les étudiants de premier cycle et de troisième cycle apprennent, et ce sont des employeurs clés et un moteur de l'économie à la fois localement et régionalement (Illanes, 2020). Parce que les universités remplissent une si grande variété de fonctions, faire face au COVID-19 a été particulièrement compliqué. Plusieurs universités gèrent également des hôpitaux qui servent de zones tampons pour le système de santé. Le nombre d'acteurs universitaires est donc énorme et les modèles de revenus des universités sont compliqués, comprenant les revenus des frais de scolarité, des dotations, des dons et des subventions de recherche.

Alors que la pandémie oblige de nombreux étudiants à rentrer chez eux, elle a affecté les budgets des universités qui dépendent des frais de scolarité et des coûts de logement et de vie considérables (Alston, 2020). Si le ralentissement se poursuit, cela peut avoir des conséquences dévastatrices sur les budgets publics de l'enseignement supérieur et, par conséquent, les universités risquent d'être confrontées à des compressions budgétaires dans un ou deux ans. De nombreuses universités sont peut-être moins préparées aujourd'hui à aider les étudiants à traverser la pandémie, et cela pourrait être la différence entre les étudiants qui pourront poursuivre leurs études et ceux qui seront obligés d'abandonner leurs rêves éducatifs (Roubein et al., 2020).

Les étudiants peuvent quitter leur campus, mais ils ne peuvent pas ignorer le COVID-19. Illanes (2020) déclare que les employés sont préoccupés par leur carrière, les projets de recherche sont en suspens et les admissions ne sont pas claires. Pendant ce temps, les étudiants peuvent avoir des questions pressantes sans réponse sur (entre autres) la détermination des crédits académiques, les remboursements, les effets sur les bourses sportives ou les problèmes de résidence en cas d'annulation d'un visa étudiant.

À la suite de la pandémie du nouveau coronavirus, l'échec de la transition vers l'éducation en ligne peut forcer certaines universités à risquer une fermeture définitive (Bothwell, 2020b), alors que d'autres établissements d'enseignement supérieur ou commerciaux plus adaptatifs peuvent gagner financièrement. Un nombre croissant d'universités américaines, européennes et asiatiques ont fermé leurs campus et sont passés à des cours en ligne alors qu'ils commencent à se préparer à des fermetures qui pourraient durer plusieurs mois, voire plus.



La pandémie a entraîné des risques d'emploi immédiats, à moyen et à long terme pour les employés occasionnels dans des professions fortement exposées au public. Ross (2020) suggère que la crise des coronavirus aggravera la situation financière déjà précaire de nombreux étudiants, et que ces dommages pourraient durer de nombreuses années. Les risques comprennent les étudiants qui occupent des emplois à temps partiel où ils peuvent avoir une probabilité élevée d'attraper la maladie parce qu'ils sont en contact régulier avec les gens. Bien que le danger que représente le virus pour les jeunes semble relativement faible, l'infection signifie une période sans salaire. Que les étudiants tombent malades ou non, ils sont parmi les plus susceptibles de souffrir de difficultés financières dans la communauté. Les étudiants qui travaillent à plein temps sont également confrontés à des problèmes de licenciement, car les employés occasionnels sont « toujours les premiers à partir ». Étant donné que les étudiants internationaux ne sont pas éligibles au soutien du revenu et que la plupart d'entre eux n'ont pas de famille dans le pays d'études, leur situation est particulièrement préoccupante.

Cependant, nous avons également vu de nombreux étudiants et universités relever le défi de s'engager dans des collaborations locales, régionales et internationales. Les études de cas présentées dans ce chapitre présentent certaines des activités entreprises par les étudiants des universités du Roi Abdulaziz et de Swansea pour aider leurs communautés locales.

### **ENCADRÉ 1.3 ÉTUDE DE CAS: RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ÉTUDIANTS DE L'URA PENDANT LA PANDÉMIE DU COVID-19**

À peine la pandémie du COVID-19 est-elle apparue que le besoin urgent de solidarité communautaire et d'initiatives communautaires est devenu plus pressant. Il y a eu de nombreuses initiatives pour soutenir les secteurs communautaires les plus vulnérables souffrant des effets du COVID-19. Les étudiants de l'Université du Roi Abdulaziz (URA) étaient au cœur de tout cela lorsqu'ils ont lancé plusieurs initiatives pendant la pandémie. Les initiatives communautaires des étudiants de l'URA comprenaient la participation au centre médical du Roi Abdulaziz pour fournir des médicaments aux patients souffrant de maladies à long terme, en particulier les personnes âgées, et à ceux qui n'ont pas pu accéder au centre médical en raison du confinement ou par crainte d'une infection. Les étudiants de l'URA ont également développé plusieurs initiatives de sensibilisation pour limiter la propagation du coronavirus. Ces initiatives comprenaient l'élaboration d'un certain nombre de vidéos de sensibilisation, de brochures papier et électroniques sur les mesures de précaution pour la protection contre le virus.

En outre, les étudiants des écoles de santé et des scouts universitaires ont développé un certain nombre d'initiatives volontaires en organisant des campagnes de sensibilisation dans les marchés et les centres commerciaux, en effectuant quelques examens médicaux simples pour les clients de ces marchés et en les orientant aux mesures de précaution et méthodes de prévention contre le COVID-19. De plus, un certain nombre d'étudiants de la faculté de pharmacie, après des cours de formation intensifs, se sont portés volontaires pour travailler à la pharmacie de l'URA pour aider le personnel de la pharmacie.

## **Apprentissage et enseignement**

Des décisions devront être prises concernant le maintien de la continuité de l'apprentissage et de l'enseignement et celles-ci seront discutées en détail au chapitre 2. En bref, les décisions devront être continuellement examinées au fur et à mesure que la pandémie progresse et certaines décisions seront prises au niveau du programme, notamment la prise en compte du déplacement des dates de début ou de fin d'études pour les programmes ou la décision de modifier (le cas échéant) un programme. Pour les universités du monde entier, la principale stratégie et le grand défi consistent à passer vers l'apprentissage à distance en ligne.

Dans un premier temps, les universités devront déterminer quelles technologies sont déjà en place et si elles doivent investir dans de nouvelles technologies, en fonction du nombre de personnes devant utiliser le système, des missions requises et des besoins en cybersécurité. Alors que les plates-formes Web peuvent facilement être utilisées pour des réunions et des activités de type webinaire, pour l'apprentissage et l'enseignement, le système peut avoir besoin d'héberger une vidéo en streaming ou d'avoir la capacité de stocker de grands ensembles de ressources. De toute évidence, certaines plates-formes sont meilleures que d'autres pour l'éducation de masse et, si une plate-forme existe déjà, elle doit être évaluée pour s'assurer qu'elle peut faire face au passage à l'apprentissage et aux communications en ligne. Ensuite, la formation et le soutien du personnel et des étudiants sont nécessaires pour s'assurer que les enseignants et les étudiants savent comment utiliser efficacement les systèmes.

En termes de technologies d'apprentissage, il existe un large éventail de technologies qui peuvent être utilisées pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage. Mais tout outil choisi doit l'être pour des raisons pédagogiques, pas simplement parce qu'il est disponible. En procédant au processus de l'apprentissage, commencer par les points auxquels vous voulez aboutir (les résultats d'apprentissage) vient en premier lieu. Ensuite, vous pouvez passer à la meilleure façon d'y parvenir, car l'utilisation de la technologie dans l'enseignement et l'apprentissage présente à la fois des avantages et des inconvénients.

Partout dans le monde, les enseignants de tous les secteurs doivent se familiariser avec une gamme de plates-formes différentes disponibles pour l'enseignement et l'apprentissage qu'ils n'ont peut-être pas utilisées auparavant. Les apprenants et les professeurs sont tous confrontés à des défis liés à la technologie, dont beaucoup ont été déjà signalés (Muilenburg et Berge, 2005). Certains sont liés à la connectivité, par exemple : la bande passante Internet ou l'infrastructure, tandis que d'autres sont liés à l'appareil, par exemple : l'incompatibilité du logiciel ou le manque d'accès à l'internet. En fait, l'un des obstacles à l'apprentissage en ligne est l'accès à la technologie requise étant donné que de nombreux apprenants étant confrontés à des défis en raison du manque d'accès à Internet ou à un ordinateur.

Ces problèmes peuvent être liés à la situation économique ce qui signifie que l'accès à la technologie est donc un problème qui doit être traité avec sensibilité. En raison de problèmes de connectivité / d'accès, les apprenants et les enseignants peuvent se tourner vers l'utilisation de téléphones intelligents plus que de tablettes ou d'ordinateurs ; mais ces appareils ont des fonctionnalités plus limitées car de nombreuses applications n'étant pas disponibles ou n'ayant pas toutes les fonctionnalités de la version adoptée par l'université. En outre, le soutien informatique fourni par les établissements varie considérablement. Ainsi, les universités doivent-elles s'assurer que tous les apprenants, et en particulier ceux qui ont un accès limité à la technologie, ne subissent pas de coûts élevés dus à l'utilisation de la technologie, comme les données mobiles, en particulier si des vidéos en streaming ou d'autres ressources nécessitant une diffusion en continu sont utilisées. À mesure que les apprenants et les enseignants passent à l'apprentissage en ligne, il est essentiel que l'infrastructure organisationnelle soutienne pleinement l'apprentissage en ligne et fournisse un développement supplémentaire au corps professoral pour initier les formateurs à de nouvelles façons d'enseignement et soutenir les apprenants dans de nouvelles méthodes d'apprentissage et d'engagement. Le soutien offert par le département de l'informatique doit être complet, équitable et sans préjugé. Par-dessus tout, les éducateurs doivent tenter d'éliminer les obstacles à l'apprentissage en ligne et garantir des règles du jeu équitables pour tous. Les universités doivent comprendre les circonstances particulières de chaque apprenant et se rappeler que dans le domaine de l'apprentissage en ligne, il n'y a pas de «solution convenable pour tous», mais qu'il s'agit d'un processus qui doit être continuellement ajusté.

#### **ENCADRÉ 1.4 ÉTUDE DE CAS: LES ÉTUDIANTS S'IMPLANTENT POUR SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS LOCALES**

La pression exercée sur les agents de santé britanniques pendant la crise du COVID-19 était immense et a été exacerbée par le fait que la plupart des écoles n'étaient pas ouvertes, ce qui signifiait que les travailleurs ayant des enfants d'âge scolaire étaient souvent incapables de travailler. Un groupe d'étudiants en médecine de l'Université de Swansea a identifié cela comme un problème majeur et a mis en place un service de garde d'enfants qui a aidé non seulement les agents de santé mais aussi les professeurs de santé dans les universités. Ce groupe a réussi à fournir un environnement sûr pour que les enfants soient pris en charge par des personnes qui étaient déjà en la profession de la santé (en tant qu'étudiants) et qui avaient été examinés par rapport aux questions de protection de l'enfance. Le service a été extrêmement efficace et a permis aux travailleurs de la santé de reprendre leurs fonctions cliniques sans se soucier indûment de qui s'occupait de leurs enfants. D'autres professionnels de la santé de tout le pays ont exploité ce succès en mettant en place des services similaires dans leurs propres communautés, au profit de plusieurs centaines de travailleurs.

Les éducateurs sont confrontés à des défis spécifiques pour adapter leur enseignement aux formats en ligne et à distance. La rapidité du passage à l'apprentissage et à l'enseignement en ligne en raison de la pandémie constitue un problème, en particulier lorsque le personnel peut également travailler à domicile avec de nombreuses autres contraintes de temps sans accès à ses ressources et soutien habituels. Diriger un enseignement en ligne et des réunions virtuelles peut être fatigant car il exige beaucoup de concentration sur les écrans d'ordinateur et d'autres appareils, et pour ceux qui ont d'autres tâches telles que le travail clinique ou les responsabilités familiales, ils peuvent se sentir surchargés. De nombreux professeurs manquent de confiance et de compétence pour fournir un apprentissage en ligne, à la fois sur le plan technologique et pédagogique, et même ceux qui ont l'expérience de l'éducation en ligne peuvent avoir le sentiment d'adapter les activités d'apprentissage et d'enseignement d'une façon « bâclée », avec un temps insuffisant pour préparer et développer des activités d'apprentissage de haute qualité. Les enseignants avec des étudiants internationaux, qui sont rentrés chez eux à cause de la crise du COVID-19, peuvent avoir du mal à organiser des sessions en ligne synchrones adaptées à tous les fuseaux horaires. Outre les aspects pédagogiques, qui doivent se concentrer sur la facilitation de l'apprentissage, la réalisation d'un équilibre pratique entre l'apprentissage synchrone (temps réel) et asynchrone (les apprenants s'engageant dans leur propre temps) dépendra d'un certain nombre de facteurs, y compris la situation géographique des étudiants, le nombre d'étudiants, la disponibilité de l'éducateur et le programme.

Les principaux défis que les éducateurs peuvent rencontrer en ce qui concerne les apprenants concerneront le maintien de la motivation et l'engagement continu dans les activités d'apprentissage à distance puisque les programmes et la vie des apprenants ont été complètement perturbés. Dans les sessions d'enseignement en direct, des problèmes supplémentaires peuvent être rencontrés pour garantir l'engagement et les interactions en classe. Les éducateurs peuvent se trouver obligés de faire un grand effort pour encourager les participants à s'adapter aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage de plusieurs façons. Ils doivent, également, reconnaître les sensibilités et les préférences culturelles et interpersonnelles dans quelques situations comme par exemple lors de l'utilisation de la vidéo et de l'audio dans les sessions en ligne. Enfin, il peut être difficile de juger de l'efficacité de l'apprentissage pendant les périodes de perturbations et des changements ce qui signifie que les mécanismes habituels concernant l'assurance qualité et le retour d'informations doivent être adaptés et révisés.

### **ENCADRÉ 1.5 ÉTUDE DE CAS: LES ÉTUDIANTS EN MEDECINE FONT PARTIE DU PERSONNEL DE SANTÉ**

De nombreuses facultés de médecine du monde entier se sont retrouvées obligées de prendre des décisions difficiles car leurs étudiants de dernière année n'avaient pas encore passé leurs examens finaux avant que la crise du COVID-19 ne frappe. Les étudiants en dernière année de l'École de Médecine de l'Université de Swansea ont eu la chance d'avoir terminé tous leurs examens cliniques basés sur les connaissances avant la fin du mois de décembre et beaucoup parmi eux avaient déjà rempli les exigences pour obtenir leur diplôme. Le Service National de Santé (SNS) du Royaume-Uni souhaite que le plus grand nombre d'étudiants en médecine de dernière année se qualifient tôt (avant la date habituelle en août) afin qu'ils puissent faire partie du personnel du SNS pour aider à la crise et remplacer les membres du personnel médical qui ont été infectés du virus à ce moment-là. Le processus pour leur permettre de se qualifier tôt a pris du temps à s'organiser car la liaison devait être soigneusement effectuée entre l'Université, le Conseil Médical Général (CMD) et le gouvernement britannique.

Dans l'intervalle, de nombreux étudiants ont travaillé en aidant à la fois dans les soins primaires et secondaires en tant que travailleurs de soutien de la santé jusqu'à leur inscription précoce auprès du CMD. La grande majorité des étudiants en médecine de dernière année de Swansea (comme la plupart des autres écoles de médecine britanniques) se sont qualifiés tôt et travaillaient dans le SNS avant la graduation des médecins en formation en août. Cela a eu un certain nombre d'avantages, y compris une meilleure préparation pour travailler en tant que médecin débutant, car ils travaillaient souvent avec d'autres médecins en formation. Enfin, la passation des postes sera plus fluide en août que d'habitude, les nouveaux médecins ayant exercé leurs fonctions depuis quelques mois et connaissant mieux les pratiques de leurs hôpitaux respectifs.

Pour tous les programmes, les activités basées sur les connaissances sont plus simples à fournir et à «convertir» en un format en ligne que celles qui nécessitent des contacts en face à face, des activités pratiques ou un équipement spécialisé dans les laboratoires, le travail sur le terrain, le travail en studio, la simulation ou les stages professionnels. Pour les programmes professionnels (tels que la santé, la médecine, le droit ou le travail social), l'incapacité de fournir des stages dans l'industrie ou en clinique (que ce soit dans le pays ou à l'étranger) peut nécessiter un travail dur et très habile pour repenser des programmes similaires. Alors que certaines activités simulées (comme des laboratoires virtuels ou des patients virtuels) peuvent aider à permettre aux étudiants d'atteindre leurs résultats d'apprentissage, elles seront probablement insuffisantes pour permettre l'acquisition de connaissances approfondies ou de compétences spécifiques. Ces questions revêtent une importance particulière pour les étudiants de dernière année qui approchent de l'obtention du diplôme et qui en ont besoin pour s'inscrire dans un registre professionnel.

## Évaluation et progression

La planification et le déroulement des évaluations seront un défi majeur à toutes les étapes, tant pour l'évaluation fondée sur les connaissances que pour l'évaluation pratique ou professionnelle, en particulier en ce qui concerne les étudiants seniors en voie d'obtenir leur diplôme. Les programmes qui reposent fortement sur une évaluation finale de fin d'année ou de fin de programme seront particulièrement vulnérables s'ils ne peuvent pas être entrepris en toute sécurité et en présentiel. Pour les responsables des programmes, en fonction du moment du début de la pandémie et de la réaction des gouvernements, des questions fondamentales doivent être posées sur le but et la nature des évaluations planifiées, en d'autres termes : pourquoi et ce que nous évaluons, quand et comment nous évaluons et si nous changeons de mode ou de format d'évaluation, quelles pourraient être les conséquences involontaires?

Alors que la progression pour les étudiants de dernière année doit être une priorité afin qu'ils puissent obtenir leur diplôme, pour les étudiants des premières années d'un diplôme, il peut être possible de calculer une note à partir des travaux de cours ou des examens précédents pour leur permettre de passer à leur année d'étude suivante. Dans le cas des étudiants qui éprouvent des difficultés académiques et qui peuvent compter sur l'amélioration de leurs notes lors d'un examen final, ceux-ci peuvent donc être négativement affectés. On peut considérer que toutes les évaluations prévues ne sont pas essentielles ou que les évaluations peuvent être reportées jusqu'au retour des étudiants sur le campus, même s'il s'agit d'une année ultérieure. Si les évaluations sont essentielles et qu'elles doivent être exécutées en ligne, cela soulève des problèmes supplémentaires à la fois en termes de modalités pratiques de déroulement des évaluations, en garantissant que l'accès à l'évaluation est juste et équitable (en ce qui concerne les fuseaux horaires, les appareils, un espace calme, le Web l'accès et la bande passante) et s'assurer que les étudiants se comportent avec intégrité et ne trichent pas. Voir chapitre 3 pour plus d'informations sur les évaluations.

## Recherche et supervision

Les activités de recherche sont également affectées, tant pour les universitaires que pour les apprenants. La principale question à se poser (et cela variera énormément) est la suivante: la recherche effectuée par un individu ou par un groupe peut-elle se poursuivre si les campus sont fermés et si les installations nécessaires (comme les laboratoires, l'équipement ou l'accès aux participants à la recherche) ne sont pas disponibles. Les universités doivent hiérarchiser leurs activités de recherche en fonction d'un certain nombre de facteurs. Pour les universités ayant une forte recherche en biosciences, de nombreux laboratoires peuvent être bien placés pour mener des recherches directement liées à la pandémie, en termes de développement de vaccins ou de traitements. D'autres groupes de recherche peuvent être en mesure de se recentrer sur des activités sociales ou comportementales, économiques ou de modélisation. Si d'autres activités de recherche peuvent être jugées cruciales pour les objectifs de l'université, celles-ci devront être gérées conformément à la distance physique et aux directives de sécurité. A cet égard, l'université aura peut-être besoin d'acheter des équipements supplémentaires tels que des EPI (équipements de protection individuelle) ou des écrans.

Pour les étudiants, bon nombre de problèmes ci-dessus sont également pris en considération, mais le plus important c'est de comprendre que leur capacité à poursuivre les activités de recherche dépendra également de leur stade dans les études supérieures et de l'endroit où ils se trouvent, car de nombreux étudiants pourraient bien être rentrés chez eux. Les étudiants à un stade très précoce dans le développement de leurs questions de recherche et des théories utilisées, ou ceux en phase de rédaction, peuvent très bien être en mesure de poursuivre leurs études tant qu'ils ont accès aux ressources en ligne, y compris l'accès à la bibliothèque. Pour les étudiants au stade de la collecte de données, cela peut être beaucoup plus problématique, selon les orientations et la situation du gouvernement. Par exemple, si la recherche nécessite l'accès à un équipement spécialisé ou un accès en personne à certains contextes tels que les écoles (qui peuvent être fermées), ou certains groupes de participants à l'étude, alors l'étudiant peut n'avoir d'autre choix que de mettre sa recherche en attente jusqu'à ce que la situation change.

Dans certains cas, la recherche peut être modifiée, par exemple en réalisant des entretiens téléphoniques ou vidéo, mais dans de nombreux cas, cela ne sera pas possible. Cela soulève alors des questions concernant les exigences de progression qui devront être abordées. Les étudiants peuvent être avisés de suspendre leurs études ou de se voir accorder une prolongation des études, mais pour les étudiants bénéficiant de bourses d'études complètes ou partielles, cela peut être problématique. La supervision peut être effectuée à distance de manière assez efficace, tout comme les soutenances de thèses (vivas) ou les examens oraux. Cependant, pour l'étudiant, l'expérience de faire la supervision à distance n'est pas la même que celle d'une soutenance en face à face et peut soulever des problèmes d'égalité. Pour plus d'informations sur la recherche et la supervision au temps de la pandémie, voir le chapitre 5.

## De plus amples considérations à plus long terme

Pour le secteur universitaire international, la pandémie a été un coup dur, avec des coûts énormes liés aux dépenses supplémentaires en systèmes, équipements, formation et développement et soutien administratif, aggravées par la perte potentielle de revenus provenant des subventions de recherche et d'autres activités (hébergement, conférences et conseil) et un nombre potentiellement plus faible d'étudiants, en particulier d'étudiants internationaux, au cours de la prochaine année universitaire.

En fonction des décisions des gouvernements concernant les systèmes scolaires, les examens nationaux peuvent être affectés et, si les campus universitaires restent fermés, les entretiens et les méthodes de sélection en personne peuvent ne pas être possibles. Cela pose des problèmes pour le recrutement et la sélection des étudiants pour la prochaine année universitaire. Sur quoi fondons-nous nos décisions sur l'offre des places aux étudiants, lorsque les critères habituels ne sont pas disponibles ou peuvent être peu fiables? Comment concevons-nous le processus de sélection proprement dit? Comment compenserons-nous les méthodes de sélection en face à face? Le contexte plus large est également incertain car il est pratiquement impossible de prédire comment la pandémie va s'écouler dans notre monde de plus en plus interconnecté, quelles restrictions seront imposées aux voyages et quel sera l'impact économique mondial, sur des pays et régions spécifiques, sur les universités elles-mêmes, et sur les individus?

Dans certains pays, les étudiants demandent le remboursement des frais d'hébergement parce qu'ils ont dû rentrer chez eux, et certains demandent le remboursement des frais parce qu'ils estiment que l'offre en ligne qui a été mise en place n'était pas adéquate ou parce qu'ils n'ont pas payé pour s'inscrire dans un programme pareil. Ces problèmes peuvent affecter la réputation de l'université et celles qui ont réagi lentement ou même d'une manière inappropriée ont été les plus touchées. Il est donc essentiel de maintenir les systèmes d'assurance qualité et de mesurer «prendre la température» régulièrement les impacts de ces changements sur toutes les parties prenantes. Une vision plus détaillée de l'avenir est décrite au chapitre 7.

## Conclusions

Ce chapitre a présenté certains des principaux défis et problèmes auxquels les universités et les particuliers doivent s'attaquer en raison de la pandémie du COVID-19. En résumé, les leçons apprises par les éducateurs sont:

- La sécurité est primordiale, la communication et la transparence sont essentielles.
- La flexibilité est nécessaire de la part de toutes les parties prenantes.
- Les technologies peuvent aider, mais soyez réaliste.
- Reconnaître la nécessité d'une adaptation psychologique au changement et à la crise.
- Tirer parti de la sagesse et de la collégialité de la communauté.

(McKimm, Bishop, Jones et Gibbs, 2020)

S'il est essentiel dans cette phase de «crise» de maintenir autant que possible la continuité de la vie universitaire, les universités doivent également garder un œil sur l'avenir et les changements qui devraient être apportés en aval, quel que soit l'avenir.

Nous devons nous demander ce que nous devrions arrêter de faire (le «consommable»), que pouvons-nous commencer à faire (le «nouveau») et que devons-nous continuer (le «précieux»), afin de permettre au personnel et aux étudiants de travailler et d'apprendre efficacement (Heifetz et al 2009). La pandémie nous a donné un point de pause pour reconsidérer l'avenir des fondements de base des universités. Bien que la pandémie pose d'énormes défis, elle nous offre également la possibilité d'innover si nous sommes prêts à apprendre de nos expériences. Il est essentiel de tirer les leçons de cette pandémie et de ne pas reprendre les vieilles habitudes, et c'est que le reste du livre examinera en détail.

## Chapitre 2

### Apprendre et enseigner en période de changement

Professeur Sherif Elsaadany

Professeur Judy McKimm

Les pandémies ont contribué à plusieurs reprises à la fermeture des établissements d'enseignement dans le monde entier, avec des niveaux d'efficacité différents. Par exemple, de nombreux établissements d'enseignement aux États-Unis et à travers le monde ont été fermés à plusieurs reprises en raison de la pandémie de grippe de 1918-1919 et de la pandémie de grippe H1N1 de 2009. Bien que plusieurs pays recourent à la fermeture des établissements d'enseignement pour ralentir la propagation de l'infection, une politique réussie en général, une étude menée, à cet égard, à Michigan a révélé que "la fermeture des établissements d'enseignement au niveau du district était inefficace." (Frieden 2020; Aiello 2015). D'après cette étude, cette stratégie de fermeture peut réussir à ralentir l'épidémie de la maladie, à condition qu'elle soit prise en temps opportun, mais si elle est tardive, son efficacité diminue. Dans certains cas, des taux d'infection plus élevés ont été signalés lorsque les écoles ont été rouvertes après une période de fermeture (Frieden 2020; Aiello 2015).

Originnaire de la ville chinoise de Wuhan, la nouvelle maladie coronavirus 2019 (COVID-19) a été déclarée une pandémie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 11 mars 2020, forçant par conséquent des milliards de personnes dans le monde à se confiner. Pour prévenir l'épidémie de la maladie et protéger le personnel et les étudiants, un nombre croissant d'universités du monde entier ont été obligées par leurs gouvernements d'annuler ou de reporter les événements organisés sur les campus. Un rapport de l'UNESCO publié le 19 mars 2020 affirme que cette action a affecté plus de la moitié du nombre total d'étudiants inscrits dans le monde. Le rapport ajoute, en outre, que plus de 150 pays ont complètement fermé les établissements d'enseignement, ce qui a touché plus de 1,19 milliard d'étudiants; dans l'intervalle, d'autres pays ont eu recours à la fermeture des établissements d'enseignement uniquement dans certaines zones ou dans les zones gravement touchées. Un autre rapport de l'UNESCO publié le 25 mai 2020 affirme qu'en raison de la pandémie, 68% du nombre total d'étudiants dans le monde ne sont pas inscrits dans des établissements d'enseignement.

Le développement d'un vaccin contre le COVID-19 n'a pas encore porté ses fruits, par conséquent, la stratégie principale à ce jour consiste à freiner la propagation de l'infection et à réduire la durée de la pandémie et ses effets sur l'enseignement supérieur grâce à la distanciation sociale et physique. De nombreuses universités ont interrompu l'enseignement formel, ce qui signifie la suspension des séminaires, des conférences et des cours depuis un certain temps. Comme les bibliothèques ont également été fermées, les étudiants n'ont pas pu trouver le matériel de recherche requis ; de même, les dates limites des examens ont donc dû être reportées pour donner aux étudiants le temps nécessaire afin de terminer leurs travaux. La fermeture des universités est également une raison pour laquelle les étudiants ne peuvent pas rencontrer leurs professeurs et tuteurs en personne pour obtenir des conseils académiques ou l'aide dans leurs études. Cela pose des problèmes aux étudiants qui peuvent avoir besoin de supervision pour discuter de leurs idées lors de la rédaction de leurs thèses de licence ou de maîtrise. Cette situation peut conduire les étudiants à ne pas pouvoir terminer leurs travaux avant de pouvoir parler à leurs superviseurs (Équipe INOMICST, 2020).

Le rapport de l'UNESCO de mars 2020 a soutenu que la décision de fermer des établissements d'enseignement, qu'elle soit temporaire ou non, crée plusieurs problèmes, dont la réduction des heures d'enseignement, qui affecte les résultats scolaires des étudiants. En outre, il existe plusieurs pertes difficiles à mesurer, y compris des difficultés financières encourues par les familles, car les parents doivent concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Malgré tous les efforts, cette perturbation aggrave les disparités dans le système éducatif, car les familles les plus riches peuvent se permettre plus de ressources pour maintenir une meilleure éducation, combler le fossé éducatif et compenser l'incapacité de leurs enfants à aller dans des établissements d'enseignement par des activités d'enrichissement.

La fermeture des campus et la distanciation sociale ont incité les universités à adopter davantage des approches d'enseignement et d'évaluation en ligne. Les étudiants traitant certains sujets peuvent suivre des études et des conseils à distance lorsque les installations du campus ne sont pas disponibles. Par conséquent, le point principal à prendre en compte est la transition vers différentes méthodes d'apprentissage et d'évaluation ; puis l'impact de cette étape sur les étudiants, les universitaires et les professionnels doit être évalué. Selon Araújo et al. (2020), cela soulève de nombreuses questions sans réponse, concernant en particulier le sort des étudiants dont les universités ont été le plus durement touchées par la pandémie. Dans ce chapitre, nous soulignons les impacts du COVID-19 sur l'enseignement supérieur et la nécessité de créer de nouvelles stratégies de gestion.



## L'impact de la fermeture des universités

Un prix social et économique élevé doit être payé suite à la fermeture des établissements d'enseignement, même si elle est temporaire. Cela signifie plus de pressions exercées sur les universités encore ouvertes. Un rapport de l'UNESCO 2020 soutient que la fermeture des établissements d'enseignement affecte toutes les communautés, en particulier les groupes défavorisés des écoliers et des étudiants universitaires. Face à la fermeture des établissements d'enseignement, les étudiants universitaires peuvent ne pas avoir suffisamment de possibilités de développement et de croissance même en fréquentant des centres d'interaction humaine et d'activités sociales. Non seulement ils ne peuvent pas accéder à leur apprentissage, mais ils peuvent également perdre des opportunités telles que des stages ou une formation pratique. Ils perdent, également, les liens sociaux qui sont fondamentaux pour le développement et le bien-être de la personne. En outre, le retour des étudiants aux établissements d'enseignement représente encore un autre défi, en particulier s'ils ont été fermés pendant une longue période. La section suivante explique l'impact de la fermeture des établissements d'enseignement sur les étudiants, en abordant plusieurs domaines clés.

Afin de garantir la continuité du processus éducatif lors de la fermeture temporaire des établissements d'enseignement, l'UNESCO a publié le 6 mars 2020 un rapport proposant dix recommandations (en gras). Celles-ci seront expliquées dans le cadre de l'apprentissage et de l'enseignement dans les universités.

### **1. Examiner l'état de préparation et choisir les outils les plus pertinents**

Opter pour l'utilisation de solutions de haute ou faible technologie, en fonction de la fiabilité de l'approvisionnement en énergie au niveau local, de l'accès à Internet et des compétences numériques des enseignants et des élèves. Il peut s'agir de plates-formes d'apprentissage numérique, de leçons vidéo, de MOOC, ou encore de la diffusion des cours sur des chaînes de radio et de télévision.

## **2. Assurer le caractère inclusif des programmes d'apprentissage à distance**

Mettre en place des mesures pour garantir que les élèves, notamment ceux qui sont handicapés ou issus de familles à faible revenu, ont accès aux programmes d'apprentissage à distance, si tous ne disposent pas d'appareils numériques. Envisager la possibilité de transférer temporairement ce type d'appareils des salles d'informatique aux familles, en leur fournissant un accès à Internet.

## **3. Protéger la confidentialité et la sécurité des données**

Évaluer le niveau de sécurité lors du téléchargement de données ou de ressources éducatives sur des espaces Web et de leur transfert à d'autres organisations ou individus. Veiller à ce que l'utilisation des applications et plates-formes ne compromette pas la confidentialité des données des élèves.

## **4. Mettre en place des solutions aux problèmes psychosociaux avant de dispenser l'enseignement**

Mobiliser les outils disponibles pour mettre en lien écoles, parents, enseignants et élèves. Créer des communautés pour garantir des interactions sociales régulières, favoriser les mesures de protection sociale et répondre aux problèmes psychosociaux auxquels les élèves risquent d'être confrontés en situation d'isolement.

## **5. Planifier le déroulement des programmes d'apprentissage à distance**

Organiser des tables rondes avec les parties prenantes afin d'examiner la durée possible de la fermeture des établissements scolaires et déterminer si le programme d'apprentissage à distance doit se concentrer sur l'enseignement de nouvelles connaissances, ou plutôt renforcer celles déjà acquises lors de leçons précédentes. Organiser les emplois du temps en tenant compte de la situation de la zone affectée, du niveau d'enseignement, des besoins des élèves et de la disponibilité des parents. Choisir des méthodes pédagogiques appropriées, en fonction du contexte en matière de fermeture des écoles et de mise en quarantaine. Éviter les méthodes pédagogiques qui nécessitent une communication face à face.

## **6. Fournir aux enseignants et aux élèves une assistance à l'utilisation des outils numériques**

Organiser de courtes séances de formation ou d'orientation pour les enseignants et les parents, si un suivi et un accompagnement sont requis. Aider les enseignants à assurer les conditions matérielles nécessaires à la continuité de l'apprentissage, par exemple des solutions d'utilisation des données mobiles pour la diffusion en direct des cours.

#### **7. Combiner les approches appropriées et limiter le nombre d'applications et de plates-formes**

Combiner les outils ou médias auxquels ont accès la plupart des élèves, aussi bien pour les communications et cours synchrones que pour l'apprentissage asynchrone. Éviter de surcharger élèves et parents en leur demandant de télécharger et de tester un trop grand nombre d'applications et de plates-formes.

#### **8. Établir des règles pour l'apprentissage à distance et suivre le processus d'apprentissage des élèves**

Définir avec les parents et les élèves les règles de l'apprentissage à distance. Concevoir des questions, évaluations et exercices formatifs visant à suivre le processus d'apprentissage des élèves. Dans la mesure du possible, utiliser des outils grâce auxquels les élèves pourront transmettre leurs commentaires, afin de ne pas surcharger les parents en leur demandant de les scanner et les envoyer.

#### **9. Définir la durée des unités d'apprentissage à distance en fonction des aptitudes d'autorégulation des élèves**

Maintenir un rythme d'enseignement cohérent avec le niveau d'autorégulation et des aptitudes métacognitives des élèves, notamment pour les cours diffusés en direct. De préférence, l'unité d'apprentissage pour les élèves du primaire ne devrait pas dépasser 20 minutes, et 40 minutes pour ceux du secondaire.

#### **10. Créer des communautés et favoriser le lien social**

Créer des communautés d'enseignants, de parents et de directeurs d'établissement pour combattre le sentiment de solitude ou de détresse chez l'élève, et faciliter les échanges d'expérience ainsi que le débat sur les stratégies de gestion des difficultés d'apprentissage.

### **Le passage de l'apprentissage en face à face à l'apprentissage en ligne**

Passer à une offre d'éducation entièrement en ligne est un nouveau concept pour de nombreux enseignants et étudiants à travers le monde. Cependant, l'apprentissage en ligne existe dans les universités depuis longtemps, et de nombreux membres du corps professoral ont été formés pour utiliser des plates-formes qui prennent en charge l'enseignement en ligne, soit comme seul mode de prestation, soit dans le cadre d'une approche d'apprentissage mixte parallèlement à l'enseignement en face à face. Alors que Lim (2020) soutient qu'il existe toujours une possibilité que certains enseignants qui ne

sont pas axés sur la technologie ne soient pas capables de faire face à ce mode, certains pensent le contraire.

*«La transition vers le mode en ligne a soulevé des questions pour les professeurs quant à leur capacité à gérer la technologie existante.» [Lee \(2020\)](#)*

Dès le début de la pandémie, il y a eu une demande accrue d'ordinateurs et d'appareils mobiles à domicile pour ceux qui doivent apprendre ou travailler à domicile. Il est peut-être difficile pour les professeurs de travailler à domicile, ce qui pourrait être également associé à un manque d'infrastructure ou de ressources dans de nombreuses universités. Par conséquent, le démarrage immédiat de l'enseignement en ligne n'est plus une tâche facile (Dill et al.2020). Les questions soulevées, à cet égard, doivent se concentrer sur les étudiants qui n'ont pas accès ni aux ordinateurs portables ni à la connectivité Internet à la maison. Il faut également discuter de la possibilité d'enseignement en ligne de cours pratiques exigeant, par exemple, des travaux en laboratoire ou de la musique et de l'art, et discuter du statut des étudiants dont les classes sont impossibles de se dérouler en ligne. Bref, il est essentiel qu'une grande attention soit accordée à la qualité de l'éducation en ligne.

La première étape la plus importante pour tous les professeurs consiste à comprendre le contenu / le système de gestion de l'apprentissage ou l'environnement d'apprentissage virtuel de leur établissement (EAV), qui fournit un centre en ligne pour présenter les ressources pédagogiques et la communication. Bien que chaque EAV propose des ressources différentes, la plupart remplissent les fonctions suivantes:

- Gestion de contenu: c'est un espace pour stocker et télécharger le contenu.
- Planification du contenu: c'est un espace pour esquisser les structures et les calendriers des cours.
- Suivi des progrès: c'est un moyen de suivre les progrès des élèves.
- Communication et collaboration: ce sont des environnements pour partager les informations, tels que les e-mails, les panneaux d'affichage, les blogs, les wikis, etc.
- Communication en temps réel: les conférences via vidéo ou audio en direct.
- Evaluation: les devoirs notés, la soumission d'évaluations, le logiciel de plagiat.

Lors du passage à une approche d'apprentissage entièrement en ligne ou mixte, les professeurs doivent comprendre non seulement les fonctions les plus simples, telles que la gestion et la planification du contenu, mais aussi les ressources supplémentaires qui aideront à rendre l'expérience d'apprentissage en ligne plus dynamique. Le potentiel de l'apprentissage en ligne est vaste à mesure que de nouvelles voies d'enseignement supérieur sont introduites et que les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie sont étendues. L'apprentissage en ligne peut également contribuer à réduire les coûts de l'éducation, aux niveaux individuel et institutionnel, en offrant des alternatives peu coûteuses et flexibles. Alors que la pandémie persiste, les développeurs de contenu peuvent avoir une occasion clé d'améliorer la qualité et de stimuler l'intégration dans l'enseignement supérieur. Les environnements numériques représentent une opportunité stratégique pour différents pays de contribuer à répondre aux besoins nationaux d'apprentissage et à développer les potentiels associés. L'UNESCO a mis en place un ensemble de programmes pour aider à l'apprentissage à distance, et certains systèmes populaires de gestion de l'apprentissage numérique EAV sont décrits dans le tableau 1.

**TABLEAU 2.1 QUELQUES ENVIRONNEMENTS D'APPRENTISSAGE VIRTUELS COMMUNS (EAVs)**

DESCRIPTION DE LA PLATEFORME	
<i>Blackboard</i>	Environnement d'apprentissage virtuel et système de gestion de l'apprentissage.
<i>Canvas</i>	Plateforme de gestion de l'apprentissage avec des produits intégrés, notamment des systèmes vidéo, de catalogue et de portefeuille.
<i>CenturyTech</i>	Des parcours d'apprentissage personnels avec des micro-leçons pour combler les lacunes dans les connaissances, stimuler les étudiants et promouvoir la rétention de la mémoire à long terme.
<i>ClassDojo</i>	Relie les enseignants aux élèves et aux parents pour créer des communautés de classe.
<i>Edmodo</i>	Outils et ressources pour gérer les salles de classe et engager les élèves à distance, en offrant une variété de langues.

<i>Edraak</i>	Enseignement en ligne de la langue arabe avec des ressources pour les apprenants et les enseignants.
<i>EkStep</i>	Plateforme d'apprentissage ouverte avec une collection de ressources d'apprentissage pour soutenir la littéracie et la numératie.
<i>Google Classroom</i>	Aide les classes à se connecter à distance, à communiquer et à rester organisé.
<i>Moodle</i>	Plateforme d'apprentissage ouvert pilotée par la communauté et soutenue au niveau mondial.
<i>Nafham</i>	Plateforme d'apprentissage en ligne de la langue arabe hébergeant des leçons vidéo éducatives correspondant aux programmes égyptiens et syriens.
<i>Paper Airplanes</i>	Correspond aux individus avec des tuteurs personnels pour des sessions de 12 à 16 semaines menées via des plateformes de visioconférence, disponibles en anglais et en turc.
<i>Schoology</i>	Outils pour soutenir l'enseignement, l'apprentissage, la notation, la collaboration et l'évaluation.
<i>Seesaw</i>	Permet la création de portefeuilles d'apprentissage numérique collaboratifs et partageables et de ressources d'apprentissage.
<i>Skooler</i>	Outils pour transformer le logiciel Microsoft Office en une plateforme éducative.
<i>Zoom</i>	Un logiciel de conférence téléphonique virtuelle qui peut également être utilisé pour l'enseignement.

## Les défis auxquels sont confrontés les étudiants internationaux

Les universités du monde entier comptent un grand nombre d'étudiants internationaux, dont beaucoup participent à un semestre à l'étranger pour des raisons telle que l'élargissement de leurs horizons culturel et linguistique. Certains de ces étudiants ne pourront peut-être pas se rendre chez eux pendant les pandémies. Un défi majeur pour les administrateurs est d'assurer la prestation de services de base tels que l'hébergement, la nourriture et la sécurité aux étudiants internationaux.

Alors que les universités prennent la décision de fermer leurs campus et de passer à des cours en ligne, elles devraient considérer que ces campus sont le foyer de nombreux étudiants internationaux. Cheng (2020) suggère que même si des exceptions sont offertes aux étudiants ayant des besoins d'apprentissage supplémentaires, les universités ne prêtent souvent pas autant d'attention aux étudiants internationaux. Ce qui complique l'affaire est que lorsqu'ils auront besoin d'aide, les étudiants internationaux peuvent être confrontés à des défis culturels et parfois peuvent vivre le racisme. Alors que le COVID-19 se propage, une discrimination non dissimulée contre les étudiants internationaux, en particulier les Asiatiques, a été observée (Ma & Miller, 2020). Il y a également un manque d'efforts institutionnels dans la fourniture d'ateliers d'orientation et de formation pour traiter des problèmes pareils.

Bothwell (2020a) énumère plusieurs problèmes épineux au temps de la pandémie, tels que le besoin des étudiants aux conseils concernant la façon de vivre dans l'isolement et les moyens de se protéger de tout contact direct. De plus, si les examens sont retardés et que les étudiants doivent prolonger leur séjour, ils peuvent rencontrer des problèmes financiers, tandis que ceux qui ont réussi à rentrer chez eux seront préoccupés par une éventuelle interruption de leurs études. Un autre problème est de savoir si les étudiants ont une ambiance convenable à la maison, y compris la disponibilité d'ordinateurs, de livres et de bonne connectivité Internet. Bothwell suggère que la perturbation due au COVID-19 pourrait affecter les admissions d'étudiants internationaux pour l'année universitaire à venir (Bothwell, 2020a).

Alston (2020) estime que le nombre d'étudiants internationaux diminuera puisque l'IELTS test international du niveau de l'anglais) et le TOEFL (test de l'anglais comme deuxième langue), deux des principaux fournisseurs de tests de compétences en anglais dans le monde, auront une capacité réduite. Cela entravera considérablement la capacité des nouveaux étudiants qui ont besoin de tester leur maîtrise de l'anglais pour étudier dans cette langue. Par conséquent, le nombre d'étudiants dont la langue maternelle n'est pas l'anglais devrait diminuer, car moins d'étudiants seront en mesure d'obtenir les certificats dont ils ont besoin. Dans ce contexte, Bothwell (2020a) suggère que l'allègement des exigences concernant l'étude en anglais devrait être envisagé. En parallèle, les universités devraient mettre en place des moyens pour développer le niveau d'anglais des étudiants acceptés.

Bothwell souligne qu'il ne s'agit pas d'un appel à alléger les normes, mais d'un appel à accepter les étudiants qui n'ont peut-être pas réussi à obtenir un certificat de maîtrise de l'anglais, puis à les soutenir de manière supplémentaire au cours de leurs études. D'autres programmes qui s'appuient sur des centres de test mondiaux sont également concernés. Par exemple, l'accès aux programmes médicaux exige souvent que les candidats aient réussi de manière satisfaisante un test d'entrée supplémentaire tel que GAMSAT (Test d'admission aux écoles de médecine supérieures) ou MCAT (Test d'admission au Collège de médecine). Aux États-Unis et au Canada, les étudiants de différents niveaux devront également réussir l'USMLE (Examen pour la licence médicale aux États-Unis) pour obtenir une formation au cours des études postuniversitaires. Les admissions et la progression peuvent donc être affectées si les étudiants ne peuvent pas passer ces examens ou s'ils sont retardés.

Enfin, il est essentiel que les établissements d'enseignement maintiennent la communication avec les étudiants et leur envoient des messages rassurants. Les universités pendant la pandémie devraient offrir aux étudiants des solutions flexibles, comme offrir aux étudiants étrangers qui ont réussi leur année de préparation la possibilité d'étudier à distance pendant la première année alors qu'ils sont dans leur pays avant de retourner à l'université pour poursuivre leurs études les années suivantes. Kang et coll. (2020) ajoute que les étudiants internationaux vivent avec la peur que leur famille soit infectée par le virus, alors qu'ils font face à la discrimination et à l'isolement dans un autre pays. Cette situation pourrait entraîner des problèmes de santé mentale, y compris le déni, le stress, l'anxiété et la peur.

## Défis et stratégies pour les enseignants

Au début de 2020, alors que la pandémie augmentait dans le monde, de nombreux pays sont entrés dans diverses formes de confinement, les étudiants internationaux retournant dans leur pays d'origine et les étudiants d'origine quittant le campus. Auparavant, cependant, les universités avaient déjà planifié la fermeture des campus, prévoyant de dispenser autant que possible l'enseignement et l'évaluation en ligne et de faciliter le travail à distance pour tout le personnel, à l'exception des personnes qui devaient être sur le campus comme le personnel de sécurité et d'hébergement.

Pour de nombreux programmes, en particulier ceux qui sont «basés sur la connaissance», le passage en ligne était un lourd fardeau, mais possible. Cependant, pour les programmes à forte composante pratique tels que les soins de santé, les sciences biomédicales ou l'ingénierie, il a été difficile d'en fournir une grande partie. Ce qui justifie que, dans l'hémisphère nord, de nombreux programmes avaient été prolongés pour encore trois mois. Par conséquent, les évaluations qui seraient calculées dans les notes finales des étudiants ont été reportées.

#### **ENCADRÉ 2.1 ÉTUDE DE CAS: L'EXPÉRIENCE D'UN ÉTUDIANT DE SCIENCE EN COVID-19**

Comme l'université a fermé le campus, tous les cours ont pris fin et on nous a dit d'étudier à domicile. Je pense que le département et l'université ont pris un certain nombre d'étapes. Celles-ci comprenaient:

- Se comporter d'une manière transparente et honnête en faisant face à la pandémie.
- Fournir de nombreuses mises à jour et notifications mentionnant les futurs changements dans les cours en réponse au confinement, etc.
- Mettre un «filet de sécurité» (qui signifie que les notes des étudiants ne seront jamais affectées à cause du COVID-19), c'est-à-dire si vous avez eu exceptionnellement de mauvaises notes à cause du COVID, vos notes moyennes seraient prises à la place.
- Enregistrer les cours virtuels pour permettre une plus grande flexibilité dans l'apprentissage des étudiants.
- Passer des examens traditionnels vers les examens en ligne «à livre ouvert».
- Cependant, certains points n'étaient pas possibles ou difficiles à résoudre:
- La variété des documents de révision faisait défaut en raison de l'accès restreint aux services de la bibliothèque.
- Le manque d'alternatives pour les projets de thèses. Les étudiants réalisant des projets entièrement expérimentaux n'ont pas la possibilité de poursuivre leurs domaines de spécialisation.
- La qualité des conférences virtuelles était médiocre au début, la plupart des conférences ayant de nombreux problèmes techniques.
- Les critères du support présenté aux étudiants en termes de prolongement des dates des projets étaient variables.
- De nombreux modules basés sur des expériences ont été suspendus / terminés prématurément, ce qui a causé beaucoup de perturbations.
- La plupart de mes modules étaient relativement peu affectés par COVID-19, principalement parce que j'ai choisi beaucoup de modules théoriques. Cependant, tous mes modules expérimentaux ont été fortement affectés, la plupart ont été suspendus ou terminés prématurément. Une grande partie de mon travail d'évaluation continue a été interrompu, et seulement environ 50% du travail que j'ai effectué était calculé dans mes notes. Cela signifiait que les évaluations auparavant relativement peu importantes que j'avais effectuées en décembre ont soudainement fini par valoir 3 fois plus que ce que je l'avais prévu initialement. Cela a fortement affecté certains de mes modules, positivement ou négativement, et j'ai fini avec des notes qui traduisent beaucoup moins mes compétences générales.

L'impact de la pandémie signifiait un examen et une réforme rapides des politiques, processus, réglementations et procédures pour faciliter une réaction flexible à travers les multiples programmes offerts par les universités: ce qui pourrait fonctionner en chimie pourrait ne pas l'être dans l'art par exemple. Une série de stratégies ont été adoptées, en fonction du stade d'apprentissage / du programme, des installations, du contenu des cours et des exigences d'évaluation, des lieux d'apprentissage et des enseignants. Certains cours pratiques ont dû être complètement annulés, et comme nous envisageons de commencer une nouvelle année académique, des plans sont en cours d'élaboration pour rattraper les cours manqués, ainsi que pour fournir un enseignement pratique en laboratoire ou en tests de niveau lorsque des mesures de distanciation physique sont en place. Ce n'est pas sans problèmes bien sûr; les universités devront être pleinement préparées à une vague du virus et à une fermeture potentielle de campus. Ce que nous en avons appris, c'est que la flexibilité est essentielle et que nous ne pouvons pas simplement compter sur la prestation de programmes par le biais de l'enseignement en face à face ou de l'apprentissage en grand groupe.

Ainsi, dans les futurs plans, cherchons-nous une approche beaucoup plus flexible et mixte de la prestation des cours, où les étudiants peuvent apprendre en ligne, à distance et ils seront probablement plus en sécurité à moyen terme. Cela pourrait signifier que des programmes entiers sont offerts en ligne et que la fréquentation du campus sera limitée aux activités d'apprentissage nécessitant un équipement spécialisé ou un accès à des installations spécifiques. Les programmes comportant une composante importante de placement ou d'industrie devront être adaptés, en fonction de la nature de l'apprentissage requis. Certains cours ou modules peuvent ne pas se dérouler au cours de l'année scolaire à venir, ce qui peut avoir des implications pour l'emploi des enseignants et l'inscription des étudiants. Certains programmes sont déjà offerts à plusieurs moments dans l'année afin que les universités puissent attirer plus d'étudiants jusqu'à ce que le cours de la pandémie se précise. En tant qu'éducateurs, nous devons aspirer à fournir autant de certitude que possible aux étudiants concernant le contenu et les locaux des cours ainsi que la façon de les dispenser. Dans des contextes à ressources élevées, nous avons souvent la chance de disposer de systèmes informatiques robustes, qui permettent aux étudiants d'avoir un bon accès en ligne aux bibliothèques, aux environnements d'apprentissage et aux enseignants, ce n'est pas le cas partout et il ne faut pas être trop ambitieux avec les outils à notre disposition, par exemple, s'ils nécessitent une large bande passante (par exemple des vidéos diffusées en streaming), tous les étudiants ne pourront peut-être pas y accéder.

L'autre défi pour les enseignants est de trouver un équilibre entre l'apprentissage synchrone (en temps réel) et asynchrone (les apprenants apprennent à leur rythme), en particulier lorsque les apprenants se trouvent dans des fuseaux horaires différents. Il est préférable de garder l'apprentissage synchrone pour la discussion, la clarification des concepts, l'apprentissage en petits groupes et l'utilisation d'une approche de «classe inversée». Cette approche signifie que les élèves lisent et exécutent des activités individuelles avant de se réunir de manière synchrone, ce qui aidera les élèves à rester motivés et à structurer leur apprentissage. Une grande planification est nécessaire pour fournir un apprentissage en ligne de haute qualité ; mais garder à l'esprit les principes pédagogiques clés aidera les enseignants à se concentrer davantage sur les besoins des apprenants que sur la technologie disponible.

#### **ENCADRÉ 2.2 ÉTUDE DE CAS: APPRENTISSAGE À DISTANCE À L'UNIVERSITÉ DU ROI ABDULAZIZ**

La pandémie de coronavirus a été un véritable test pour l'Université Du Roi Abdulaziz (URA), qui a clairement démontré sa volonté de faire face à des situations exceptionnelles pouvant survenir à tout moment. Le soutien généreux et illimité du gouvernement saoudien, c'est-à-dire du ministère de l'Éducation, a tout le mérite du développement d'une infrastructure de pointe et d'une formation de haute qualité pour ses cadres. Cela a permis à l'Université de faire une transformation complète et douce de l'enseignement en présentiel à l'enseignement à distance juste un jour après la publication des directives de transformation par Son Excellence le Ministre de l'Éducation. Pendant la pandémie, l'Université a été en mesure de mettre en œuvre des plans d'urgence proactifs conçus en fonction de la surveillance des données, des besoins et des attentes. Cela a permis à l'Université de poursuivre le processus éducatif dans un environnement sûr, tout en maintenant l'efficacité et la qualité, afin de garantir la réussite scolaire de tous les étudiants.

L'utilisation optimale de la plate-forme de classe virtuelle (BlackBoard) pendant la pandémie de coronavirus est l'une des réussites de l'URA. Les statistiques de BlackBoard montrent qu'il a été utilisé plus de 1 700 000 fois, avec plus de 82 000 fichiers partagés, plus de 141 000 sessions et plus de 484 000 évaluations électroniques sur tous les programmes. En outre, plus de 140 séminaires ont été organisés, au moins 270 thèses scientifiques ont été soutenues, plus de 85 cours de formation ont été dispensés aux professeurs et aux étudiants, et plus de 52000 demandes ont été traitées de la part de l'équipe de soutien technique.

En outre, une énorme archive académique de conférences virtuelles a été enregistrée pendant la période pandémique. La recrudescence du nombre d'évaluations visant à mesurer l'atteinte des résultats d'apprentissage indique une augmentation de la préparation technique et académique des professeurs et des étudiants aux programmes de formation à distance pour

utiliser des applications et des pratiques d'apprentissage à distance. Cela a amélioré les compétences des étudiants et du personnel pour mieux utiliser les méthodes d'apprentissage en ligne afin de faire face aux dernières mises à jour dans le domaine.

L'Université a été confrontée à de sérieux défis, et peut-être vaut-il la peine d'en mentionner deux. Le premier était l'augmentation soudaine des demandes d'assistance technique, mais le problème a été résolu en augmentant le nombre de membres du personnel d'assistance technique tout en les répartissant selon des équipes couvrant toutes les heures des cours virtuels du matin et du soir. Le deuxième défi était le besoin immédiat de former de nouveaux étudiants, des étudiants ayant des besoins spécifiques et des membres du corps professoral nouvellement nommés à utiliser la plateforme de classe virtuelle. L'université a augmenté le nombre et les types de cours sur des sujets particuliers pour former environ 16000 bénéficiaires. Des cours et des classes virtuels spécifiques ont été consacrés aux personnes ayant des besoins d'apprentissage supplémentaires.

Nous prévoyons qu'à l'avenir, l'enseignement à distance sera lié à l'enseignement supérieur dans le monde entier, car il y aura un grand intérêt à atteindre les objectifs suivants:

- Fournir des programmes d'enseignement universitaire à distance, en totalité ou en partie, pour parvenir à un investissement optimal des ressources éducatives.
- Développer des programmes éducatifs qui se concentrent sur les besoins du marché du travail et utilisent des technologies et des pratiques d'enseignement à distance pour atteindre le plus grand segment possible de bénéficiaires et donc stimuler l'égalité des chances dans l'éducation.

L'éducation en ligne, avec ses pratiques et ses applications, sera l'une des stratégies d'enseignement supérieur les plus importantes des universités saoudiennes qui visent à fournir un enseignement de haute qualité et à accroître la faisabilité financière de leurs ressources.

Le développement du corps professoral a été assuré à un rythme rapide pour aider les enseignants à adapter leur enseignement et leur apprentissage aux formats en ligne. De nombreux enseignants n'utilisaient auparavant que le EAV de leur université (Blackboard™, Moodle™, Canvas™, etc.) comme dépôt de contenu pour les cours ou les autres ressources, ou bien pour que les étudiants soumettent les devoirs. Soudainement, tout en travaillant, à tête reposée, depuis leurs domiciles (s'ils avaient de la chance), ils étaient censés dispenser des cours et d'autres activités à leurs étudiants en utilisant des logiciels et des applications qu'ils n'avaient jamais utilisés auparavant, comme Zoom™.

Ce qui est vraiment encourageant, cependant, c'est que, parce que tout le monde est dans une position similaire, les éducateurs du monde entier étaient très disposés à

partager leurs défis, leurs idées et leurs conseils. Pour une description de la façon dont un groupe international d'éducateurs des professions de la santé a reconnu le besoin de soutien mutuel et se sont réunis pour s'entraider et partager des pratiques et des idées à travers des webinaires et des ateliers virtuels, recherchez le blog « Mentors sans frontières » en ligne.

## Résumé

Une situation mondiale sans précédent telle que celle du coronavirus suscite naturellement une myriade d'inquiétudes et d'impacts. Ce chapitre a résumé l'impact des fermetures des universités sur les professeurs et les étudiants. Pour atténuer ces effets, Reimers et Schleicher (2020, p. 5-6) ont proposé une liste de contrôle en 25 points relatifs à la réaction des systèmes d'enseignement face à la pandémie (voir annexe 1). Ces points peuvent être un outil pour les dirigeants des universités et servir de stratégies de gestion globalement compatibles avec les objectifs de l'UNESCO décrits ci-dessus. Ils soulignent la nécessité de donner la priorité à la santé et à la sécurité des étudiants et du corps professoral tout en assurant la diffusion du contenu éducatif. En outre, ils suggèrent de redéfinir les priorités des objectifs du programme, d'identifier les moyens de dispenser l'éducation et d'assurer un soutien adéquat aux enseignants et aux élèves. Enfin, ils soulignent le besoin de communication, de collaboration et de soutien mutuel entre les professeurs, les étudiants et les parties prenantes.

## Chapitre 3

### Les évaluations pendant le COVID-19

Professeur Sherif Elsaadany

Professeur Abdulmonem Al-Hayani

Il est clair que l'épidémie actuelle de coronavirus a considérablement perturbé le secteur de l'enseignement supérieur. Les interdictions de voyager et les fermetures de campus ont contraint de nombreux étudiants et enseignants à travers le monde à des degrés divers d'isolement, ce qui présente de sérieux obstacles au processus d'enseignement et d'apprentissage. En conséquence, les universités du monde entier ont pris leurs propres décisions concernant les examens. Certains ont eu recours aux examens en ligne, tandis que d'autres les ont reportés ou annulés complètement. Selon Timmis et al. (2016), même si certaines universités suspendent leurs examens finaux, elles continuent d'effectuer des évaluations avec les cours en ligne.

Il faut noter que si les évaluations sont sérieusement affectées par la transition vers l'enseignement en ligne, elles sont généralement sous-développées par rapport aux processus d'enseignement et d'apprentissage, qui bénéficient d'un meilleur support technologique. Le développement d'évaluations en ligne pour les cours conçus pour l'apprentissage en face-à-face constitue un défi, car les procédures d'administration des projets et des évaluations ne sont pas en général claires ni pour les étudiants ni pour les professeurs (Raaheim et al., 2019).

De plus, le passage à un mode en ligne nécessite de changer les types d'évaluation, car la surveillance en ligne est difficile, ce qui soulève le problème de s'assurer que les étudiants ne trichent pas lors des évaluations en ligne (Alruwais et al., 2018). Il faut également indiquer qu'il est impossible de mener certains cours en ligne, tels que les séances pratiques, les tests de laboratoire, les tests de performance et autres. Enfin, il existe des inconvénients pour les étudiants qui manquent de connexion Internet car ils peuvent souffrir en passant par les évaluations en ligne, ce qui peut affecter leurs notes. Ce chapitre traite de ces problèmes en détail.

### Les évaluations électroniques

Le processus d'apprentissage a été bien développé suite à l'introduction de l'apprentissage et de l'évaluation électroniques. Selon Gilbert et al. (2011), l'évaluation électronique améliore le processus de mesure des résultats d'apprentissage et elle permet également aux étudiants d'avoir un retour d'informations direct et immédiat sur leurs performances. Il est essentiel de créer un système d'évaluation tout en gardant à l'esprit les objectifs pédagogiques et en améliorant les compétences des élèves. Ridgway (2004) affirme que l'évaluation électronique peut se présenter sous plusieurs types: procédures administratives automatiques, numérisation des systèmes papier et tests en ligne, y compris les tests à choix multiples et l'évaluation des compétences en résolution de problèmes. L'évaluation électronique est donc un processus dans lequel toutes les évaluations sont électroniques et dépendent des dernières technologies. Cela comprend toutes les étapes du processus d'évaluation, telles que la conception du test, l'application, la prise de test et les commentaires. Un cadre conçu par Whitelock (2006) permet aux membres du corps professoral de surmonter les obstacles et le débat culturel entourant les stratégies d'évaluation électronique. Whitelock insiste sur l'importance de la motivation en tant que première étape du cycle, car la motivation lance tout le processus éducatif en avant. Les prochaines étapes comprennent la conception et la création de l'évaluation, la mise en place des tests pour les étudiants, la livraison des résultats, la récupération et le traitement des données afin d'obtenir des commentaires, l'évaluation des résultats et enfin l'examen de ces commentaires. Sur la base des données reçues de l'évaluation des résultats et du retour d'informations, le cycle revient aux étapes de conception et de création et recommence pour améliorer les processus d'évaluation et de retour d'informations pour s'assurer que les objectifs du cours ainsi que les résultats souhaités sont atteints.

## Les méthodes d'évaluation dans l'apprentissage en ligne

Les études précédentes sur les méthodes, les types et la distribution de l'évaluation dans l'apprentissage en ligne sont moins développées que celles relatives à l'évaluation en face à face. Une première tentative, menée par Swan (2001), a examiné 73 cours en ligne et identifié plusieurs méthodes d'évaluation, notamment des discussions, des devoirs écrits, des projets, des devoirs notés, des tests et des travaux de groupe. L'étude a révélé qu'environ 75% des cours considèrent la discussion en ligne comme une activité notée, tandis qu'environ 50% des cours adoptent des devoirs et des tests écrits comme méthode d'évaluation. Des résultats similaires ont été rapportés dans une étude ultérieure menée par Arend (2007), où 60 des cours en ligne ont été examinés. Les méthodes d'évaluation les plus courantes identifiées étaient des discussions en ligne, des examens, des devoirs écrits, des devoirs expérimentaux, des travaux de problèmes, des devoirs notés, des périodiques, des projets, et des présentations. Cette étude a également révélé que la majorité des cours considèrent également la discussion en ligne comme une activité notée. L'étude a en outre indiqué que 83% des cours dépendent de devoirs notés et de tests et que 63% des cours utilisent des devoirs écrits.

Gaytan et McEwen (2007), dans leurs travaux sur l'identification de méthodes d'évaluation efficaces pour les cours en ligne, ont constaté qu'elles incluaient des projets, des portefeuilles, des auto-évaluations, des tests, des devoirs notés, des discussions asynchrones et des évaluations par les pairs, parfois avec des commentaires. Bien que les chercheurs recommandent d'utiliser plusieurs devoirs, ils soulignent l'importance d'un retour d'informations opportun et de l'examen du dossier écrit des étudiants, comme les discussions et les courriels, pour rester bien informés de leurs besoins et préoccupations. Cette recherche montre l'éventail des types d'évaluations qui peuvent être utilisées dans l'apprentissage en ligne, ce qui peut être accablant pour les professeurs et les étudiants. Les questions sont les suivantes: quels sont les avantages de l'évaluation en ligne et comment en choisir le bon type?

## Les avantages de l'évaluation électronique

L'évaluation électronique offre plusieurs avantages pour les enseignants et les étudiants, appuyés par une gamme d'études:

- L'évaluation électronique est un outil flexible que les élèves des régions éloignées peuvent utiliser et faire des évaluations à tout moment dans leur propre environnement (Williams, 2009).
- Le retour d'informations instantané aide à améliorer le processus d'apprentissage.
- Les élèves considèrent l'évaluation électronique comme rapide et amicale, ressemblant à des activités de jeu et de loisirs (Eljinini, 2012).
- Une étude menée avec l'Université Glamorgan et l'Université métropolitaine de Leeds suggère que l'évaluation électronique améliore les performances des étudiants (Gilbert, 2011).
- Cela confirme les conclusions de Marriott (2009) dans une étude menée à l'Université de Winchester qui révèle que l'évaluation électronique augmente la motivation et, par conséquent, améliore les performances.
- Une étude basée sur une enquête révèle que l'évaluation électronique est préférée par 88,4% des étudiants par rapport aux tests traditionnels (Donovan, 2007).
- Cela a été soutenu par une étude de Llamas-Nistal et al. (2013) qui ont constaté que 43 étudiants sur 52 préféraient l'évaluation électronique aux examens traditionnels.
- Dans une étude d'enquête sur l'Université de Jordanie et l'Université de Zayed, Tubaishat (2006) a constaté que 59% et 50% des étudiants, respectivement, préféraient l'évaluation électronique.
- Selon Sorensen (2013), les étudiants valorisent le rôle de l'évaluation électronique dans leur processus d'apprentissage, ce qui est également soutenu par Gilbert (2011) qui a constaté que 92% des étudiants conviennent que l'évaluation électronique stimule leur apprentissage.

Une étude menée à l'Université métropolitaine de Leeds a révélé que les enseignants estiment que l'évaluation électronique permet d'économiser du temps, des efforts et de l'argent (Sorensen, 2013). L'évaluation électronique peut aider à améliorer la qualité du retour d'informations (Ridgway, 2004) et, en raison des commentaires directs des multiples évaluations électroniques pendant le cours, les enseignants peuvent suivre et analyser les performances des élèves pour résoudre les problèmes avant les examens finaux (Ellaway, 2008). Enfin, l'évaluation électronique aide également à évaluer les cours avec un grand nombre d'étudiants.

Au lieu des examens traditionnels sur papier, les universités adoptent l'évaluation électronique car elle est une méthode d'évaluation plus rapide et plus précise. En fait, l'efficacité de l'évaluation électronique peut même aider les universités à évaluer les nouveaux candidats de manière rentable et rapide (Ridgway, 2004). En ce qui concerne les tests, l'évaluation en ligne est plus précise que les tests sur papier pour déterminer le niveau des élèves, car elle peut modifier le niveau de difficulté des questions dans une évaluation en fonction de la réponse des élèves - ce que l'on appelle le test adaptatif. En outre, Eljinini (2012) mentionne que les mesures de sécurité dans l'évaluation électronique limitent la capacité d'un étudiant à tricher, par exemple en modifiant l'ordre des questions ou en empêchant la copie des questions. Les mesures de sécurité comprennent également la vérification de l'identité et du mot de passe.

Ainsi, l'évaluation électronique peut-elle devenir un outil utilisé par les universités car elle présente plusieurs avantages à tel point que les enseignants et les étudiants l'estiment un outil très adéquat. Elle peut aider à atteindre les objectifs éducatifs car elle soutient des capacités de réflexion élevées, c'est-à-dire une réflexion critique, ce qui se reflète sur les processus cognitifs d'apprentissage et aide à réaliser les projets collectifs. L'évaluation électronique permet également de se concentrer sur des solutions de résolution de problèmes à l'aide d'ordinateurs, en particulier en sciences et en mathématiques.

## Les défis d'évaluation dans l'apprentissage en ligne

Le passage à l'évaluation électronique dans les examens universitaires n'est pas une tâche facile. Cela pourrait aider à expliquer pourquoi plusieurs universités semblent hésiter à annuler les examens dans l'espoir qu'au moment des examens finaux, les restrictions relatives au COVID-19 seront levées. L'un des défis que les instructeurs en ligne doivent relever est de savoir comment transmettre leurs messages aux étudiants avec précision, sans contact en face à face, et ensuite fournir aux étudiants le retour d'informations approprié afin qu'ils puissent atteindre les résultats de l'apprentissage. Selon Way (2012), la nature de l'apprentissage en ligne complique les évaluations, en particulier pour ceux qui manquent d'ordinateurs ou de bonnes connexions Internet. L'absence de contact direct et la méconnaissance de la technologie d'évaluation électronique représentent un fardeau supplémentaire pour les instructeurs en ligne (Oncu et Cakir, 2011). Beebe et coll. (2012) ont étudié les préoccupations en matière d'évaluation électronique d'un groupe d'enseignants qui ont déplacé leurs cours traditionnels vers des cours en ligne et ont constaté que les instructeurs avaient été préoccupés par cinq points: la gestion du temps, la responsabilité et l'initiative des étudiants, la structure du support en ligne, la complexité du contenu, et l'évaluation informelle.

L'évaluation électronique est plus efficace dans les types de questions avec des réponses bien définies, mais dans les examens nécessitant des réponses complexes ou subjectives, la notation informatisée immédiate peut ne pas être possible. Une solution au problème de la notation et de la correction des questions dans un environnement en ligne est de comparer les notes données par l'ordinateur à celles données par un ou deux correcteurs humains (Ridgway, 2004). En utilisant cette méthode, dans une étude de la Dundee Medical School, Mitchell et al. (2003) ont constaté que le temps de notation humaine était considérablement réduit et que la qualité des questions était améliorée. Cependant, cette approche peut prendre du temps, surtout au début. Lorsqu'on aborde la question de l'évaluation du travail de groupe et des projets, plusieurs facteurs sont à prendre en considération tels que l'évaluation des compétences interpersonnelles et communicatives, l'activité du groupe et le retour d'informations, entre autres (Ridgway, 2004). Bien que l'évaluation en ligne soit difficile à utiliser dans ces tâches, un modèle académique ouvert, connu sous le nom de SPARK (ensemble d'outils pour l'auto-évaluation des pairs) a été introduit et s'est avéré efficace dans différents contextes universitaires.

Pour en savoir plus sur d'autres questions couvertes dans les études précédentes dans le domaine de l'évaluation électronique, telles que l'importance de l'évaluation authentique, l'utilisation des évaluations pour stimuler l'autorégulation académique, les préoccupations concernant l'intégrité académique, l'évaluation de la collaboration et des discussions en ligne, voir Kim et al., (2008), Simonson et al. (2006) et Naismith et al., 2011.

## Maintenir l'intégrité académique dans un contexte numérique

### Maintenir l'intégrité académique dans un contexte numérique

L'évaluation peut malheureusement être compromise par la tricherie et le plagiat. Faire en sorte que les notes attribuées en 2020 aient la même valeur que les années précédentes est un objectif clé de la crise du COVID-19. Cela nous amène à discuter de l'intégrité académique, qui est souvent destinée à soutenir les étudiants et à éviter les fautes académiques. Elle comporte plusieurs éléments tels que des principes, des valeurs, une conduite, des mesures et des systèmes pertinents pour l'équité et l'honnêteté dans tous les aspects du processus académique, comme l'enseignement, l'apprentissage et l'évaluation. Mostrous et Kenber (2016) affirment que quelle que soit la manière dont les évaluations sont effectuées, les établissements universitaires doivent maintenir l'intégrité académique dans leurs approches concernant la qualité et des normes.

Des études suggèrent que les étudiants trichent pour plusieurs raisons, telles que le manque de soutien, le manque de compétences de recherche adéquates, la confiance, l'intérêt, l'engagement dans les études et les compétences en gestion du temps, entre autres. Dans une crise telle que COVID-19, plus d'étudiants peuvent tricher ou recourir à des services éducatifs illégaux présentés par des bureaux appelés en Grande Bretagne « les usines à articles » mais nous proposons de les appeler, à la rigueur, « bureaux de services de tricherie ». Récemment, ces bureaux ont gagné une popularité et se sont largement répandus, où des individus ou des organisations aident les étudiants à réaliser leurs projets ou leurs travaux moyennant des frais.

Ils offrent également d'autres services, tels que l'affectation d'une personne pour effectuer des examens en ligne et des rapports de projet à la place de l'étudiant. Ces bureaux sont évidemment controversés, certaines institutions les considérant comme des formes de tricherie et / ou de plagiat; cependant, certains soutiennent qu'il n'y a pas de législation interdisant l'utilisation des services de tricherie contractuelle (Glendinning, 2017). Newton (2015) affirme que la tricherie, en tant que comportement, peut être une habitude acquise et que les élèves peuvent ne pas comprendre le caractère inapproprié et les conséquences d'un tel comportement. Lancaster et Draper (2020) notent que les étudiants qui apprennent à distance peuvent se sentir moins soutenus par rapport aux heures régulières et qu'ils peuvent avoir des motivations supplémentaires pour tricher. En outre, une plus grande attention devrait être accordée aux étudiants internationaux qui peuvent rencontrer des problèmes de langue et ne pas comprendre les exigences des affectations.

Les outils technologiques peuvent aider à détecter le plagiat et les fautes académiques mais ils ne doivent pas être considérés comme des solutions, mais plutôt comme un outil d'aide à la détection et à la prévention. Bien que ces outils technologiques incluent des logiciels de traitement de textes capables de découvrir les textes copiés, ils ne sont pas d'une grande utilité pour détecter les articles écrits par « les bureaux de services de tricherie », qui offrent parfois un travail sans plagiat. Il existe également des logiciels d'analyse qui détectent les variations de style d'écriture et tranchent si le travail soumis est écrit par un seul ou plus d'un auteur.

D'autres logiciels incluent des outils de stylométrie, qui peuvent suivre les styles d'écriture et les caractéristiques linguistiques du travail présenté. Pour tenter de résoudre le problème de la surveillance à distance des examens en ligne, certaines universités installent des webcams et des logiciels de reconnaissance faciale sur les ordinateurs des étudiants, mais cette étape doit être prise avec l'approbation des étudiants car elle peut entraîner des problèmes de confidentialité et des problèmes juridiques. Cela souligne l'importance de tenir tous les membres de la communauté universitaire au courant des dernières réglementations académiques applicables aux évaluations et de maintenir les normes requises d'intégrité académique.

Draper et coll. (2017) affirment que certains instructeurs restreignent le délai accordé pour terminer et soumettre les devoirs afin de minimiser la tricherie, mais ce point de vue devient moins répandu, car les « bureaux de services de tricherie » sont toujours prêts à offrir leurs services payants dans un délai restreint et avec haute qualité. Une solution à ce problème consiste à surveiller l'avancée du travail de l'étudiant à travers quelques points de contrôle, comme examiner le premier brouillon du projet et discuter des résultats avec l'étudiant afin de détecter et de réduire les possibilités de tricherie. Dans ce contexte, Beckman et Lam (2016) suggèrent que les établissements d'enseignement peuvent bloquer l'accès Internet à ces bureaux à partir des installations du campus, tout en envoyant un message d'avertissement à tout utilisateur qui pourrait tenter d'y accéder, en rappelant que cela va à l'encontre des directives d'intégrité académique. Dawson (2017) suggère d'interroger l'étudiant après avoir soumis son travail pour détecter si un tiers y est impliqué. Bien que cette technique d'évaluation soit courante dans l'enseignement supérieur, elle n'est pas pratique à adopter pour chaque étudiant et chaque mission, et par conséquent, l'échantillonnage aléatoire est suggéré comme moyen de dissuasion. Bien qu'il puisse être utile d'interroger les étudiants pour défendre leurs opinions, un autre indicateur de tricherie est l'observation d'un écart marqué entre les notes de l'étudiant dans différentes évaluations.

Dans l'ensemble, le maintien de l'intégrité académique est au cœur de tous les systèmes éducatifs et ne doit pas être oublié au milieu des crises comme cette pandémie. Lorsqu'ils réfléchissent à des solutions pour minimiser la tricherie, les développeurs des cursus doivent être prudents en envisageant les évaluations électroniques. Newton (2015) suggère qu'une des solutions pourrait être de remplacer les questions d'évaluation de mesures objectives (questions de multiples choix ou vrai / faux) par d'autres subjectives (dissertations et recherches). Les examens à livre ouvert peuvent également être plus utiles dans leurs exigences pour les étudiants afin de démontrer « l'application » de leurs connaissances qu'un examen plutôt basé sur la mémorisation ce qui peut inciter les étudiants à tricher sans surveillance. La conception de questions qui nécessitent une perception approfondie du sujet et un développement individuel des arguments est plus clairement liée à la vie réelle et nécessite des compétences d'apprentissage plus avancées de la part des étudiants.

Les professeurs peuvent ensuite utiliser des outils logiciels de détection du plagiat lorsqu'ils examinent des documents de recherche et des dissertations. Cependant, ils doivent garder à l'esprit que ces outils ne sont pas parfaits. La mission et les valeurs des établissements d'enseignement devraient signaler l'intégrité académique, qui doit être clairement reflétée dans les réglementations en différentes langues et formes. Les universités doivent également mettre en place des mécanismes pour signaler un soupçon d'inconduite académique. Les responsables de la conduite académique désignés pourraient traiter des questions courantes d'intégrité académique, tandis que les questions complexes dans ce domaine et les plaintes devraient être renvoyées à un jury composé de fonctionnaires bien formés et soutenus. Les enregistrements des incidents de tricherie et des fautes académiques doivent être conservés pour les analyser afin d'y trouver des solutions appropriées. Dans l'ensemble, le maintien de l'intégrité académique nécessite une approche systématique.

## Les recommandations

Les recommandations suivantes pourraient aider à réduire les problèmes d'évaluation pendant la pandémie mondiale:

- Les travaux écrits de nature complexe qui nécessitent la synthèse des matériaux de tout le semestre pourraient être divisés et présentés en phases par les étudiants pour recevoir des commentaires. Par exemple, un article ou un devoir pourrait être soumis en trois phases: (a) description du contexte; (b) analyse des problèmes; et (c) des recommandations. Cependant, le retour d'informations est important, même s'il exige beaucoup de travail. Une suggestion est de mettre en place des barèmes de correction à utiliser par les étudiants comme lignes directrices, et cela peut être complété par la présentation des travaux des étudiants des années précédentes. Les étudiants peuvent également avoir l'occasion de commenter les travaux de leurs collègues.

- Ces barèmes peuvent être utilisés comme guides pour les activités des élèves, soit sur des forums de discussion, soit dans des devoirs écrits. Un barème peut se présenter sous différentes formes et la plus simple est d'être une liste de contrôle spécifiant les critères de performance cible. L'élaboration du barème à l'avance peut aider à préciser les objectifs de la mission. Lorsque les élèves utilisent le barème tout en travaillant sur le devoir, ils peuvent comprendre ce qu'ils doivent faire et ajuster leur performance. Une fois le barème élaboré, le système de notation de chaque étape pourrait être mis en place. Les barèmes de discussions en ligne peuvent inclure des points tels que la fréquence des messages d'un étudiant, les réponses, la pertinence par rapport au contenu du cours, entre autres.
- Les évaluations d'auto-vérification sont un outil efficace dans les cours denses et techniques, car elles obligent les étudiants à effectuer les lectures requises et à évaluer dans quelle mesure ils comprennent le matériel. La plupart des plateformes de systèmes de gestion de contenu ont un mécanisme pour déployer de telles évaluations, et les professeurs peuvent vérifier les fonctionnalités disponibles sur la plate-forme. De nombreuses plateformes ont l'option d'envoyer les commentaires, qu'ils soient immédiats ou à une heure / date fixe.
- Les technologies synchrones sont utiles lorsqu'elles sont utilisées de manière appropriée, car bon nombre de défis auxquels sont confrontés les instructeurs en ligne sont dus à la distance et la nature asynchrone de la plupart des apprentissages en ligne. Pour aider à combler cet écart, la conférence téléphonique et en ligne peut être utilisée. Cependant, la conférence a aussi ses problèmes, notamment la capacité de tous les étudiants à y assister en même temps et la disparité dans les fuseaux horaires selon les régions des étudiants internationaux. Par conséquent, les sessions doivent être enregistrées et les horaires des sessions peuvent être modifiés chaque semaine. Les présentations des étudiants pourraient être effectuées à l'aide de conférences Web à la fin du semestre, et la planification de plusieurs sessions, chacune à un moment différent, pourrait être une solution.
- Les stratégies d'évaluation par les pairs peuvent être utilisées pour promouvoir le développement communautaire et permettre aux élèves d'apprendre en analysant et en critiquant le travail de leurs pairs, mais il convient de mentionner que les barèmes sont indispensables pour de telles activités. Ils aident les élèves à spécifier les critères de performance cibles et à décomposer une tâche en sous-tâches plus petites, ce qui facilite l'évaluation et la critique des travaux de leurs pairs. L'évaluation par les pairs convient aux travaux écrits et soumis en phases. Enfin, les élèves peuvent être intéressés à voir le travail de leurs pairs et cela peut encourager une réflexion plus approfondie, le partage d'idées et la collaboration.

- Afin de réduire le temps écoulé à répéter les mêmes commentaires pour chaque élève, des occasions appropriées devraient être saisies pour s'adresser à toute la classe. Dans un grand travail, le membre du corps professoral peut publier un résumé des tendances et des erreurs courantes dans les soumissions et faire des recommandations sur ce qui est attendu à l'étape suivante.

Chaque établissement d'enseignement doit être encouragé à adopter une stratégie qui inclut une culture d'intégrité académique et décourage les conduites académiques sous toutes ses formes. Cette stratégie doit être clairement définie dans des politiques fortes, cohérentes et transparentes prévoyant des mesures punitives pour toute violation. Il est d'une importance primordiale que l'étudiant dispose d'informations écrites et orales sur l'importance de l'intégrité académique et la position de l'établissement d'enseignement à cet égard. Les étudiants doivent savoir que l'établissement d'enseignement utilise un logiciel de traitement de textes, ce qui peut décourager les étudiants à copier-coller, ou à contracter des « bureaux de services de tricherie » de peur d'être pris. Certaines universités demandent aux étudiants de signer des déclarations attestant que le travail soumis est authentique et exempt de plagiat. Même si ces mesures ne peuvent pas empêcher la tricherie et la malhonnêteté, elles peuvent transmettre le message de l'importance de l'honnêteté et mettre en évidence les conséquences de la tricherie. Les étudiants doivent également recevoir un soutien pour acquérir les compétences nécessaires à l'étude, telles que la rédaction académique, l'utilisation de sources académiques, le référencement, la reconstruction des phrases et la recherche. Ces compétences sont essentielles pour que les élèves réussissent sans tricher. Par conséquent, les mécanismes de maintien et d'amélioration de l'intégrité académique devraient être considérés comme faisant partie intégrante du processus d'assurance de la qualité de l'établissement d'enseignement, ce qui signifie qu'ils doivent être examinés, surveillés et révisés régulièrement.

## Chapitre 4

### Soutenir et maintenir le bien-être des apprenants et des professeurs

Professeur Judy McKimm

La pandémie du COVID-19 a entraîné de majeures perturbations pour tous ceux qui travaillent et étudient dans les universités du monde entier. Ces perturbations ont causé pour beaucoup un sentiment d'incertitude et de grands changements, y compris le passage à divers niveaux et étapes de confinement et de distanciation sociale. Des adaptations rapides à l'offre éducative et des adaptations psychologiques et physiques considérables ont eu lieu dans la vie des gens. Dans ce chapitre, nous examinons ce que le concept de «bien-être» signifie pratiquement pour les universités, pourquoi il est important et les problèmes que la pandémie a soulevés en termes de soutien du bien-être. Nous examinons ensuite certains défis et stratégies impliqués dans le soutien du corps professoral et des étudiants qui retournent sur le campus et certaines des leçons apprises que nous pourrions exploiter dans les prochaines pratiques.

Le concept du bien-être n'est pas facile à définir (Dodge et al 2012), mais c'est essentiellement:

*un sentiment intérieur lié à la santé, au bonheur et à la prospérité. Cela inclut une bonne santé mentale, une grande satisfaction à l'égard de la vie, un sentiment du sens et du but de la vie et la capacité de gérer le stress. Plus généralement, le bien-être, c'est simplement se sentir bien.*

Cinq grands types de bien-être ont été identifiés:

1. Bien-être émotionnel: la capacité de pratiquer des techniques de gestion du stress, d'être résilient et de générer les émotions qui mènent à de bons sentiments.
2. Bien-être physique: la capacité d'améliorer le fonctionnement de votre corps grâce à une alimentation saine et de bonnes habitudes d'exercices.
3. Bien-être social: la capacité de communiquer, de développer des relations significatives avec les autres et de maintenir un réseau de soutien qui vous aide à surmonter la solitude.
4. Bien-être professionnel: la capacité de poursuivre vos intérêts, de respecter vos valeurs et vos objectifs afin de gagner du sens, du bonheur et de l'enrichissement sur le plan professionnel.
5. Bien-être sociétal: La capacité de participer activement à une communauté, une culture et à un environnement épanouis.

(Rath et al 2010)

## L'importance du bien-être en milieu universitaire

Les universités assument la responsabilité de la sécurité physique et psychologique de leurs apprenants et de leurs professeurs. Cela signifie que les universités doivent fournir des services qui contribuent à nourrir et à maintenir le bien-être des étudiants et du personnel (Vogan et al 2014). Ces services comprennent généralement:

- Santé et sécurité : cela inclut les services pour tous, tels que les besoins des lieux de travail, le laboratoire, les bâtiments et la sécurité contre les incendies, et pour certains peut inclure un soutien de la santé professionnelle, par exemple s'ils ont été malades et retournent au travail ou aux études, ou travaillent beaucoup à l'ordinateur et nécessitent un test oculaire.
- Handicap ou besoins d'apprentissage supplémentaires : ces services sont destinés aux apprenants (et aux professeurs) qui ont un handicap physique ou comportemental enregistré ou confirmé (comme la dyslexie, la dyspraxie, l'utilisation de fauteuil roulant, une déficience auditive ou visuelle) afin qu'ils puissent recevoir le soutien dont ils ont besoin pour étudier ou travailler efficacement.

- Bien-être : dans de nombreuses universités, il y aura un endroit où les étudiants et le personnel peuvent aller pour obtenir de l'aide et des conseils confidentiels sur la gestion du stress, sur la santé mentale et le bien-être. Cela peut inclure une aide aux étudiants dans la gestion de leurs études ou la révision des examens, des services de conseil ou une formation en pleine conscience.
- Sport et loisirs : le maintien de la santé physique est très important. Les universités encouragent généralement les étudiants et les professeurs à participer à des activités, en fournissant des installations sportives (gymnases, piscines, terrains de sport) et en les encourageant d'aller à l'université à vélo ou de participer à des séances de fitness.
- Hébergement, finances, enregistrement et administration : ces services généraux de soutien permettent aux étudiants d'accéder à des demandes de renseignements généraux sur leurs programmes, ainsi qu'à une gamme plus large de services, comme les aider à trouver un logement ou guider les étudiants vers des bourses complètes ou partielles. Des services administratifs et académiques spécifiques au programme sont également mis en place pour soutenir les étudiants.
- Tuteurs personnels et mentors sur le lieu de travail : la plupart des universités ont un système de soutien plus adapté aux étudiants par le biais de tuteurs personnels qui ont un groupe d'étudiants inscrits dans le programme qu'ils soutiennent et conseillent. Pour le personnel, les programmes de mentorat, en particulier pour le personnel nouveau ou débutant, peuvent les aider à faire des ajustements et des adaptations.

Tous ces services sont conçus pour que tout le monde dans les universités puisse se sentir en sécurité et prospérer. Ils sont soutenus par des systèmes, des politiques et des processus qui fonctionnent pour maintenir la stabilité et la certitude, même pendant les périodes d'urgence, comme un incendie ou un accident individuel ou une maladie. Cependant, la pandémie a conduit à une crise potentielle qui nécessite une action habile de la part des universités, dans un contexte de grande incertitude, de peur et d'anxiété.

## Des Problèmes et défis soulevés par la pandémie

Les principaux défis liés au bien-être consistent à assurer la sécurité physique et psychologique des professeurs et des apprenants, car de nombreuses personnes ont commencé à travailler à distance ou à faire l'expérience de l'apprentissage et de la communication en ligne, voir l'encadré 4.1.

### ENCADRÉ 4.1 ÉTUDE DE CAS: L'EXPÉRIENCE DE L'UNIVERSITÉ DU ROI ABDULAZIZ (URA) EN MAINTIEN DU BIEN-ÊTRE DES ÉLÈVES PENDANT LA PANDÉMIE DU COVID-19

Pendant la pandémie, les étudiants du monde entier ont été exposés à de graves traumatismes psychologiques et à des perturbations dans leur vie quotidienne. De plus, soudainement, leur mode d'étude a été complètement déplacé de l'enseignement en face-à-face à l'enseignement en ligne. Cela a perturbé leur vie académique et sociale et leurs activités parascolaires, car le confinement était appliqué pendant 15 heures par jour dans la plupart des régions d'Arabie saoudite et 24 heures sur 24 dans certaines villes et quartiers.

Une fois que la crise a eu lieu, l'URA s'est accélérée pour élaborer un plan complet destiné à résoudre les problèmes éventuels et à maintenir le bien-être du personnel et des étudiants à différents niveaux: académique, psychologique, social, technique et même financier. Le plan reposait principalement sur un travail de collaboration entre les différents doyens de l'Université, à savoir le Doyen de l'apprentissage en ligne et de l'enseignement à distance, le Doyen des affaires étudiantes et le Doyen des admissions et des inscriptions. Le Doyen de l'apprentissage en ligne et de l'enseignement à distance a fourni de nombreuses mesures de soutien aux étudiants pour faciliter leur étude en ligne, avec un intérêt particulier à la façon de gérer les nouvelles méthodes d'évaluation en ligne à l'aide de la plateforme BlackBoard. Le Doyen a également élaboré et diffusé de nombreuses lignes directrices et brochures destinées aux étudiants sur la façon d'utiliser les différents outils sur BlackBerry et les classes virtuelles. De plus, plusieurs vidéos d'orientation ont été développées et des services de support technique étaient disponibles 24 heures sur 24.

Le Doyen des affaires étudiantes a offert aux étudiants un immense soutien psychologique par le biais de conférences en ligne, de webinaires, de vidéos, de prospectus et d'une ligne directe 24 heures sur 24 pour faire face aux problèmes psychologiques et à l'anxiété des étudiants dus à la pandémie. Le mode a changé de face à face à en ligne dans presque tous les aspects de la vie étudiante: des cours en ligne, des conseils académiques en ligne et même des heures de bureau en ligne. Les étudiants internationaux et les étudiants vivant dans des logements universitaires ont reçu une attention particulière, notamment pendant le mois de jeûne musulman du Ramadan. Cela comprenait la fourniture de petits déjeuners, de services de soins

de santé et de certaines activités sociales tout en maintenant toutes les mesures de protection nécessaires. Le Doyen des affaires étudiantes a également offert un soutien financier aux étudiants les plus vulnérables qui avaient besoin d'ordinateurs portables, en particulier les étudiants vivant loin de chez eux et dans un logement universitaire.

Le Doyen de l'admission et de l'inscription a joué un rôle essentiel pour contrer les effets négatifs de la pandémie sur les étudiants et le personnel. Passant de la formation en présentiel à la formation en ligne, le Doyen a apporté des changements rapides aux horaires et aux méthodes d'évaluation des étudiants dans un délai très court. L'un des défis consistait à gérer des cours avec un grand nombre d'étudiants, car les serveurs des universités peuvent ne pas fournir le service requis sous une pression aussi immense et les étudiants ont donc été divisés en groupes plus petits. Cette transition en douceur de l'enseignement direct à l'enseignement en ligne s'est également accompagnée d'une révision et d'un rééchelonnement des évaluations, grâce à l'étroite collaboration entre le Doyen des admissions et des inscriptions, le Doyen de l'apprentissage en ligne et de l'enseignement à distance et le Doyen des technologies de l'information.

Nous pensons que l'URA a réussi pendant la pandémie à maintenir le bien-être des étudiants. L'une des clés les plus importantes du succès était l'harmonie entre tous les secteurs universitaires, les doyens et les collègues, soutenue et orchestrée par l'administration universitaire supérieure. Dans l'ensemble, le Recteur, les vice-présidents et les doyens de l'université ont été des modèles à la fois en tant que dirigeants et gestionnaires pendant la période stressante de la pandémie.

Le cadre « DOIBE » (COINNS en anglais, déjà expliqué dans le premier chapitre) (McKimm 2008) peut être utilisé pour poser des questions sur les principaux défis que les universités rencontrent à tout moment, que ce soit en mode « crise » ou à plus long terme. Il aide également à définir ce qui est nécessaire pour assurer la continuité de la vie universitaire, des programmes, de l'apprentissage et de l'enseignement et des processus pour les dirigeants, les administrateurs, les professeurs, l'université et les étudiants. Certaines questions concernant le maintien de la sécurité physique et psychologique comprennent la prise en compte des besoins de divers groupes et services:

- Comment aidons-nous: les personnes qui restent sur le campus; la faculté qui commence le travail à distance; les étudiants qui commencent à apprendre à distance et / ou qui sont retournés chez eux, peut-être à l'étranger; les étudiants qui restent sur le campus ou qui pourraient être isolés?

- Comment saurons-nous si quelqu'un est en difficulté?
- Comment pouvons-nous continuer à fournir le soutien et les services centraux?
- Qu'est-ce qui est essentiel ? Que pouvons-nous arrêter ? Quelles conséquences pourrait-il y avoir si nous arrêtons ou réduisons les services?
- Comment allons-nous traiter ou gérer une crise?

DOIBE nous demande également de partager les idées. Les universités n'auront pas toutes les réponses et en temps de crise, il est essentiel d'agir rapidement. Elles doivent donc tendre la main et discuter avec d'autres dans le monde des stratégies qui fonctionnent et partagent des pratiques et des idées. Il est important d'apprendre des autres alors que la pandémie traverse ses différentes étapes dans différents pays. Comme le suggèrent McKimm et al (2020), certaines des leçons rapidement apprises par les éducateurs en matière d'adaptation pendant la pandémie étaient que la sécurité est primordiale, la communication et la transparence sont essentielles. Il faut, également, reconnaître la nécessité de l'adaptation psychologique au changement et à la crise. Nous aborderons ensuite ces aspects en relation avec le bien-être.

## **La sécurité est primordiale, la communication et la transparence sont essentielles**

Au stade de la crise de la pandémie, les universités doivent veiller attentivement à assurer la sécurité physique du personnel et des étudiants, car cela est primordial. Les stratégies pour assurer la sécurité physique impliquent des étapes pratiques telles que décider de la façon dont la distance physique et la circulation autour et à l'intérieur des bâtiments devraient se produire, comment le bien-être, la santé au travail, le handicap et les autres services de soutien fonctionneront, et si, quand et comment le personnel et les étudiants retourneront sur le campus. La fermeture des campus et l'annulation des cours ont été les principaux moyens de parvenir à la sécurité physique au début de la crise. Cependant, en ce qui concerne le bien-être, cela peut avoir causé plus de problèmes que de solutions.

Si l'on considère la liste des services ci-dessus, il est clair que certains services peuvent s'arrêter complètement comme les installations sportives sans trop de préjudice. En ce qui concerne les autres services, tels que la sécurité des bâtiments : certains ont été fermés comme ceux liés à l'enseignement, à l'apprentissage et à la recherche, bien que d'autres (comme les laboratoires effectuant des recherches vitales) puissent rester ouverts mais avec des restrictions. Avec la réouverture des campus universitaires, répondre aux besoins élémentaires de sécurité physique des gens deviendra difficile. Les universités ont adopté différentes approches à cet égard. Beaucoup ont décidé de continuer à apprendre et à enseigner en ligne jusqu'à ce que la situation devienne plus claire tout en espérant que les étudiants continueront toujours de fréquenter l'université.

D'autres ont adopté une approche plus mixte, par exemple:

- Maintenir la distance physique dans les amphithéâtres, les laboratoires et les autres espaces entre les individus.
- Fournir du gel hydroalcoolique pour les mains et d'autres désinfectants.
- «Zoner» divers groupes de personnel et d'étudiants dans différents espaces physiques («bulles») pour ne pas se mélanger.
- Amener divers groupes d'étudiants sur le campus par étapes.
- Permettre au personnel de travailler à distance pendant une partie ou tout le temps.

Même avec toutes ces précautions, certains professeurs et étudiants peuvent également contracter le coronavirus et ces problèmes devront être traités cas par cas. A cet égard, il doit y avoir un mécanisme par lequel les cas peuvent être signalés et enregistrés, en particulier lorsque tout le monde retourne sur le campus.

Maintenir une communication efficace et opportune lorsque le corps professoral travaille à distance et que les étudiants sont rentrés chez eux est un défi majeur, en particulier en termes de l'organisation au sens large, de son leadership et de sa gestion. Gérer l'incertitude dans un environnement externe en constante évolution nécessite de développer des voies de communication efficaces et fréquentes entre les enseignants et les apprenants.

Des services numériques robustes sont vitaux lorsque la communication en face à face ne peut pas avoir lieu, mais nous devons être réalistes quant à leurs avantages et leurs limites. Outre le fait de passer à l'apprentissage en ligne, les étudiants seront également préoccupés par leur logement, leurs finances, leur progression ou leur diplôme, leurs visas et ne pourront pas accéder à la multitude de conseils fournis par les départements et les individus qui leur étaient facilement accessibles sur le campus. Il est donc important de s'assurer que les élèves savent clairement comment et à qui s'adresser.

Les technologies virtuelles ne sont pas aussi utiles en termes de maintien du bien-être qu'elles le sont pour d'autres formes de communication, en particulier en ce qui concerne les problèmes de santé mentale ou de motivation. Il peut être difficile d'engager pleinement les gens et il est beaucoup plus facile pour les individus de se «cacher», ou de ne pas répondre, quand ils ne se rencontrent pas en face à face. La mise en place de communications régulières (e-mail, téléphone, visioconférence) avec les personnes dont vous êtes responsable, ainsi que l'identification et la mise en place de sessions virtuelles d'accueil peuvent aider les gens à continuer à s'engager.

## Reconnaître la nécessité d'une adaptation psychologique au changement et à la crise

Nous devons également penser aux besoins psychologiques d'un individu, en particulier s'il perçoit quelque chose comme une crise (Kim et Cameron 2011). Par exemple, Abraham Maslow estime que l'individu a une gamme de besoins, et si ceux-ci ne sont pas satisfaits, il ne peut pas fonctionner pleinement et peut devenir ce que l'on appelle «auto-actualisé» (Maslow 1981). Une autre façon de penser les besoins humains, plus axée sur les aspects psychologiques et d'épanouissement personnel, a été décrite par Tony Robbins qui suggère que les humains ont six besoins principaux. Les quatre besoins de la personnalité:

1. Certitude
2. Variété
3. Importance
4. Connexion / amour

Et les deux besoins de l'esprit:

1. Croissance
2. Contribution

(Robbins, 2014)

Ce cadre utile nous rappelle que chaque individu (qu'il s'agisse du personnel ou des étudiants) doit avoir une certaine certitude quant à sa situation particulière, de sorte que des communications régulières et claires sont vitales. Cependant, lorsque les gens travaillent ou étudient à distance, ils ont également besoin d'avoir une certaine variété dans leurs activités et de sentir qu'ils «appartiennent» et sont connectés aux autres (Thompson 2020). Dans les cadres de Robbins et de Maslow, pendant et après la phase de crise initiale, les universités doivent prêter attention au bien-être psychologique des gens. Les gens ont besoin de se sentir comme s'ils apportent une contribution significative, qu'ils appartiennent à une cohorte, une équipe ou un groupe, qu'ils accomplissent des choses et reçoivent des commentaires (pour aider à renforcer leur estime de soi), et qu'ils sont poussés à atteindre leur potentiel. Alors, qu'est-ce que cela signifie en pratique? Pour les apprenants (et les enseignants), il ne suffit pas que tout soit simplement mis en ligne ou qu'ils puissent tous participer à un webinaire Zoom™. Pour eux, cette participation passive à travers le webinaire Zoom pendant des heures n'est pas suffisante car ils risquent de s'ennuyer et de se désengager. Et à mesure que les étudiants et le personnel reviennent sur le campus, il faudra veiller à équilibrer ces besoins avec le maintien de la sécurité physique.

Pendant la pandémie, cela peut impliquer d'aider et de soutenir les gens pour faire face au changement et à l'incertitude, en apaisant les craintes des étudiants et des professeurs, les aidant à changer de comportement pour travailler efficacement à la maison, ou en soutenant les étudiants isolés loin de chez eux, ou qui sont rentrés chez eux et sont maintenant à distance (Magallanes 2020). Personne ne peut bien étudier, travailler ou fonctionner correctement s'il est anxieux, stressé ou confronté à une grande incertitude. Dans une situation que les humains perçoivent comme une crise ou une urgence, le cerveau fonctionne moins à partir des zones de traitement cognitif du cortex cérébral, pour compenser cette déficience, la partie la plus "primitive" du cerveau (l'amygdale) intervient. Dans ce cas, les réactions peuvent être plus émotionnelles qu'intellectuelles. C'est pourquoi des communications régulières sont essentielles ; par conséquent, les dirigeants doivent prendre le temps d'écouter et de ne pas rejeter les préoccupations des gens même si celles-ci pourraient sembler trop émotionnelles. Puisque le bien-être repose sur des fonctions cognitives saines, les humains ne sont pas semblables à cet égard.

Une autre façon de voir comment les gens réagissent au changement s'appuie sur la façon dont les gens traitent le deuil et la perte. Tout changement implique à la fois des pertes et des gains. Même un changement positif (comme avoir un nouveau bébé ou déménager) implique une certaine perte de ce qui était dans le passé. Au fur et à mesure que les humains traitent l'impact du changement sur eux-mêmes et sur leur entourage, ils ont besoin de temps pour passer par différentes étapes (Kubler-Ross et Kessler, 2009). Ce traitement génère des réponses à la fois émotionnelles et rationnelles. Le travail des dirigeants, des gestionnaires et des enseignants consiste à aider les gens à franchir ces étapes jusqu'à ce qu'ils voient le changement comme plus positif que négatif et qu'ils l'acceptent et le considèrent comme étant la «nouvelle normalité». Nous en discuterons plus en détail au chapitre 6.

#### **ENCADRÉ 4.2 PERSPECTIVE INTERNATIONALE: CRISE DE LA SANTÉ MENTALE - PROFESSEUR SHERIF ELSAADANY**

La vie de nombreuses personnes dans le monde a été perturbée par le COVID-19, avec des niveaux d'infection rapides créant un sentiment d'incertitude et d'anxiété quant à ce que l'avenir nous réserve. Cela a conduit à un niveau de stress énorme au sein de la communauté universitaire, y compris les étudiants et en particulier les étudiants diplômés, dont la carrière et l'obtention de leur diplôme peuvent être retardées et affectées par des interruptions dans l'enseignement et l'évaluation (Al-Rabiaah et al., 2020). En outre, le COVID-19 a créé une crise de récession mondiale à laquelle les diplômés devraient faire face. Ce stress peut avoir des conséquences négatives sur le processus d'apprentissage et la santé mentale des étudiants.

Répondre aux besoins de santé mentale des étudiants est une nécessité urgente (Shaffer et al., 2017). Certaines universités ont choisi d'envoyer à leurs étudiants des messages de solidarité pour offrir un soutien, mais dans certains cas ce genre de soutien n'est pas suffisant. Bien que les universités disposent de centres et de services de conseil, elles manquent souvent de personnel et donc, les périodes d'attente peuvent aggraver les problèmes de santé mentale. Ainsi, cette pandémie souligne à nouveau la nécessité d'améliorer les services de soins de santé mentale pour les étudiants. Dans le même cadre, Lauka et al. (2014) insistent sur l'importance des cliniques de formation des conseillers car elles servent comme de voies de collaboration avec les centres de conseil universitaires en sous-effectif. Ces services de conseil gratuits peuvent soulager l'anxiété des étudiants internationaux en détresse. En outre, différents départements comme les affaires étudiantes et les centres de santé étudiante devraient travailler ensemble pour soutenir les étudiants en éliminant la discrimination et en collaborant pour avoir une réaction sanitaire appropriée à la pandémie (Xiang et al, 2020). Ces départements peuvent conseiller les étudiants sur leurs préoccupations académiques et financières qui peuvent leur causer de la détresse. Les universités devraient, à l'avenir, fournir des soins de santé mentale appropriés aux étudiants en détresse.

En ce qui concerne le COVID-19, nous avons vu à quel point les gens étaient choqués ou sceptiques au début de la pandémie jusqu'à ce qu'ils voient son impact sur leur vie. Ensuite, les réactions sont devenues plus émotionnelles (colère, blâme, négociation) à mesure que les campus se vidaient et que de nombreuses personnes déménageaient ou commençaient à travailler de chez eux, posant des questions telles que "*qu'arrivera-t-il à mon cours?*", "*Serai-je en mesure d'obtenir mon diplôme / progresser?*", "*comment vais-je travailler pendant que je m'occupe des enfants à la maison?*".

Pour les pays où le confinement ou les couvre-feux stricts ont duré des semaines, l'apathie s'est installée: `` *Ce sera toujours comme ça?* `` Les enseignants et les gestionnaires doivent surveiller les gens qui travaillent ou suivent des cours avec eux pour s'assurer régulièrement que ces gens sont dans l'état de l'anxiété `` normale `` ou en mauvaise humeur et ne sont pas arrivés à la dépression malade (Moir et al 2018). Les services de santé mentale et de bien-être qui soutiennent les étudiants et le personnel doivent fonctionner d'une manière très différente pour assurer une réaction rapide, des consultations virtuelles et des ressources en ligne. En même temps, des consultations en face à face doivent être disponibles pour les personnes en grave détresse. Les enseignants ou les responsables doivent être conscients des processus de référence hiérarchique car ils peuvent changer pendant la pandémie.

Petit à petit, les gens commencent à voir des gains potentiels comme par exemple : avoir plus de flexibilité en travaillant à domicile, ne pas prendre un long trajet ou ne pas avoir à s'asseoir dans des amphithéâtres bondés. Ils peuvent, ensuite, explorer les options disponibles, commencer à être plus créatifs, puis s'orienter vers l'acceptation de la «nouvelle réalité» telle qu'elle est. Les gens doivent, également, se tourner vers l'avenir plutôt que de s'attarder sur le passé, et finalement optimiser leur performance.

## Apprendre et travailler à distance

Alors que de nombreux pays passent aux systèmes de gestion numérique à distance, au travail à domicile et à l'apprentissage en ligne, une infrastructure technologique robuste est essentielle. Cependant, cela peut entraîner des problèmes pour les étudiants et le personnel en matière de bien-être. Les gens peuvent ne pas avoir un bon accès à la technologie dont ils ont besoin ou les connexions peuvent être médiocres.

Travailler à distance ou en isolement, être avec sa famille ou ne pas avoir d'espace pour travailler et étudier ; ce sont tous des facteurs stressants qui augmentent le besoin de la personne au soutien pour maintenir sa motivation et son engagement. Nous ne pouvons pas supposer que tout le monde a la même capacité ou la même motivation de travailler ou d'apprendre de cette manière. Assister (et se concentrer) à une réunion, l'une après l'autre, ou à une session d'enseignement Zoom a définitivement des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale.

La gestion de la charge de travail est également difficile car les frontières entre la maison et le travail se glissent les unes dans les autres (en particulier si les gens ont d'autres tâches telles que le travail clinique ou les responsabilités familiales) et donc, tout le monde n'est pas apte à travailler de la sorte (Inceoglu et Warr 2011; Lent et Schwartz 2012). Certains types de personnalités (telle que «l'introvertie») sont bien plus adaptés que d'autres au travail isolé. De nombreux professeurs manquent de confiance et de compétence pour fournir un apprentissage en ligne, à la fois techniquement et pédagogiquement. Même ceux qui ont l'expérience de l'éducation en ligne peuvent avoir le sentiment de « bâcler » les activités d'apprentissage et d'enseignement, car ils n'ont pas suffisamment de temps pour préparer et développer des activités d'apprentissage de haute qualité. Il est à signaler que l'engagement total avec les technologies en ligne est compliqué et ne se limite pas à cet unique facteur. L'étude de Maican et al (2019) a révélé que

"l'utilisation des applications de communication et de collaboration en ligne n'est pas un facteur unique de prédiction de la réussite dans la vie universitaire, mais l'utilisation de la technologie combinée à des niveaux élevés d'engagement au travail, de conscience, de stabilité émotionnelle, d'ouverture, d'extraversion et de confiance dans sa capacité à faire face à de nouvelles les technologies pourraient augmenter les chances de succès".

Les étudiants éprouvant des difficultés académiques ou ne pouvant pas poursuivre leurs études ou leurs recherches peuvent être très stressés et anxieux car, s'ils comptaient sur l'amélioration de leurs notes lors d'une dernière année ou d'un examen de module, ou si leur soutenance de thèse a été retardée, ils peuvent se sentir déçus, voire en colère. Si les évaluations sont essentielles et qu'elles doivent être effectuées en ligne, cela pose des problèmes en termes de modalités pratiques de réalisation des évaluations. Il faut, par exemple, garantir que l'accès à l'évaluation est juste et équitable (en ce qui concerne les fuseaux horaires, les appareils, un espace calme, l'accès au Web et bande passante) et que les élèves se comportent avec intégrité et ne trichent pas.

Ces changements de mode d'évaluations peuvent être très stressants pour les étudiants. Les enseignants devront être aussi flexibles et solidaires que possible, dans le cadre du respect des règlements. À titre d'exemple, le gouvernement britannique a mis ce conseil général aux étudiants sur son site Web: «De nombreux étudiants se sentiront incertains et anxieux mais il est vital qu'ils puissent toujours accéder au soutien en santé mentale dont ils ont besoin».

Le gouvernement a demandé aux conseillers d'accorder la priorité à cette affaire. De nombreuses universités renforcent leurs services de santé mentale existants et les adaptent en l'absence de soutien en personne. Les étudiants qui ont des problèmes de santé mentale en ce moment peuvent également accéder aux ressources en ligne du site de la Santé Publique en Angleterre, ainsi qu'au soutien en ligne du Service National de Santé (SNS) et de l'organisation caritative pour la santé mentale «Mind».

## Conclusions

Des décisions devront être prises, et soumises à un examen continu, concernant le maintien des services essentiels liés au bien-être, dans le contexte des orientations gouvernementales et locales. La pandémie se produira par vagues et donc, lorsque la réoccupation des bâtiments et des campus est envisagée, la sécurité physique est primordiale et le maintien de la distance sociale pour le personnel et les étudiants, ainsi que la vigilance face aux épidémies de virus (et d'autres maladies), est essentiel. Il faudra également gérer la possibilité de donner accès aux cafés et autres points de vente. Il se peut que la réouverture des installations sportives et d'exercice soit des priorités ultérieures. Pour les personnes handicapées, des considérations supplémentaires peuvent être nécessaires.

Parallèlement à la sécurité physique, le maintien des autres aspects du bien-être doit être intégré dans le tissu de la vie universitaire. Bon nombre de structures et de sociétés universitaires typiques qui permettent le bien-être social, sociétal et sur le lieu de travail peuvent ne plus fonctionner comme avant. Pour les étudiants qui ont dû partir sans avoir obtenu leur diplôme ou dire au revoir à leurs amis et professeurs ou pour les nouveaux étudiants qui envisagent de commencer un cours, leurs expériences ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

Si des activités telles que les cérémonies virtuelles de remise de diplômes ou d'autres ne peuvent pas remplacer la réalité, elles peuvent, au moins, aider à compenser les pertes des élèves et des enseignants en reconnaissant les réalisations, en encourageant l'appartenance et le sentiment de communauté et en enrichissant la vie. De même, il est très important de réfléchir à la manière dont les nouveaux et les anciens étudiants peuvent être accueillis dans l'université en tant que communauté tout en maintenant la sécurité. Les universités doivent donc être aussi claires que possible, fournir des communications opportunes et régulières et se concentrer sur tous les aspects du bien-être, car faute de quoi, personne ne peut apprendre, travailler ou s'épanouir.

## Chapitre 5

# Soutenir les activités de recherche pendant la pandémie

Professeur Ayman Elsamanoudy

Dr. Mohammed Hassanien

Dr. Sameh Youssef

Avec l'émergence de la pandémie du coronavirus (COVID-19) en 2020, presque tous les pays du monde ont connu une forme de confinement forcé de tout, à l'exception des services essentiels, tels que les magasins d'alimentation et les services de santé et de soins sociaux. Bien que dans certains cas, la capacité de collecter des données soit encore disponible, de nombreux scientifiques n'ont pas pu accéder à leurs équipements ou à leurs lieux de travail, ce qui a entraîné l'interruption de nombreux projets de recherche (Saraswat 2020).

## Sujets de recherche pendant la pandémie du COVID-19

L'impact du confinement du COVID-19 sur la recherche a été immense et a conduit à de nombreux défis. De nombreux résultats négatifs des mesures de confinement concernant les activités de recherche ont été documentés comme la suspension de toutes les activités de recherche non liées au COVID-19.

Le report ou l'annulation de presque toutes les conférences s'est produit aux niveaux national et international. De plus, chaque institut de recherche a dû prendre sa propre décision quant à la poursuite des activités de recherche (en s'assurant que toutes les mesures de sécurité sont mises en place) ou à la fermeture complète (Nassisi et al., 2020).

D'autre part, la pandémie a également stimulé de nouvelles opportunités de recherche. En réponse aux défis posés, les gouvernements et d'autres agences du monde entier ont financé les recherches sur le COVID-19 lui-même et de nombreux instituts de recherche ont réagi en réorganisant leurs sujets de recherche et en donnant la priorité aux activités de recherche liées au COVID-19. Une autre opportunité que les chercheurs individuels et les groupes ont saisie pendant le confinement et la distanciation sociale est de publier des recherches sur le COVID-19 dans un laps de temps très court. Cela a abouti, depuis le déclenchement de la pandémie, à l'accélération du processus de publication des numéros spéciaux de revues (en particulier en ligne d'abord) concernant l'impact de la pandémie. En effet, certaines revues et périodiques académiques ont minimisé la durée du processus de publication de 49%, soit une moyenne de 57 jours entre la première soumission de la recherche et sa publication. D'autres ont réduit le temps de 80% par rapport à la situation d'avant la crise, avec une moyenne de 14 jours. Outre l'accélération du processus de publication, le nombre d'articles soumis et publiés a également augmenté (Horbach, Serge 2020) d'une façon considérable.

L'un des principaux sujets de recherche depuis l'émergence de la pandémie du COVID concerne le taux de mortalité par infection (TMI). Le TMI est considéré comme une estimation de la mortalité globale due au COVID-19 tel que jugé par des experts médicaux et des épidémiologistes (Meyerowitz-Katz & Merone 2020). Les experts ont signalé que le TMI diffère complètement du taux de mortalité défini comme une estimation du nombre de décès par rapport au nombre total des cas (Giorgi Rossi et al., 2020).

L'étude de la prévalence et de la gravité du COVID-19 est en train de devenir l'un des domaines sur lesquels les épidémiologistes se penchent, car l'étude de la prévalence et de la gravité est d'une importance vitale pour comparer la gravité entre les patients atteints de maladies chroniques, en particulier les maladies liées à l'immunité comme le diabète ou l'hypertension. Ce type d'études pourrait fournir de bonnes indications pour la prévention et le traitement potentiel de l'infection au COVID-19 (Hu et al., 2020).

La recherche sur les études de virologie est un autre domaine provoqué par la crise. L'étude de la structure du génome viral, caractérisant la structure du génome du COVID-19 et les principales différences dans sa structure par rapport à celles étudiées précédemment, peut jouer un rôle central dans la compréhension de la capacité infectieuse, de la pathogenèse des maladies en résultant et du mécanisme de différenciation (Wu et al., 2020; Zhang et al., 2020). L'immunopathologie et la réaction immunitaire humaine face à une infection virale intéressent également les chercheurs. La réponse immunitaire humaine joue un rôle clé dans le contrôle et la résolution des infections à COVID et décide du résultat clinique de l'infection. La réponse inflammatoire et les poussées de cytokines associées à l'infection, et leur rôle dans la pathogenèse de la maladie, sont les bases des essais d'intervention thérapeutique. Ce type de recherche est l'un des principaux domaines publiés pendant la pandémie (Guo et al., 2020).

La pandémie du COVID-19 a conduit à une crise sanitaire universelle accablante entraînant des changements comportementaux et psychologiques à grande échelle. Par conséquent, les sujets de recherche en sciences sociales pertinents pour les pandémies ont évolué, notamment les travaux sur la clarification des menaces, des influences sociales et culturelles et des comportements liés aux crises. De plus, les sciences de la communication, la prise de décision, le leadership, le stress et l'adaptation sont de nouveaux sujets émergents à discuter et à étudier (Bavel et al., 2020). Les établissements d'enseignement ont été fermés pour freiner la propagation de la pandémie du COVID-19 (Zhu & Liu 2020), ce qui a créé des défis pour les systèmes éducatifs et leurs parties prenantes. Ces défis comprenaient la préparation de leurs institutions à s'adapter à la crise dans un court délai, la reconstruction des cursus, la refonte des plans d'évaluation et la préparation de leur personnel à l'enseignement à distance de manière numérique et virtuelle. Les universités ont également la responsabilité de rassurer tous les étudiants, y compris les étudiants chercheurs, au sujet de l'impact de la pandémie sur leurs études et projets de recherche (Daniel 2020).

De nombreuses recherches ont également évolué pour discuter de l'impact positif de la pandémie du COVID-19 sur l'éducation et sur la manière dont les universités peuvent tirer profit de cette expérience. Ces précieuses études basées sur l'éducation ont conclu que l'épidémie avait entraîné une accélération du développement de l'apprentissage en ligne à tous les niveaux de l'enseignement, même dans les écoles primaires. Tous les types de technologies ont été utilisés pour faciliter le processus d'apprentissage en ligne et virtuel, y compris l'utilisation d'Internet, des bases de données et de l'intelligence artificielle. Un passage de la méthode d'enseignement traditionnelle centrée sur l'enseignant à une approche plus centrée sur l'étudiant a été mis en œuvre, ce qui constitue une voie positive pour progresser. Les évaluations mesurant les activités de travail d'équipe des étudiants, les discussions et la réalisation de mini-projets se sont révélées des méthodes très efficaces pour évaluer le travail des étudiants. L'utilisation de matériels d'enseignement et d'apprentissage numériques non traditionnels ainsi que l'interaction virtuelle devraient être considérées comme un nouveau plan stratégique d'apprentissage (Jandrić et al.2018; Zhu & Liu 2020).

#### **ENCADRÉ 5.1 ÉTUDE DE CAS: UNE ÉTUDIANTE EN DERNIÈRE ANNÉE DE DOCTORAT**

Je suis une étudiante au doctorat, originaire d'Arabie saoudite mais vivant maintenant avec mes trois enfants ici au Royaume-Uni. Détenir un doctorat d'une des meilleures universités britanniques était l'un de mes objectifs de vie. J'ai travaillé dur pour ce rêve. Aujourd'hui, je me considère comme une personne chanceuse d'être étudiante ici. Le temps que j'ai passé ici depuis mon arrivée en juillet 2016 a été riche en développement personnel et académique incroyable pour moi-même en tant qu'étudiante internationale et pour mes trois enfants. Nous avons appris par un nouveau mode d'éducation qui a favorisé la recherche et l'auto-apprentissage. Nous nous sommes fait beaucoup d'amis de différentes cultures; nous avons appris de nouvelles habitudes et compétences saines. Honnêtement, j'espérais que mes beaux jours pourraient durer plus longtemps. En même temps, j'essayais de rester occupée pour éviter de penser que le départ s'approcherait. J'ai passé les derniers mois à faire des plans pour remplir le temps qui nous reste au Royaume-Uni après l'obtention du doctorat. Quels endroits dois-je visiter avant de rentrer chez moi en Arabie saoudite? Quel type de shopping faire? Comment vais-je dire au revoir à mes voisins, mes amis et mes professeurs? Comment mes enfants vont-ils gérer leurs nouvelles écoles et le nouveau système éducatif en Arabie saoudite? Je naviguais paisiblement dans mon bateau, et je ne m'attendais à aucune tempête, comme tout le monde.

Après l'annonce du premier cas de COVID-19 dans ma ville en mars 2020, tout est allé vite. Je n'avais pas beaucoup de choix : rester seule avec mes trois enfants à la maison ou partir en

Arabie Saoudite. Le gouvernement saoudien avait ouvert l'enregistrement des vols d'évacuation vers l'Arabie saoudite pour seulement cinq jours. J'ai préféré le premier choix, d'autant plus que la date de soumission de ma thèse était proche (septembre 2020). Je devrais travailler jour et nuit pour soumettre le premier projet. Mais comment? J'éprouvais un grand stress. Je pensais à mes enfants tout le temps, que pouvait-il leur arriver si quelque chose m'arrivait? Nous n'avons aucun membre de la famille au Royaume-Uni. Bien qu'il y ait une merveilleuse communauté d'un groupe de personnes qui se portent volontaires pour faire du shopping ou emmener des animaux se promener, ce groupe n'accepterait pas de rester avec les cas du COVID-19. Qui se porterait volontaire pour rester avec mes enfants à la maison si je devais rester à l'hôpital pendant un certain temps (si cela se produisait)? Certainement, personne.

J'étais perdue; que devrais-je faire? J'ai écrit un e-mail à mes superviseurs parce que j'étais tellement désespérée et j'ai décrit ma situation critique. Cela a pris moins de 30 minutes et j'ai reçu des courriels très chaleureux de soutien de toute mon équipe de supervision me disant qu'ils seront toujours là pour m'aider lorsque je demande de l'aide. Ils m'ont dit de faire ce que je pense être le mieux pour moi et ma famille. C'était tout ce dont j'avais besoin pour prendre la décision. Je suis très reconnaissante envers mes superviseurs pour m'avoir soutenue.

Je suis retournée en Arabie Saoudite. L'expérience était bizarre. Je ne m'attendais pas à voir l'aéroport d'Heathrow presque vide de voyageurs, c'était tellement triste et effrayant. La pandémie a vraiment changé le monde. J'ai passé les deux semaines suivantes en quarantaine avec mes enfants dans un hôtel. L'Arabie saoudite était totalement fermée à notre arrivée, la situation était déprimante. Je n'ai trouvé aucune source de motivation, aucune incitation à continuer le travail sur la thèse. Encore une fois, j'ai discuté de mes inquiétudes avec mon superviseur, elle était si coopérative comme toujours, et encore une fois, elle a appuyé ma deuxième décision, qui était de prolonger la date de soumission de six mois. J'ai dû prendre cette décision à cause de la pandémie et mon superviseur a accepté et soutenu ce choix. Finalement, j'ai commencé à me sentir un peu plus détendue. De plus, le personnel du bureau d'études supérieures a rendu ma situation beaucoup moins stressante. Il a soutenu et finalisé mon extension de soumission dans les deux jours.

Aujourd'hui, nous vivons toujours sous de nombreuses réglementations et restrictions de précaution en raison de la pandémie de COVID-19, mais je me sens beaucoup mieux qu'avant. Je travaille quotidiennement sur ma thèse avec beaucoup d'enthousiasme. Je remercie mon université et mes superviseurs très solidaires de m'avoir aidée à surmonter cette situation critique.

## Chercheurs: restez sûrs, créatifs et productifs

Le défi de la mise en œuvre rapide de solutions pour lutter contre le COVID-19 a présenté des obstacles logistiques, financiers et politiques qui nécessitent une collaboration entre les agences gouvernementales et privées (Omary et al., 2020). La pandémie du COVID-19 a également affecté les centres et les domaines de recherche.

Les chercheurs, en particulier les plus jeunes, peuvent se sentir frustrés pendant la pandémie car ils n'ont pas été en mesure de mener leurs activités de recherche en cours, en raison de la fermeture des campus et des individus enrhumés par les réglementations et les lois gouvernementales. Le travail à distance a donc été la seule solution à un tel problème. De nombreux outils de communication virtuels ont été utilisés. Bien que ceux-ci n'aient pas été aussi efficaces que la communication en face à face à certains égards, diverses méthodes ont permis aux chercheurs de rester en contact avec leurs activités de recherche, y compris la demande de subventions, la collecte et l'analyse de données via des questionnaires électroniques, des études rétrospectives, la rédaction d'articles de synthèse ou la soumission de manuscrits terminés pour la publication (Omary et al., 2020). Les chercheurs ont également organisé régulièrement des réunions virtuelles et des webinaires.

Des réunions en ligne avec des collègues et des assistants de laboratoire peuvent être organisées ainsi que des discussions scientifiques et des clubs de lecture (l'Université de Michigan- Bureau de Recherche à la Faculté de Médecine 2020; Conte & Omary2018). Une importante opportunité à venir pour les jeunes chercheurs est la recherche liée au COVID-19, par exemple la recherche sur les aspects biomédicaux, sociaux, psychologiques et éducatifs de la pandémie (Omary et al., 2020).

## Conférences annulées

Le deuxième défi majeur est de savoir comment les chercheurs peuvent progresser pour rassembler et / ou générer les connaissances requises pendant une période transitoire mais prolongée sous l'effet de la distanciation sociale, notamment en ce qui concerne la recherche qui nécessite une interaction physique avec les parties prenantes (Spurlock 2020). Des conférences et des réunions scientifiques ont été annulées du monde entier en réponse à la situation pandémique. Les conférences qui n'ont pas été annulées au début de l'urgence ont montré une participation beaucoup plus faible en raison de nombreux facteurs, tels que les chercheurs ayant annulé leurs voyages soit volontairement, soit en raison de réglementations gouvernementales (Robins, 2020; Service, 2020). Ces décisions difficiles ont été prises pour soutenir les mesures mondiales de protection du public.

Ces mesures d'annulation de conférence pourraient avoir des effets négatifs sur la communauté de la recherche scientifique, car les chercheurs considèrent les conférences et les autres formes de réunions scientifiques comme un investissement dans leur carrière. Les conférences offrent à beaucoup la possibilité d'acquérir plus de connaissances et de recevoir des commentaires directs sur leur propre travail. De plus, les conférences sont une excellente occasion de faire connaissance avec des pairs, des collègues et des collaborateurs potentiels dans les mêmes domaines partout dans le monde.

Une liste de recommandations a été postulée par Weissgerber et al (2020) pour atténuer les impacts négatifs des annulations de conférences sur les chercheurs. Le comité de la conférence devrait tenir compte du fardeau financier du chercheur et faciliter le remboursement des coûts, car les chercheurs des pays à faible revenu disposent d'un financement limité. Etant les moins bien payés, ces chercheurs prennent en charge le coût de la participation à ces réunions scientifiques (Malloy, 2020). Ainsi, le remboursement des chercheurs pour les frais de transport et d'inscription annulés est-il vital. Une autre solution est de déposer les sommes versées pour assister au prochain événement (Hines, 2020) et même temps, les institutions concernées se chargent de couvrir les coûts restants pour atténuer la surcharge financière. Les chercheurs en début de carrière étant un groupe plus touché que les autres par les annulations de conférences, peuvent donc se concentrer sur les mesures de remboursement.

Une autre méthode pour réduire les annulations a été utilisée pendant la pandémie consiste à déplacer les conférences vers une expérience virtuelle (McKimm et al 2020). Il s'agit d'une alternative à l'annulation et peut être diffusée en direct pour permettre une participation à distance. Les conférences virtuelles offrent de nombreux avantages, tels que la réduction du besoin de voyager et des dépenses de l'organisation des événements, etc. Lorsque les organisations souffrent de l'impact financier de la pandémie, les réunions virtuelles peuvent être, économiquement, un pas en avant. Les communications en ligne peuvent également être facilitées pour offrir des possibilités d'effectuer des ateliers et des entretiens virtuels concernant l'embauche des diplômés et des chercheurs postdoctoraux dans des postes ou, en général, dans les emplois. Enfin, la communauté scientifique doit veiller à ce que les exposés et les articles annulés soient enregistrés comme «acceptés» pour présentation et publication et par conséquent, ils peuvent figurer sur les CV des chercheurs (Weissgerber et al., 2020).

## ENCADRÉ 5.2 ÉTUDE DE CAS: L'EXPÉRIENCE D'UN ÉTUDIANT EN PREMIÈRE ANNÉE DE DOCTORAT

Je suis un étudiant en première année de doctorat dans une université britannique et j'étudie la linguistique. Lorsque la pandémie s'est produite en mars 2020, je venais de terminer la collecte de données dans une école primaire locale. Cela impliquait de tester les enfants en âge de fréquenter l'école primaire et de travailler avec leurs enseignants. J'avais vu les nouvelles sur ce qui se passait en Chine, et j'étais conscient du confinement en Italie, alors j'essayais de terminer ma collecte de données plus rapidement que prévu. À mi-mars, l'université a annoncé qu'elle fermerait son campus, les écoles seraient fermées et le pays allait entrer dans un confinement la semaine suivante. Peu après, j'ai vidé mon bureau et emporté tout mon matériel de recherche et mes livres avec moi. Je ne savais pas que ce serait la dernière fois que je serais sur le campus pour plusieurs mois.

Je me suis retrouvé à travailler à domicile, ce qui a été un grand changement pour moi. Heureusement, j'étais au stade du côté théorique de mes recherches, donc j'ai pu travailler à domicile et accéder aux ressources de la bibliothèque en ligne, même si certains livres clés et articles de revues plus anciens n'étaient pas en ligne, ce qui était donc un facteur décourageant. Cependant, je partageais une maison avec trois autres : le premier était un étudiant au doctorat, l'autre était en congé et le troisième était un employé. Il y avait beaucoup de monde à la maison et j'ai fini par travailler de la table de la cuisine avec mon ordinateur portable, ce qui était loin d'être idéal. La supervision s'est déplacée en ligne en utilisant l'application FaceTime™, puis plus tard Zoom™ qui a bien fonctionné, même si j'ai manqué de pouvoir me rendre au département et avoir des conversations impromptues avec les gens. Les progrès ont été ralentis mais pas interrompus car j'ai toujours atteint les objectifs de la première année. En discutant avec mes superviseurs, il a été convenu que j'entamerais une étape de mon projet prévue pour plus tard, puisque je pourrais la faire de chez moi. Cela s'est avéré fructueux et j'ai réussi à produire un article pour publication, à assister à deux conférences virtuelles et à réussir en première année de doctorat. Cependant, certaines choses ont été difficiles, par exemple deux conférences importantes ont été reportées à 2021. J'ai, également, raté la camaraderie avec les professeurs et les autres étudiants de troisième cycle. Par-dessus tout, la pandémie m'a appris l'importance d'être flexible.

### ENCADRÉ 5.3 LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DE L'URA PENDANT LA PANDÉMIE DU COVID-19

En mars 2020, l'Université du Roi Abdulaziz (URA) a annoncé une récompense de l'initiative du recteur de l'université pour les travaux de recherche exceptionnels sur le COVID-19. Deux cent trente propositions ont été soumises dans différents domaines. Quarante-deux propositions ont rempli les conditions et ont remporté le concours. Les comités de recherche se sont concentrés sur des propositions qui ont fourni des solutions créatives et soutenu la participation communautaire dans des domaines tels que les domaines médical, social, économique, des infrastructures, de la technologie et de l'environnement. L'initiative a été lancée pour encourager et motiver les chercheurs à mener des études distinguées pour faire face à cette pandémie, fournir une vue scientifique prospective à court et long terme. Ces études visent également à analyser les données disponibles, revoir les thèses, les publications et les articles scientifiques sur la pandémie, développer des méthodes rapides et efficaces de diagnostic de la maladie. Elles travaillent aussi à développer des options de traitement pour faire face à l'épidémie mondiale et limiter sa propagation, et proposer des solutions aux problèmes économiques et sociaux du virus. Dans la même ligne, l'URA a publié plusieurs articles traitant du COVID-19 de différents points de vue, y compris les aspects médicaux, éducatifs et sociaux. Une équipe de l'URA, de l'Université de Jazan, de l'Université Umm Al-Qura, de l'Université islamique Imam Mohammed Ibn Séoud et de l'Université Al-Faisal a examiné l'utilisation thérapeutique de la chloroquine et de l'hydroxychloroquine dans le COVID-19 et dans d'autres infections virales (Hashem et al., 2020).

Une autre recherche décrivant le cadre de travail adopté par l'Université du Roi Abdulaziz (URA) concernant la lutte contre la pandémie visant à tirer parti des médias sociaux pour la gestion durable de l'enseignement supérieur en crise, a été publiée dans la revue « Sustainability » (Al-Youbi et al., 2020). Un portefeuille d'apprentissage en ligne unique pour la surveillance de l'apprentissage en ligne pendant la pandémie du COVID-19 a été développé par une équipe du Collège de Médecine et de Pharmacie de l'URA (Alrefaie, Hassanien et Al-Hayani, 2020). De même, une perspective de recherche unique sur le développement d'un modèle d'utilisation de l'apprentissage à distance après COVID-19 utilisant (PACT)™, par le biais d'une étude qualitative transversale, a été soumise à « BMC pour l'Education Médicale » (Ahmed et al., Sans date). Une autre étude transversale pour évaluer les connaissances, l'attitude et la pratique à l'égard du COVID-19 parmi le public du Royaume d'Arabie Saoudite, a été publiée dans « Frontiers in Public Health » (Al-Hanawi et al., 2020). Les besoins émergents des facultés pour améliorer l'engagement des étudiants sur une plateforme virtuelle ont été étudiés par une équipe de l'URA, de l'Institut Régional de la Faculté de Médecine de l'Université Ain Chams et de l'université du Golfe Arabique et publiés dans « MedEdPublish » (Ahmed, Shehata et Hassanien, 2020).

De nombreux chercheurs sont maintenant dans leurs dernières étapes ou même au stade de la rédaction des résultats de la discussion de leurs recherches qui seront publiés prochainement avec l'affiliation de l'URA.

## Étudiants internationaux et bourses

La pandémie du COVID-19 affecte tous les aspects de l'enseignement supérieur, du premier cycle au troisième cycle, y compris les étudiants internationaux boursiers. De nombreux obstacles, économiques et financiers, ont été rencontrés par les étudiants internationaux (Hope 2020). La pandémie leur a présenté d'importantes décisions dépendant du temps quant à savoir s'il fallait retourner dans leur pays d'origine ou rester jusqu'à ce que la crise soit passée. Les universités et les centres de recherche ont travaillé assidûment pour aider les étudiants internationaux à rentrer chez eux et ont établi des moyens leur permettant de terminer leurs programmes universitaires en ligne au milieu de la pandémie du COVID-19. Cela a exigé une collaboration étroite avec les fournisseurs de programmes d'enseignement à l'étranger et les partenaires universitaires internationaux. De nombreux établissements de recherche et d'études ont décidé de s'adapter aux normes de l'année académique à venir pour offrir une éducation alternative au grand nombre d'étudiants internationaux dont les programmes d'études à l'étranger ont été interrompus.

Certaines opportunités et idées envisagées pour les étudiants internationaux et les bourses en réponse à la pandémie COVID-19 sont décrites ci-dessous (Whalen 2020). Il s'agit notamment de l'apprentissage en ligne et de l'éducation virtuelle à l'étranger, des études internationales en ligne à domicile, des programmes dirigés par la faculté et de l'éducation mondiale.

- Apprentissage en ligne et enseignement virtuel à l'étranger: les plateformes d'apprentissage en ligne fournissent des outils pour fournir des contenus de cours, des guides de programme et des plans d'évaluation, ainsi que pour connecter les étudiants aux organisations éducatives avant de commencer de nouveaux programmes. Les plateformes en ligne sont devenues plus importantes pour les organisations afin d'aider leurs étudiants à retourner à l'apprentissage et à progresser dans leurs projets de recherche. Les programmes d'études à l'étranger ont même proposé des stages virtuels. Grâce auxquels, les étudiants aux États-Unis (par exemple) peuvent effectuer un stage dans une organisation située à l'étranger. Ces expériences peuvent étendre et faciliter les études à l'étranger lorsque d'autres moyens ne sont pas disponibles. Si l'éducation virtuelle à l'étranger ne remplace jamais l'étude directe, elle pourra, quand même, être utilisée de manière mixte en situation de crise.

- Études internationales en ligne à domicile : de nombreux établissements (par exemple aux États-Unis) proposent des programmes d'étude internationaux mais suivis à domicile en ligne. Ce genre d'études sert à atteindre des objectifs similaires à ceux traditionnellement associés à l'éducation à l'étranger, car la pandémie de COVID-19 signifie que tous les endroits en dehors des maisons comportent également des risques, même les campus nationaux.
- Programmes dirigés par la faculté : les étudiants internationaux rentrés chez eux à l'étranger font face à des défis lorsqu'ils travaillent avec les chefs de programme du corps professoral pour poursuivre le processus d'éducation à l'étranger. Des innovations potentielles dans des situations pareilles sont nécessaires et peuvent être fondées sur des ressources et des perspectives culturelles. Ces idées impliquent des collaborations transfrontalières et une approche plus universelle des disciplines. La pandémie a encouragé les professeurs à réfléchir à une approche universelle qui permet d'offrir l'éducation à l'étranger dans les cours proposés sur les campus, mais de manière novatrice et innovante.
- Éducation mondiale: le confinement et la restriction imposée aux voyages dans le monde, et par conséquent aux études à l'étranger, ont rappelé aux chercheurs, étudiants internationaux et aux organisations éducatives les empreintes environnementales néfastes que les voyageurs laissent. Chaque programme d'études à l'étranger devrait traiter les séquelles de la crise en tenant compte de la manière dont il peut être écologiquement responsable dans un monde coordonné et interdépendant. Il est également obligatoire d'impliquer et de soutenir les étudiants, les membres du corps professoral et les administrateurs de l'éducation à l'étranger pour compenser leur empreinte environnementale. De nombreux programmes de formation à l'étranger, des parties prenantes et des prestataires ont créé et développé des méthodes efficaces pour y parvenir.

## Conclusions et Recommandations

La pandémie du COVID-19 et le confinement forcé ont affecté la recherche dans le monde entier, à de nombreux niveaux. Les recherches directement liées au COVID-19 ont rapidement prévalu sur celles non liées à la pandémie, notamment avec l'apparition de nouveaux domaines de recherche sur les taux de mortalité par infection, l'immunopathologie virale et les effets psychologiques induits par le COVID-19. Pour les chercheurs individuels, le travail à distance et la communication virtuelle sont devenus les seules options disponibles lors de la distanciation sociale et du confinement forcé. Cela signifiait que la recherche, les conférences et les réunions scientifiques devaient être abandonnées ou reportées, si elles ne pouvaient être menées virtuellement. Les étudiants internationaux et les boursiers ont également rencontré, lors du confinement, de nombreux défis liés à la pandémie du COVID-19. Ces défis comprenaient des obstacles économiques, une interaction physique interdite avec leurs parties prenantes et une réduction des progrès de leurs recherches, en particulier si cela dépendait du temps et était limité par la durée autorisée de leurs bourses. Enfin, dans l'encadré 5.4, nous formulons des recommandations susceptibles d'aider les personnes qui entendent faire des recherches à surmonter certains des défis qui ont surgi suite à cette pandémie.

#### ENCADRÉ 5.4 DES RECOMMANDATIONS POUR LES CHERCHEURS

1. Les universités et les équipes de recherche doivent développer et mettre en œuvre des plans de gestion de crise, avec de nombreux plans B ou même des plans C, pour être en mesure de répondre et s'adapter à toute situation de crise ou d'urgence qui pourrait avoir un impact négatif sur les activités de recherche.
2. La flexibilité des sujets et des domaines de recherche est essentielle car les sujets de recherche devront être réorganisés et classés par ordre de priorité en fonction des exigences du monde et des besoins de la société. Une telle flexibilité aidera à résoudre tous les problèmes émergents liés à la santé ou à d'autres problèmes mondiaux.
3. Accélérer le développement et encourager l'utilisation d'outils communautaires d'apprentissage en ligne et de plateformes virtuelles est vital à tous les niveaux d'enseignement, en utilisant à la fois des méthodes d'enseignement et d'apprentissage centrées sur l'enseignant et sur l'étudiant. Toutes ces mesures doivent être envisagées pour s'adapter à tout éventuel confinement forcé, éloignement social ou à toutes autres situations.
4. Les chercheurs doivent s'adapter à tout obstacle logistique, financier ou politique susceptible d'entraver leurs activités de recherche et leurs progrès.
5. Les interactions, les réunions et les webinaires virtuels devraient être mis en œuvre plus largement pour offrir des alternatives à l'annulation de conférences en vue de réduire les déplacements et les interactions physiques.
6. De nombreuses opportunités et idées alternatives devraient être envisagées pour les étudiants internationaux et les boursiers afin d'éviter tout obstacle éventuel à leur progression. Il s'agit notamment de l'apprentissage en ligne et de l'éducation virtuelle à l'étranger, des études internationales en ligne à domicile, des programmes dirigés par la faculté et de l'éducation mondiale.

## Chapitre 6

### Leadership pendant la crise, le changement et l'incertitude

Professeur Judy McKimm

Professeur Associé Paul Kneath Jones

La pandémie du COVID-19 a provoqué d'énormes changements et un état d'incertitude pour les universités et leurs parties prenantes du monde entier. Pour de nombreuses universités, la pandémie a provoqué une crise imprévue dont les répercussions se feront probablement sentir pour les années à venir.

En s'inspirant de la littérature et de l'expérience des auteurs, ce chapitre examinera les problèmes des organisations, des programmes et des individus impliqués dans la réponse aux problèmes soulevés par la pandémie, et fournira des conseils pour gérer le changement, l'incertitude et la crise. Nous décrirons quelques approches et modèles de changement, commençons par des approches relativement simples et «linéaires» et arrivons à celles qui conviennent le mieux au changement dans des systèmes complexes. L'encadré 1 répertorie douze conseils utiles (McKimm et Jones, 2018) qui, bien qu'ils soient utilisés dans le contexte de la conception et de la prestation des programmes, peuvent être adaptés à une gamme de situations et de contextes de changement. Nous utiliserons certains de ces conseils et les appliquerons à la pandémie COVID-19 et à son impact sur les universités.

#### **ENCADRÉ 6.1 DOUZE CONSEILS POUR L'APPLICATION DES MODÈLES DE CHANGEMENT À LA CONCEPTION, À L'ÉLABORATION ET À LA PRESTATION DES PROGRAMMES**

1. Identifier le but et la portée du changement.
2. Créer la vision compatible avec la mission.
3. Élaborer une stratégie de changement impliquant les principales parties prenantes.
4. Tenir compte des victoires concrètes et de la communication.
5. Analyser l'environnement et la culture internes.
6. Tenir compte de l'environnement extérieur, des contextes culturels et des influences politiques.
7. Choisir la bonne combinaison d'approches pour changer.
8. Utiliser des techniques de gestion de projet pour la planification opérationnelle et la mise en œuvre.
9. Reconnaître l'impact psychologique du changement.
10. Planifier la transition et la perte de compétences.
11. Ne sous-estimer pas la complexité prévue.
12. Célébrer le succès et le passage de la phase du projet à la «nouvelle réalité».

(McKimm et Jones, 2018)

## **Quelques définitions**

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur le leadership et le changement, donc certaines définitions sont utiles. Nous conceptualisons le «leadership» comme comprenant trois éléments interdépendants: le leadership, la gestion et la dépendance (voir Figure 6.1), que nous appelons la «triade du leadership» (McKimm et O'Sullivan 2016).

## LA TRIADE DU LEADERSHIP

(McKimm et O'Sullivan 2016)



**FIGURE 6.1 LA TRIADE DU LEADERSHIP**

Comme vous pouvez le voir dans la figure 6.1, le leadership a tendance à être une source de mouvement et de changement, et il fournit, également, le pouvoir et l'énergie au système ou à l'initiative. Quant à la gestion des systèmes, des processus et des politiques, elle permet la mise en œuvre de la vision ou des objectifs du leadership et contribue à réaliser le changement. La dépendance donne au leadership le «pouvoir humain» pour mettre en œuvre le changement. Sans suiveurs actifs, le leadership n'a pas d'existence, car les dirigeants ne peuvent pas tout faire eux-mêmes. Même les plus hauts dirigeants ne «dirigent» pas tout le temps. Effectivement, dans la «vraie vie», nous nous déplaçons autour de ces trois éléments ; autrement dit : tantôt on dirige, tantôt on gère et parfois on devient des suivis selon les diverses situations.

## Répondre à la crise et planifier le changement

Le leadership universitaire a été exposé à une rude épreuve pendant la crise pandémique étant donné que la direction sous les crises diffère complètement que dans le temps «normal». Une crise est tout événement qui va (ou devrait) conduire à une situation instable, difficile et / ou dangereuse affectant un individu, un groupe, une communauté ou toute la société. En temps de crise et d'incertitude, des décisions difficiles et importantes doivent être prises au milieu d'un manque d'informations sur l'avenir. Au milieu d'une crise, tout peut sembler impossible à surmonter, ou comme si les choses s'écroulaient. Toute crise est vécue au niveau de l'organisation et de l'équipe mais cette pandémie a également eu un impact sur les étudiants et les professeurs et, pour beaucoup, les mécanismes d'adaptation normaux semblent être insuffisants.

### **ENCADRÉ 6.2 COMMENTAIRE: UNE CRISE DU LEADERSHIP ÉDUCATIF - PROFESSEUR SHERIF ELASAADANY**

L'une des premières choses que les dirigeants universitaires doivent reconnaître, c'est que les universités font face à une crise. Selon Garcia (2006), lorsque les dirigeants voient une crise se développer lentement, ils doivent surmonter l'idée que tout est normal, pour ne pas sous-estimer la crise et ses impacts possibles. De plus, une fois qu'une crise est reconnue, les dirigeants peuvent commencer à chercher une réponse, qui sera différente de celle appliquée dans une urgence de routine, et ils doivent donc suivre les plans élaborés à l'avance (McKinsey & Company, 2020). Puisque la méconnaissance et l'incertitude dominent en général une crise, les réponses efficaces sont largement improvisées. Les dirigeants peuvent non seulement prendre des mesures temporaires comme l'approbation des politiques d'enseignement en ligne, mais ils peuvent également prendre d'autres mesures telles que faire de nouveaux ajustements aux pratiques en cours ou adopter de nouveaux outils qui peuvent rester maintenus même après le passage de la crise. Pendant la crise, au lieu d'avoir un plan de réponse préconçu, on a plutôt besoin de développer des comportements et des mentalités pour faire face à la situation, sans réaction excessive à l'égard des développements précédents. Par-dessus tout, les gens doivent continuer à regarder vers l'avenir.

Un groupe de travail devrait être mis en place après la consultation de toutes les principales parties prenantes. Cela devrait être fait en temps opportun pour accélérer le processus de traitement des questions et des problèmes découlant de la crise.

Assurer la continuité nécessite des ajustements en stratégies adoptées et un lien de communication dédié pour faciliter la communication directe. Cela vise à recevoir les

commentaires et à apporter les modifications nécessaires. L'une des leçons clés de la prise de décision en cas de crise est que la rapidité de la prise de décision sur les ajustements stratégiques doit être complétée par l'écoute de ceux qui sont le plus touchés par ces décisions. Un autre problème de taille est la nécessité de mener des enquêtes pour savoir dans quelle mesure les stratégies, les politiques et les procédures sont affectées.

Un bon leadership nécessite des caractéristiques clés telles que:

- Être Honnête et convaincu que la continuité du travail est le primordial.
- Être décisif mais flexible lorsque le retour d'informations est reçu.
- Faire preuve de prudence et de raison lors de la prise de décisions.
- Contrôler le chaos potentiel.
- Rester positif tout le temps.

Les dirigeants universitaires doivent orienter les membres du personnel pour qu'ils prennent les décisions nécessaires affectant les étudiants originaires et les internationaux. Ils doivent proposer des méthodes d'enseignement alternatives, y compris un apprentissage fondé sur les TIC (technologies de l'information et de la communication). La faculté en général et le personnel des TIC en particulier doivent s'assurer que l'infrastructure des TIC peut gérer efficacement le passage immédiat vers la méthodologie en ligne. Alors que les universités traditionnelles passent à l'apprentissage en ligne, nous devons nous rappeler qu'il s'agit d'une solution temporaire. Un enseignement en ligne efficace ne peut pas se faire du jour au lendemain, car il nécessite la mobilisation de temps, d'efforts et de formation. La compétence d'enseigner en ligne n'est pas une compétence instantanément transférable, et il est important de se rappeler que les universités qui excellent dans ce domaine consacrent beaucoup de temps et d'efforts pour être reconnues comme telles.

Il est toutefois possible de sortir de la crise plus fort qu'auparavant si les dirigeants opèrent avec la culture de « la priorité au peuple » et accordent une attention à trois points: établir une responsabilité claire parmi les rangs des dirigeants; élaborer un plan collaboratif complet pour traverser la crise; et confier à un groupe distinct la responsabilité de définir la « nouvelle normalité », lorsque le pire est passé » (Kantor, 2020). Au fur et à mesure que la pandémie s'écoulait dans le monde, les dirigeants devaient également être très adaptatifs et flexibles, ajustant leurs résultats et leurs approches en fonction d'informations en évolution rapide.

Le leadership adaptatif (Heifetz et al 2009; Randall & Coakley 2007) représente une bonne approche pour répondre au changement, à l'incertitude et à la crise, non pas d'une manière technique (en appliquant simplement des processus et des méthodes de travail familiers) mais en impliquant les personnes de toute l'organisation pour aider à résoudre les problèmes sévères ou «méchants».

Les problèmes «méchants» n'ont pas de solutions claires et, en période d'incertitude, de nouvelles méthodes de travail peuvent être nécessaires. Les leaders adaptatifs créent les conditions organisationnelles qui permettent aux environnements dynamiques d'atteindre les objectifs identifiés dans une telle incertitude. Le leadership adaptatif se concentre sur quatre dimensions: naviguer dans les environnements organisationnels / systèmes; diriger avec empathie; apprendre par l'autocorrection et la réflexion et créer des solutions gagnant-gagnant.

L'un des concepts les plus utiles du leadership adaptatif aidant les dirigeants à prendre des décisions est de pouvoir diagnostiquer le «*précieux*» du «*consommable*». Qu'entendons-nous par là? Le «*précieux*» est ce qui est d'une importance vitale pour l'organisation. Dans le domaine de l'éducation, ce sont les apprenants eux-mêmes, le corps professoral et la qualité de l'enseignement. Ce qui signifie qu'il ne faut pas perdre l'attention sur ces éléments lorsqu'on réagit aux crises et aux changements. Qu'est-ce que le «*consommable*»? Curieusement, en raison de la fermeture des campus suite à la pandémie, les grands amphithéâtres, les nouveaux bâtiments et les campus brillants que de nombreuses universités considèrent comme témoins de succès, deviennent en fait «*consommables*» ou des choses dont on peut se passer. Une fois que la «*nouvelle normalité*» se produira, nous verrons sans aucun doute un retour sur les campus et l'utilisation des bâtiments, mais les leaders adaptatifs reconnaissent ce qui est précieux et s'assurent que cela est pris en charge et maintenu. Nous devons nous en souvenir une fois la crise passée : soutenir les gens et prévaloir les valeurs qui rendent l'enseignement supérieur spécial.

Nous pouvons voir que dans le monde entier, les universités (dont beaucoup n'avaient jamais fourni d'apprentissage ou d'évaluation en ligne) ont soudainement dû décider comment (ou si) elles allaient (ou pourraient) offrir des opportunités éducatives à leurs étudiants. Cameron et Green (2015) suggèrent que les leaders qui réagissent ou stimulent le changement doivent équilibrer leurs efforts à travers trois dimensions : les résultats, les intérêts et les émotions.

En termes de «*résultats*», ils soulignent que des résultats clairs (livrables) doivent être élaborés et mis en œuvre. Les résultats (buts, cibles ou objectifs) doivent répondre aux exigences du module « SMART » ; ce qui signifie qu'ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps. En période de crise subite, certains objectifs devront être à très court terme (par exemple, "*s'assurer que tous les professeurs sont capables et préparés à travailler à domicile d'ici la fin de la semaine prochaine*"), alors que stratégiquement, les cadres supérieurs assument la responsabilité des résultats à plus long terme (par exemple "*garantir que l'université reste financièrement viable*"). Le rôle du leader est de permettre aux gens de s'adapter au changement en reconnaissant et respectant leurs émotions (Cameron et Green 2015). Les dirigeants doivent également prêter attention aux intérêts (qui peuvent être conflictuels), d'où vient l'importance de mobiliser leur influence, leur autorité et leur pouvoir pour mettre en œuvre le changement.

Les techniques de gestion de projets sont utiles pour la planification opérationnelle et exécutive. Pendant la pandémie, des plans devront être élaborés et alignés dans une gamme de domaines (l'apprentissage et l'enseignement, le bien-être des étudiants et des professeurs, la recherche, les bâtiments, les finances, etc.) et à plusieurs niveaux: l'université, le département, le programme et le cursus. L'approche de gestion de projets considère les activités comme temporaires, non routinières tout en reconnaissant l'incertitude et avec un point final défini. Il existe de nombreuses approches de planification et de gestion de projets, et pour les grands projets, des logiciels tels que Microsoft Project™ peuvent être utiles. Un plan de projet doit inclure les éléments suivants: les actions clés et les produits livrables; qui est responsable et responsable de quoi; le calendrier / l'emploi du temps; la ventilation financière et les budgets; les ressources; l'atténuation des risques; le plan d'engagement des parties prenantes et la stratégie de communication (Gardner 2017). Des outils tels que les diagrammes GANTT, l'analyse du chemin critique, l'évaluation des options, l'analyse des risques et des parties prenantes et les stratégies de communication sont tous facilement disponibles en ligne (par exemple, JISC 2017).

Les techniques adoptant une vision «*linéaire*» du changement comme le modèle «*gel / dégel*» de Lewin (Lewin 1951; Cummings et al. 2016) peuvent être utiles pour formuler la réaction en termes simples plutôt que s'enliser dans la complexité. Celles-ci estiment que le processus de changement comprennent trois étapes: l'état actuel (comment l'université et les programmes fonctionnaient avant la pandémie); l'état de transition (comment l'université fonctionne pendant la pandémie); l'état souhaité (comment l'université pourrait-elle fonctionner après la pandémie, dans la «*nouvelle normalité*»). Une fois que les éléments généraux et la stratégie ont été convenus, les étapes détaillées de planification et de mise en œuvre commencent.

## Analyse de risque

Dans un monde idéal, tous les changements pourraient être planifiés et il n'y aurait pas donc de surprises. Cependant, les organisations (et les individus) qui réussissent, planifient en fait des circonstances imprévues afin de rester résilients et contribuent à atténuer les risques. Il existe un certain nombre de façons d'évaluer les risques, l'une des plus utilisées étant la «*matrice des risques*» (figure 6.2). Celle-ci est utilisée pendant l'évaluation des risques pour définir le niveau de risque en considérant la catégorie de probabilité par rapport à la catégorie de la gravité des conséquences. Cet outil simple permet d'augmenter la visibilité des risques et aide à la prise de décision de la part de la direction. Au niveau universitaire ainsi qu'au niveau des départements et des programmes, une analyse des risques doit être effectuée et mise à jour régulièrement. En période de stabilité, cela aide l'organisation à se tenir au courant des facteurs de risque externes et internes et à mettre en place des plans. Pendant la pandémie, identifier et trouver comment surmonter les dangers devient beaucoup plus vital.

## Matrice d'analyse des risques

Probabilité	Conséquences				
	Bénigne Facilite la réduction des risques dans les opérations quotidiennes	Mineure Certains coûts supplémentaires, retards ou perte de revenus	Moyenne Coûts importants et perte de revenus ou atteinte à la réputation	Majeure Impact significatif sur l'institution / le programme	Catastrophique L'organisation (ou une grande partie de celle-ci) peut ne pas survivre
Confirmée - plus de 90%	Haute	Haute	maximale	Maximale	Maximale
Potentielle - 50 à 90%	Moyenne	Haute	Haute	Maximale	Maximale
Moyenne - 10 à 50%	Faible	Moyenne	Haute	Haute	Maximale
Peu probable - de 3 à 10%	Faible	Faible	Moyenne	Haute	Maximale
Rare - moins de 3%	Faible	Faible	Moyenne	Haute	Haute

FIGURE 6.2 MATRICE D'ANALYSE DES RISQUES

## Planifier une étape de transition

Même en cette période de crise, qui s'est subitement produite, les universités et les programmes sont encore en train de passer d'une « ancienne » à une « nouvelle » façon de travailler et la transition doit être planifiée en termes pratiques. A cet égard, des questions se posent, à savoir :

- Faisons-nous des changements de manière permanente ou vont-ils être de courte durée et pertinents uniquement pendant la crise?
- Que faisons-nous des étudiants qui ont manqué des éléments essentiels de leur programme?

Il est de la plus haute importance de considérer l'effet continu de la prise de décisions de manière non coordonnée, ce qui peut avoir des conséquences inattendues. Par exemple, si nous décidons de ne pas organiser des examens finaux pour un groupe d'étudiants d'une année, dans ce cas, les élèves faibles peuvent passer à l'année suivante alors qu'ils auraient vraiment dû échouer. Alors, comment aborder cela?

Le passage fondamental à un mode d'apprentissage en ligne est un changement transformationnel majeur qui découlera de nombreuses conversations et décisions bien planifiées. Cela exige un changement dans les philosophies éducatives (par exemple, vers une approche plus centrée sur l'apprenant) et également des changements dans les pratiques courantes (par exemple, la perte de cours en face à face). L'« analyse du champ de force » de Lewin (1947) nous aide à considérer les moteurs et les résistances (pousser pour et contre le changement). La pandémie représente un facteur crucial au changement, mais nous devons (comme Lewin le suggère) travailler avec les résistants, écouter et parler avec les gens pour comprendre quels sont leurs problèmes et surmonter les défis auxquels nous sommes confrontés.

### **Développer une stratégie de changement et de communication impliquant les principales parties prenantes**

La création d'une «équipe de pilotage» (Kotter, 1996) est essentielle pour permettre aux parties prenantes (dans ce cas, les administrateurs, les dirigeants, les professeurs et les étudiants) de travailler en collaboration afin de gérer les nouvelles méthodes de travail. Il est essentiel que les hauts dirigeants soient impliqués (Mintzberg, 1987) pour mobiliser les ressources quand c'est nécessaire, car ils sont souvent les gardiens de ces ressources (par exemple, les finances, les personnes, les systèmes informatiques).

Kotter suggère que les leaders du changement doivent établir et communiquer un «sentiment d'urgence» en tant que moteur clé du changement (1996). Dans la situation de la pandémie, cependant, le sentiment d'urgence était un moteur externe qui obligeait les universités et les enseignants à réagir rapidement. Les dirigeants avaient besoin d'une bonne compréhension des ressources organisationnelles, de l'environnement externe et des réponses éducatives à travers le monde pour développer des stratégies significatives et réalistes (Schwartzstein et al. 2008).

Une stratégie de communication formelle est nécessaire car elle envoie des messages consistants et des questions qui attendent des réponses de la part de toutes les parties prenantes clés. Kotter suggère également de réaliser des «gains concrets et rapides», comme le retour des apprenants à leurs études ou une évaluation en ligne réussie, ce qui aide à maintenir la motivation.

L'élaboration d'une stratégie de réaction doit tenir compte à la fois de l'environnement interne et externe. Tout changement envisagé pour lutter contre les défis de la crise doit prendre en compte les ressources informatiques, la composition des compétences du personnel et le financement de toute nouvelle innovation. L'analyse de l'environnement peut se faire de plusieurs manières. Par exemple, l'analyse SWOT simple mais efficace peut vous encourager à réfléchir aux points forts de votre équipe (ou de votre organisation dans son ensemble), tout en soulignant les faiblesses et surtout les menaces qui pèsent sur l'éducation des étudiants. Un autre outil est le modèle McKinseys 7S (Peters et Waterman, 1982) qui est une manière intégrée d'aborder le changement. Ce modèle nous rappelle que le changement de l'un des sept éléments du modèle (le personnel, les compétences, le style, la stratégie, le système, la structure et les objectifs /les valeurs supérieurs) aura un impact sur tous les autres.

Avoir une équipe de travail « l'équipe de pilotage» pour réfléchir à ces domaines mettra en évidence les points qui doivent figurer dans une stratégie pour surmonter les problèmes avant qu'ils ne surviennent. Les objectifs/ les valeurs supérieurs étant au centre de ce modèle représentent les côtés suivants de l'organisation : les croyances, les attitudes et les valeurs fondamentales centrales. Ceci est important lors de l'examen de la stratégie, car l'un des principes de divers pays du Moyen-Orient a déjà été que l'apprentissage à distance et en ligne n'est pas un moyen acceptable de fournir un enseignement supérieur. Par conséquent, la stratégie doit reconnaître les croyances centrales ancrées dans ses plans, car cela exige des changements majeurs de politiques et de culture.

Au lieu de trop considérer les concepts internes, Mintzberg et Lampel (1998) suggèrent que les organisations devraient se concentrer sur les préoccupations externes. Il est essentiel que, lorsque de tels changements majeurs se produisent, les organismes de réglementation externes dans le pays pourraient avoir des exigences différentes pour les programmes (en particulier les programmes professionnels). Changer la manière dont un programme est essentiellement enseigné (le passage à un format d'apprentissage en ligne) peut bien avoir des implications sur le recrutement des futurs étudiants, ce qui est une considération financière majeure. Un outil efficace pour considérer tous les éléments de l'environnement externe est le modèle PESTLE (PEST ou PESTELI), voir Figure 6.3. Ce modèle permet aux parties prenantes d'analyser l'effet des changements à partir de six perspectives différentes.

### Model PESTLE

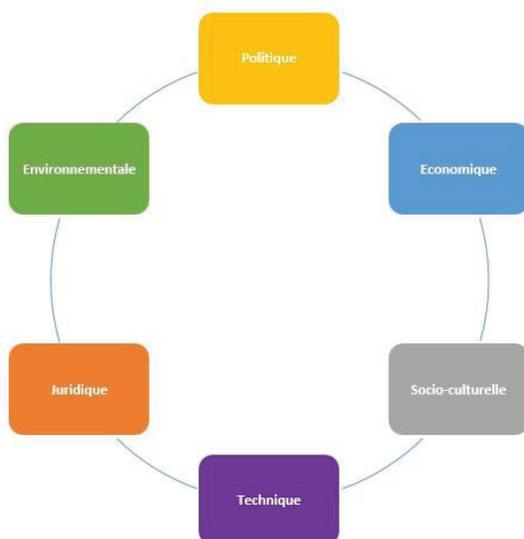


FIGURE 6.3 Model PESTLE

## Choisissez la bonne combinaison d'approches pour changer

Être capable d'utiliser différentes approches dans votre style de leadership et de gestion du changement est important pour pouvoir s'adapter à la crise. Un changement simple (comme exiger que le corps professoral travaille à domicile) nécessite une approche plus directive. Tandis que dans une situation plus complexe caractérisée par l'incertitude, le leader se trouve obligé à faciliter les conditions d'un changement émergent: un changement qui découle des conversations et des réponses à une situation. Par exemple, la planification du retour sur le campus du personnel et des étudiants nécessitera une série de plans variés pour faire face à une situation incertaine. Tout en procédant au changement et à la transition, les effets sur diverses cohortes d'apprenants doivent être soigneusement planifiés de peur que ces groupes ne manquent quelques éléments essentiels d'un programme ce qui pourrait avoir de mauvaises conséquences. Les gens résistent toujours au changement pour de nombreuses raisons (Kotter et Schlesinger, 1979) étant donné que tout changement implique une perte de quelque chose pour toutes les parties prenantes. Les éducateurs doivent travailler avec empathie, en s'appuyant sur leur intelligence émotionnelle (Goleman, 1995) pour s'assurer qu'ils sont à l'écoute de leurs étudiants et de leurs équipes afin de les enthousiasmer, les motiver et les encourager à s'engager dans les changements qui leur ont été imposés.

Comme tout changement entraîne une perte, il produit également une baisse de la compétence initiale. Le modèle de transition à trois zones de Bridges (2004) décrit cela en termes de : finir, perdre et abandonner. Dans cette crise, il est important d'aider les gens à s'adapter à ces nouvelles méthodes de travail. Les individus font face au changement différemment (Kralik et al, 2006). Par exemple, certains membres de votre équipe deviendront des «adopteurs précoces» (Rogers, 2003) de l'apprentissage en ligne et se porteront volontaires pour relever les défis à venir, tandis que les «retardataires» auront du mal à s'adapter à ne pas avoir d'enseignement en face à face. En tant que leader, vous devez écouter les gens pour les encourager à s'adapter et l'une des façons d'y parvenir est de «renforcer l'action à grande échelle» (Kotter, 1996) en donnant aux individus des rôles distincts et des aspects clairs du plan à traiter. Cela favorise l'engagement et fait que les gens se sentent intégrés à l'équipe, ce qui est particulièrement important lorsqu'on travaille à distance.

Travailler dans un environnement complexe pose des défis. Dans un système complexe, tel qu'une université, les gens ont la liberté d'agir d'une manière qui n'est pas toujours prévisible (Kernick et Swanwick, 2007). En cas de crise, les dirigeants doivent comprendre et expliquer pleinement les changements en cours et utiliser une gamme de mesures pour y parvenir. Dans des environnements complexes et incertains, on doit être capable de travailler dans l'ambiguïté, d'adopter une approche de pensée systémique, de réunir les gens et de rendre la conception du changement intelligible (Thornton, 2013). Un modèle utile pour nous aider à comprendre l'approche et l'impact du changement est la «matrice d'accord et de certitude» de Stacey (2001). Le modèle décrit les quatre zones : simple, compliquée, complexe et chaotique. Ce modèle explique que plus nous sommes éloignés de l'accord ou de la certitude, plus nous avons de chances de travailler dans une zone complexe. Pour que des changements se produisent, nous devons apporter une certaine certitude et aider les gens à parvenir à un accord sur le plan d'action à suivre, nous entrons donc dans la zone «simple». Un exemple de ceci est que lorsque la pandémie a frappé nos pays, de nombreux pays et régions se sont enfermés, avec des mouvements limités. Les universités ont réagi à ce chaos potentiel et à cette complexité en fournissant un accord sur ce qui se passerait, même s'il y avait une incertitude quant aux délais et au cours de la pandémie. Les professeurs ont donc dû travailler à domicile et les étudiants sont également rentrés chez eux, beaucoup sont retournés dans leur pays d'origine, les campus ont été fermés, de nouvelles politiques ont été établies et l'apprentissage en ligne a été mis en place. Cela a permis aux gens de poursuivre leurs études et leur travail, même s'il y avait beaucoup d'incertitude sur l'environnement extérieur.

## Conclusions

Ce chapitre, structuré autour des «12 conseils», propose différents stratégies, modèles et cadres dans lesquels les éducateurs, les gestionnaires et les administrateurs peuvent utiliser des modèles de changement pour travailler et gérer plus efficacement l'impact et les conséquences de la pandémie. Bien que nous n'ayons jamais rencontré une telle crise mondiale auparavant, en travaillant en collaboration et en reconnaissant la complexité des changements, nous pouvons aider à maintenir la continuité des activités universitaires et soutenir tous ceux qui travaillent et apprennent au sein des universités. Partager la pratique et apprendre d'autres personnes qui ont réussi à mettre en œuvre des changements dans cette crise, en participant ou en organisant des séminaires ou des webinaires et en publiant des articles, est un excellent moyen de célébrer vos réalisations. Au fur et à mesure que la pandémie avance, les universités devront décider si les changements qu'elles ont mis en œuvre pour lutter contre cette crise sont permanents et deviennent "la façon de travailler" (Bower, 1996) ou s'il s'agit simplement d'arrangements transitoires jusqu'à ce que la crise prenne fin.

## Chapitre 7

### Une vue prospective: des perspectives de l'impact de la pandémie sur les universités à long terme

Professeur Judy McKimm

Chloe Mills

Professeur Abdulrahman O Al-Youbi

Comme il est facile de nous asseoir ici et d'écrire, de réfléchir sur les impacts de la pandémie ou sur les points positifs qui en découlent, et d'oublier la vraie douleur que les gens ont ressentie dans le monde entier pendant cette crise mondiale. Au moment de la rédaction de cet article (le 27 juillet 2020), il y avait plus de 16,2 millions de cas de COVID-19 dans 188 pays ou régions, et la pandémie mondiale a fait plus de 649000 morts (Johns Hopkins). Les cas continuent d'augmenter dans le monde, et si les espoirs d'un vaccin efficace sont élevés, on ne sait toujours pas quand et si ce vaccin sera réellement disponible.

C'est ce chagrin et cette perte, combinés à l'incertitude à l'égard du futur, qui aggravent l'insécurité ressentie par les universités en ce moment. Cette incertitude pose de grands problèmes aux universités et aux étudiants actuels et potentiels lorsqu'ils envisagent comment et quand retourner sur le campus. Les capacités et les préoccupations de l'université et des enseignants doivent être équilibrées avec les besoins et les préoccupations des étudiants.

Du point de vue des étudiants, ils auront des défis et des inquiétudes au sujet de leur programme, de la façon dont l'enseignement se déroulera, de leur propre sécurité et du bien-être en termes de voyage et d'hébergement. Les universités, comme les autres organisations, doivent se conformer aux lois et réglementations de leur gouvernement et prendre en compte les considérations locales. La distanciation physique et d'autres mesures telles que le port de masques faciaux (ou non) joueront un rôle important dans la détermination des programmes qui seront disponibles et des étudiants qui pourront s'y inscrire. Il est très peu probable que les grands amphithéâtres remplis d'étudiants fassent un retour à court terme. Par conséquent, la diffusion en ligne de conférences en direct et l'enregistrement des cours pour que les étudiants puissent étudier à leur propre rythme deviendra la norme. Cela nécessite une infrastructure informatique robuste et un bon accès au Wifi pour les enseignants et les étudiants à la maison et dans les espaces sociaux et d'étude.

Alors que les enseignants sont devenus beaucoup plus aptes à faciliter l'apprentissage et l'évaluation en ligne, certaines activités ne peuvent tout simplement pas être proposées en ligne, comme les activités de laboratoire ou basées sur les compétences. En outre, de nombreux enseignants sont encore beaucoup plus à l'aise avec les méthodes traditionnelles d'enseignement dans les amphithéâtres et les petits groupes pendant les discussions. Les étudiants ont exprimé des inquiétudes quant à la qualité de leur enseignement lorsqu'un grand nombre se trouve en ligne. Ils se demandent également pourquoi les universités continuent de les accabler par des frais élevés (en particulier les étudiants internationaux). Cela reflète en partie l'équilibre financier que font les universités : elles ont économiquement souffert pendant la pandémie et beaucoup sont très dépendantes des frais de scolarité en tant que source importante de revenus. Plus les universités publiques et subventionnées sont nombreuses, moins l'impact financier est important. Jusqu'à ce que la nouvelle année universitaire commence et que les étudiants s'inscrivent, il sera difficile pour les universités de faire des plans basés sur les revenus des frais.

Le bilan du COVID-19 sur les universités peut être résumé comme suit:

- Les États-Unis : les plus vulnérables à la perte d'étudiants étrangers, mais les grands campus avec des partenariats dans la « Silicon Valley » peuvent dominer.
- L'Australie : les universités sont touchées par le COVID-19 plus que dans d'autres régions du monde.

- L'Union Européenne : les États du nord sont mieux placés que le sud pour échapper au pire.
- La Pologne : l'économie a mieux résisté au coronavirus que la plupart des autres, mais une baisse de la demande étrangère est toujours attendue.
- L'Irlande : le virus a infecté un organisme qui était «en mauvaise santé» au départ.
- Le Royaume-Uni : la crise a révélé le problème des frais de scolarité élevés.

(Kelly, 2020)

Le virus connaîtra, certes, des pics sur les niveaux local et régional, de sorte que les universités doivent peut-être fermer de nouveau. De même, les restrictions de voyage et les réglementations de mise en quarantaine peuvent rendre impossibles une présence physique sur le campus et la tenue des tests de niveau. Les étudiants voudront se sentir physiquement en sécurité, surtout s'ils ont un problème de santé ou s'ils vivent avec une personne vulnérable. Les universités devront être claires et transparentes sur les communications et les plans d'urgence pour une gamme de scénarios. L'hébergement devra être revu pour décider s'il est sûr en termes de propagation du coronavirus et s'il répond aux règles de distance physique.

Les universités du monde entier se sont toutefois rapidement adaptées à ces circonstances changeantes. Même dans les pays où l'apprentissage en ligne n'était pas répandu (ou même écarté en tant que modalité) une grande partie de l'enseignement, suite à la crise, a été et continuera d'être dispensée en ligne. Ce changement a été reflété par les ministères de l'Éducation et les autres agences qui réexaminaient leurs stratégies, les universités qui adaptaient leurs réglementations et leurs pratiques, et par les gouvernements qui fournissaient des fonds supplémentaires aux universités pour les aider à s'adapter. Le passage à un modèle d'apprentissage en ligne peut offrir aux universités la possibilité d'attirer des étudiants internationaux qui pourront rester dans leur pays d'origine pendant la totalité ou une grande partie de leurs études.

Les universités se sont également adaptées soit en déplaçant les dates de début des semestres ou de l'année soit en ajoutant des points d'entrée supplémentaires aux programmes dans le but d'attirer plus d'étudiants. Cela imposera une charge de travail importante aux enseignants et aux administrateurs qui devront gérer des tableaux d'enseignement, d'évaluation et de progression pour plusieurs cohortes d'apprenants. En fonction de la date de la fermeture des campus et la suspension des programmes ou le changement radical du mode de prestation, certains groupes d'étudiants peuvent avoir besoin d'un enseignement de rattrapage ou d'évaluations supplémentaires. Ce qui pourrait augmenter encore la charge de travail des enseignants et des administrateurs. Cela devra être géré avec soin afin de ne pas pousser les enseignants et les administrateurs vers l'épuisement professionnel. D'autres conséquences de la pandémie ont affecté les professeurs internationaux : de nombreux savants étant incapables de commencer un nouvel emploi ou devant retourner dans leur pays d'origine.

De nombreux commentateurs ont postulé que le monde du travail ne sera plus jamais le même. Autrement dit, le travail à distance à domicile deviendra plus courant, voire routinier; la journée / semaine de travail sera plus courte ou le besoin de déplacements domicile-travail et de grands bureaux sera radicalement réduit, voire disparaîtra.

Ravin Jesuthasan, écrivant sur la plateforme d'action du Forum Economique Mondial sur le COVID tenu le 8 juin 2020, a noté que:

*«Nous aurons besoin d'une réinitialisation durable du lieu de travail, pas à court terme. Cela nécessitera une nouvelle culture qui devra être dominée par deux thèmes majeurs: la flexibilité et une approche de la stratégie de travail basée sur le portefeuille... les entreprises qui prospèrent auront la nouvelle et correcte équation de travail : flexibilité plus agilité plus résilience.*

(Jesuthasan, 2020)

## ENCADRÉ 7.1 COMMENTAIRES DE L'ADMINISTRATION SUPÉRIEURE DE L'UNIVERSITÉ

La pandémie du COVID-19 a été difficile pour le monde entier, et chaque secteur a été touché d'une manière ou d'une autre. L'Université du Roi Abdulaziz n'a pas été une exception et a lancé des plans d'urgence immédiats pour trouver des solutions à chaque aspect du problème. L'année académique 2019/2020 a été un succès et les problèmes associés ont été réduits au minimum.

La leçon la plus importante apprise est que lorsque tous les départements universitaires travaillent en harmonie, tout problème peut être résolu. Bien que le COVID-19 ait constitué une menace pour les processus d'enseignement et de recherche, il a également créé des opportunités dans plusieurs aspects de la vie universitaire. Par exemple, le passage immédiat à l'enseignement en ligne et aux classes virtuelles prouve l'efficacité de l'infrastructure de l'Université et la capacité du personnel, des professeurs et des étudiants à s'adapter aux nouveaux systèmes. Cependant, lorsque des problèmes ont surgi en raison de la capacité des serveurs à accueillir un grand nombre de classes en même temps, et en particulier des classes d'un plus grand nombre d'étudiants, il a fallu un certain temps à l'université pour résoudre le problème et trouver d'autres alternatives telles que l'introduction du nouvel Ultra service dans BlackBoard et la division des grandes classes en groupes plus petits, entre autres mesures correctives.

### Leçons apprises

- Dans le problème lui-même, la solution réside.
- Pour faire face à une crise, la prise de décision doit être un processus flexible.
- Préparez toujours les plans B et C.
- Lors de l'adoption d'une approche par essais et erreurs, les décisions correctives doivent être rapides.
- L'orientation est vitale. Tenez tout le monde au courant des menaces et des opportunités et mettez-les régulièrement à jour par tous les moyens disponibles.
- La communication est le mot de passe du succès. Maintenez la communication avec toutes les parties concernées.
- Connaissez vos ressources et vos potentiels et agissez en conséquence pour maximiser les bénéfices.
- La coopération entre tous les secteurs est la clé du succès.
- Impliquer toutes les parties dans le processus de prise de décision afin qu'elles se sentent responsables.

### Une vue prospective

En échouant à se préparer, on se prépare à échouer. Lorsqu'une nouvelle vague de pandémie ou d'autres crises peut survenir, il faut être bien préparé. Bien que l'Université ait des plans d'urgence, nous travaillons à les développer avec une grande marge de manœuvrabilité et de flexibilité pour remédier à tout événement malheureux qui pourrait survenir à l'avenir. Des alternatives sont mises en place pour tous les aspects des domaines de travail de l'Université. Par exemple, les approches d'enseignement mixtes, les intérêts de recherche et les processus d'assurance de qualité et d'accréditation sont examinés et révisés et font l'objet de développements ultérieurs.

## Alors qu'est-ce que cela pourrait signifier pour les universités à l'avenir?

La crise pandémique a révélé que plus les universités ont une vocation commerciale, surtout si elles dépendent fortement des frais de scolarité pour leur survie, plus elles sont vulnérables. Les universités financées par l'État ont mieux fait face et l'impact de la pandémie s'est moins fait sentir. Par exemple, alors que la Chine s'installe comme un marché émergent, près d'un million de ses étudiants partent pour étudier ailleurs. Suite à la pandémie, cette situation a été fortement affectée voire aggravée par les restrictions gouvernementales concernant la délivrance de visas aux ressortissants de certains pays (Kenny, 2020).

Les universités ont répondu de plusieurs manières, certaines universités très prestigieuses telles que Cambridge et Harvard décidant de dispenser tous leurs cours entièrement en ligne à l'automne 2020. D'autres universités ont adopté une approche hybride, ouvrant des campus (ou des parties d'entre eux) avec l'adhésion à des modèles de distanciation physique et la fourniture de tous les apprentissages qui peuvent être exécutés efficacement en ligne via cette modalité. De même, seuls les membres du personnel qui ont besoin de retourner sur le campus le feront tandis que les autres continueront de travailler à domicile. Les universités prennent également grand soin de résoudre les problèmes de cybersécurité, car de plus en plus de tâches administratives et d'enseignement sont transférées en ligne. Adopter une approche adaptative et flexible permettra donc aux universités de continuer à prospérer.

## **ENCADRÉ 7.2 QUELQUES COMMENTAIRES DU POINT DE VUE DES ÉTUDIANTS - CHLOE MILLS**

Cette pandémie et la quarantaine qui a suivi avaient rendu une tâche déjà difficile (faire un doctorat) quasi impossible. Une enquête informelle auprès des étudiants diplômés montre que les problèmes les plus courants étaient:

- Le manque d'accès aux matériels de recherche, aux équipements ou aux laboratoires.
- Les modifications forcées des plans de recherche.
- La perturbation de la vie quotidienne.
- L'incapacité à se déplacer pour le travail de terrain, les stages, les conférences, etc.
- Les interruptions de la collecte des données.
- Le travail à domicile est désagréable.
- Les difficultés financières.
- Les situations de vie difficiles.
- Le manque de concentration, d'agitation et les problèmes de santé mentale généraux.

Cette liste met en évidence les nombreux problèmes auxquels les étudiants ont été confrontés pendant la crise du COVID-19. Si de nouvelles vagues frappent, ces problèmes ne feront que se reproduire. Les étudiants, en particulier ceux des études supérieures, peuvent être confrontés aux répercussions de cette crise mondiale pour les années à venir.

Cependant, pour terminer sur une note plus positive : cette situation nous a montré l'importance de l'esprit communautaire, du travail en commun, des relations de travail favorables et positives et de la flexibilité. Personnellement, mon département s'est mobilisé pour me soutenir dans mes recherches et j'ai trouvé des moyens innovants d'améliorer mon CV tout en travaillant à domicile et en confinement. J'ai ressenti un engagement plus profond aux médias sociaux et j'ai assisté à des conférences en ligne ainsi qu'à des webinaires et ateliers de développement personnel organisés par mon organisme de financement. Dans l'ensemble, cette crise a montré comment une université peut exercer des solutions créatives et prendre des décisions pour communiquer efficacement avec les étudiants et les soutenir en période de difficultés. Pour l'avenir, nous devons nous rappeler l'importance de la créativité, de la flexibilité et du travail en commun.

Selon le concept traditionnel, l'université est un lieu où les gens se rencontrent physiquement, pour débattre, apprendre, collaborer à la recherche et pour développer des innovations. Mais si la pandémie continue de s'aggraver dans le monde et que les déplacements restent limités, l'expérience «traditionnelle» du campus pourrait bien disparaître pour de nombreux étudiants au cours des deux prochaines années. Cependant, pour les étudiants de premier cycle en particulier, le rite de passage au campus et le spectre de la vie universitaire traditionnelle resteront dans leur mémoire et les pousseront toujours à reprendre cette vie une fois que le virus sera sous contrôle. On ne sait pas au moment de la rédaction du présent rapport si les étudiants préfèrent de reporter leurs études jusqu'à ce que les choses soient plus réglées. En raison de l'impact de la pandémie sur les opportunités d'emploi, étudier à l'université (même si ce n'est pas ce qu'ils espéraient) peut être une option plus judicieuse.

La pandémie a énormément perturbé les établissements d'enseignement supérieur à une échelle internationale sans précédent. Comme nous l'avons dit au début de ce livre, la perturbation nous offre une occasion unique d'innover en réfléchissant au rôle que les universités jouent actuellement ou pourraient jouer à l'avenir dans la société. Faire des interventions «contre le courant» sur la nature de l'apprentissage, du travail, des études et de la recherche à l'université nous permettra de prendre des décisions plus intelligentes fondées sur une réflexion à long terme concernant ces questions. Une université doit être un lieu qui permet un apprentissage transformateur et favorise la recherche et l'innovation. Les universités ont également une place dans la société et devraient donc être socialement responsables. Elles devraient faciliter le dialogue et l'échange de vues entre les professeurs et les étudiants, et préparer les étudiants à devenir des citoyens du monde, prêts à jouer leur rôle dans la résolution des problèmes sociaux plus larges tels que les inégalités et la durabilité environnementale. Un communiqué international récent intitulé :

*«Pour que la mobilité dans l'enseignement supérieur soit un catalyseur de résilience et de renouveau » au lendemain de la pandémie du COVID-9»,*

suggérant que le maintien de la capacité des étudiants et des professeurs de voyager et d'apprendre des autres pays, cultures et individus est essentiel pour assurer la collaboration et les échanges internationaux.

La réponse à la pandémie a produit une série d'innovations, telles que des conférences et des réunions virtuelles, qui ont permis la collaboration et les conversations avec beaucoup moins d'impact environnemental. C'est peut-être le type d'avantages que nous pouvons faire progresser, en réfléchissant au besoin de voyages et de réunions physiques et en nous déplaçant pratiquement quand nous le pouvons, tout en veillant au maintien des activités et des valeurs fondamentales qui font des universités un lieu si spécial pour travailler et apprendre.

Enfin, nous concluons le livre avec l'espoir pour un avenir qui, sans aucun doute, présentera plus de défis, non seulement liés à la pandémie, mais encore à l'urgence climatique et aux changements environnementaux, dont beaucoup sont causés par les activités humaines. Permettre aux universités, à leurs étudiants, chercheurs, enseignants et administrateurs de prospérer nécessitera un leadership fort et un engagement de tous à travailler en collaboration pour faire face à ces crises mondiales. La pandémie a démontré à quel point nous sommes tous interconnectés, et les universités sont particulièrement bien placées pour tenir le leadership et produire les citoyens du monde dont nous avons tous besoin.

#### **ENCADRÉ 7.3 LE COVID-19 ET LA RECHERCHE, LES LEÇONS APPRISSES ET LES ÉTAPES À SUIVRE :**

L'une des leçons les plus importantes apprises par les universitaires et les chercheurs des universités et des instituts de recherche au cours de la période émergente de la pandémie du COVID-19 est l'importance de la coopération entre les différentes disciplines. Cela nécessite la formation d'équipes de recherche capables de mener des recherches scientifiques caractérisées par l'exactitude et la crédibilité avec la possibilité de les publier dans des revues internationales ayant un facteur d'impact élevé. Il faut également éviter de tomber dans le piège de la non-crédibilité, des données inexactes et du non-respect des normes scientifiques solides pour la recherche scientifique, y compris la taille de l'échantillon de recherche et l'obtention des approbations pour la recherche et les données à partir de leurs sources originales.

La pandémie a montré comment il est facilement possible pour certaines revues et chercheurs internationaux de réputation mondiale de commettre des erreurs de recherche et de publier des recherches manquant de crédibilité. Ce qui a été découvert par le retrait de quelques recherches après leur publication dans certaines revues prestigieuses. La coopération entre les chercheurs ne doit pas se limiter uniquement aux instituts de recherche et aux universités au niveau local, mais doit aller au-delà de la coopération mondiale, en particulier à la lumière d'une pandémie qui menace le monde entier. Cela a jeté la lumière sur le besoin de crédibilité et de coopération honnête entre les pays du monde dans l'échange d'informations et de données entre eux. Cette coopération doit couvrir en particulier les questions liées au nombre de cas et à leurs symptômes, aux résultats de l'utilisation de différents médicaments dans le

traitement et aux résultats des expériences et la recherche de vaccins afin que le but ultime soit la coopération et non la concurrence.

Outre les leçons apprises dans le domaine de la recherche médicale, la pandémie a ouvert un large champ de recherche dans le domaine de l'éducation et le partage d'expériences entre les pays dans divers domaines. Ceux-ci concernent les champs de l'apprentissage, de l'évaluation en ligne et le développement professionnel des membres du corps professoral. Grâce à l'utilisation de diverses techniques, on peut organiser des ateliers et des cours et partager des expériences réussies dans le domaine de l'éducation et de l'évaluation à partir de leur publication sous forme de recherches scientifiques. De nombreuses recherches publiées dans le domaine de l'éducation pendant la période de la pandémie montrent les expériences des universités et des institutions scientifiques face à l'impact de cette pandémie sur l'éducation et les modalités de passer à l'apprentissage en ligne dans un court laps de temps. Les revues scientifiques dans les disciplines de l'éducation ont connu une grande popularité en termes de nombre d'articles publiés, ce qui a conduit un grand nombre d'entre elles à publier des numéros spéciaux sur les expériences d'éducation et d'évaluation pendant la pandémie.

La pandémie du COVID-19 a également montré la grande distinction entre les pays du monde dans le domaine de la recherche scientifique et l'ampleur de l'impact des dépenses consacrées à cet égard que ce soit sur la qualité ou la rapidité de la recherche dans ces pays par rapport aux autres ne disposant que de budgets modestes pour le même objectif.

À partir de ces leçons apprises, nous pouvons passer aux futures étapes qui doivent être suivies à l'avenir afin de faire face à des crises pareilles par les moyens suivants:

1. Poursuivre les travaux des équipes de recherche constituées pendant la pandémie, s'appuyer sur les résultats obtenus et étudier ces résultats pour constituer des bases de données spécifiques à ce virus. Ce qui contribue à prédire ses caractéristiques futures et l'étendue de ses mutations génétiques possibles et donc son retour sous d'autres formes.
2. Exhorter tous les pays du monde à coopérer dans le domaine de la recherche scientifique et à partager les résultats avec la plus grande crédibilité et transparence entre eux.
3. Augmenter les budgets de la recherche scientifique au niveau des pays et des établissements d'enseignement et de recherche.
4. Accorder plus d'intérêt à la recherche pédagogique et à la formation des membres du corps professoral à effectuer leurs recherches selon des méthodes scientifiques appropriées.
5. Sensibiliser les universitaires et les chercheurs à l'éthique de la recherche scientifique et à la nécessité d'y adhérer.

## Annexe 1: Liste de contrôle pour une réponse éducative à la pandémie du COVID-19

1. Mettre en place un groupe de travail ou un comité d'orientation qui aura la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre la réponse éducative à la pandémie du COVID-19. Dans la mesure du possible, veiller à ce que les membres du groupe de travail représentent différents constituants du système éducatif ou du réseau scolaire. Ils doivent également apporter des points de vue importants et diversifiés pour avoir suffisamment d'informations sur tous les domaines pertinents, par exemple : le programme des différents départements, la formation des enseignants, les technologies de l'information, les représentants des enseignants, les représentants des parents, les élèves, des représentants de l'industrie, le cas échéant.
2. Élaborer un calendrier et assurer une communication fréquente et régulière entre les membres du groupe de travail, pendant la période où la distanciation sociale sera en vigueur.
3. Définir les principes qui guideront la stratégie. Par exemple: protéger la santé des étudiants et du personnel, assurer l'apprentissage académique et fournir un soutien émotionnel aux étudiants et aux professeurs. Ces principes orienteront les initiatives à entreprendre et aideront à donner la priorité au temps et à d'autres ressources limitées.
4. Établir des mécanismes de coordination avec les autorités de santé publique afin que les plans d'actions concernant l'éducation soient synchronisés et contribuent à faire progresser les objectifs et les stratégies de santé publique.
5. Redéfinissez les priorités des objectifs du programme.
6. Identifier la possibilité de rechercher des options pour récupérer le temps d'apprentissage une fois la période de distanciation sociale terminée.
7. Identifier les moyens de prestation de l'éducation. Lorsque cela est possible, ces moyens devraient inclure l'apprentissage en ligne, car il offre la plus grande polyvalence et constitue une considérable opportunité d'interaction. Au cas où les étudiants n'auraient pas d'accès à des appareils connectés, il faut chercher des moyens de les leur fournir en explorant les partenariats avec le secteur privé et la communauté pour obtenir les ressources nécessaires.
8. Définir clairement les rôles et les missions attendues du corps professoral pour orienter et soutenir efficacement l'apprentissage des étudiants dans la nouvelle situation, grâce à un enseignement direct, si possible, ou à des conseils pour un apprentissage autonome.
9. Créer un site Web pour communiquer avec les enseignants, les étudiants et les parents sur les objectifs du programme, les stratégies, les activités suggérées et les ressources supplémentaires.

10. Développer des moyens de diffusion alternatifs qui pourraient inclure des programmes de télévision, au cas d'un partenariat avec des stations de télévision, des podcasts, des émissions de radio et des paquets d'apprentissage sous forme numérique ou sur papier ; si une stratégie d'éducation en ligne n'est pas réalisable. Explorer des partenariats avec des organisations communautaires et le secteur privé pour mettre en œuvre ces moyens.
11. Assurer un accompagnement adéquat pour les étudiants les plus vulnérables lors de la mise en œuvre du plan d'éducation alternative.
12. Améliorer la communication et la collaboration entre les étudiants pour favoriser l'apprentissage mutuel et le bien-être.
13. Créer un mécanisme de développement professionnel au temps convenable pour que les enseignants puissent soutenir les apprenants dans la nouvelle modalité d'enseignement. Chercher des moyens qui favorisent la collaboration entre les enseignants et les communautés professionnelles et qui augmentent l'autonomie des enseignants.
14. Définir les mécanismes appropriés d'évaluation des étudiants en cas d'urgence.
15. Définir les mécanismes appropriés de progression des étudiants et de l'obtention de leur diplôme.
16. Réviser, si nécessaire, le cadre réglementaire de manière à rendre possibles l'enseignement en ligne et d'autres modalités, et de manière à soutenir l'autonomie et la collaboration des professeurs. Cela signifie que la présence physique pendant un jour scolaire équivaut à un jour enseigné dans les plans d'éducation alternative.
17. Elaborer un plan de continuité des opérations par chaque école est indispensable. Afin de la soutenir, les autorités éducatives peuvent fournir des exemples de plans appliqués dans d'autres écoles.
18. Développer un système de communication, dans les écoles, avec chaque élève et une forme pour enregistrer son assiduité quotidienne. Cela peut se réaliser via des messages envoyés par les enseignants si les parents ont accès aux téléphones portables.
19. Vérifier et s'assurer de l'assiduité quotidienne du personnel.
20. Identifier et communiquer régulièrement avec d'autres réseaux ou systèmes scolaires afin de partager des informations sur vos besoins et vos stratégies.
21. Veiller à ce que les chefs d'établissement reçoivent le soutien financier, logistique et moral dont ils ont besoin.
22. Élaborer un plan de communication. Déterminer les chaînes de communication clés et les messages importants pour soutenir l'exécution de la stratégie d'éducation pendant la situation d'urgence. S'assurer que ces messages sont efficacement communiqués par divers canaux.

Reimers et Schleicher (2020, p. 5-6)

## **Annexe 2: Étude de cas: activités du Forum de l'Université du Roi Abdulaziz pendant la pandémie du COVID-19**

Le Forum des chefs et superviseurs des départements universitaires de l'Université du Roi Abdulaziz (URA) a organisé un certain nombre de réunions et de conférences virtuelles pendant la pandémie COVID-19, car le Vice-président de l'Université pour les Affaires Académiques croit au rôle vital des chefs et superviseurs des départements universitaires dans le succès du processus éducatif et de la recherche scientifique, ainsi que dans la résolution des différents défis à ce stade. Cela vise à renforcer le rôle du Forum en informant et soutenant les chefs et superviseurs des départements pendant la période de pandémie de coronavirus. Comme le Forum visait à soutenir tous les membres du corps professoral de toutes les universités saoudiennes, il leur a été permis d'assister à quatre réunions en ligne, offrant 16 conférences, diffusées via Zoom™, auxquelles ont participé près de 2000 membres du corps professoral.

### **La 5ème réunion: Stratégies d'apprentissage à distance dans l'enseignement et les tests: affronter le coronavirus**

La réunion a débattu les principes à respecter après avoir examiné la stratégie éducative proposée en période de pandémie. Au cours de cette réunion, M. le professeur Abdulmonem Al-Hayani, Vice-président pour les Affaires Académiques et le Dr. Hisham Jameel Bardesi, Doyen de l'Apprentissage en ligne et de l'Enseignement à distance ont discuté de l'affaire.

Le Vice-président pour les Affaires Académiques a résumé les principales directives du ministère de l'Éducation tout en soumettant une proposition comprenant plusieurs alternatives pour aborder le processus d'apprentissage en ligne. Il a également discuté de la manière de vérifier que la qualité des résultats n'est pas compromise à la lumière des défis existants, ainsi que des alternatives flexibles et multiples dans le processus d'évaluation. La réunion a fait plusieurs recommandations:

1. Tenir compte du fait que l'ancien système régulier ne peut pas être entièrement suivi dans la période actuelle.
2. Faciliter le processus éducatif pour les étudiants en mettant en place des mécanismes flexibles en vue d'atteindre les résultats d'apprentissage attendus de manière créative et non conventionnelle.
3. Encourager les membres du corps professoral à élaborer un calendrier pour mettre en œuvre un plan académique intégré visant à achever le processus d'enseignement et évaluer la performance des étudiants.
4. Élaborer un plan pour compenser les connaissances, les aptitudes ou les compétences non acquises de la part des étudiants.
5. Effectuer l'évaluation continue en utilisant différentes méthodes d'évaluation et de tests via les systèmes d'apprentissage en ligne de l'université, et avoir recours à des alternatives pour les tests afin d'atteindre les objectifs éducatifs et les résultats d'apprentissage souhaités.
6. Soutenir les étudiants dans cette période critique, les guider sur le plan académique. Aider les étudiants seniors à remplir les conditions d'obtention du diplôme conformément à la réglementation, de manière à atteindre les résultats d'apprentissage.
7. Coopérer et conjuguer les efforts de toutes les parties pour surmonter la crise et les défis actuels.

## La 6ème réunion: Coronavirus et l'enseignement supérieur: défis et opportunités mondiaux

La réunion a débattu plusieurs aspects relatifs à l'enseignement universitaire, tant pour le premier cycle que pour les cycles supérieurs. La réunion a accueilli la Professeure Judy McKimm et le Professeur Associé Paul Jones, et a également examiné les solutions possibles pour la supervision des thèses de doctorat et des recherches des points de vue saoudien et international. Les intervenants ont discuté les besoins de l'enseignant et de l'université pour surmonter la crise sur le plan éducatif. Les recommandations de la réunion comprenaient:

1. Assurer la sécurité et le soutien des étudiants et des professeurs.
2. Maintenir la communication.
3. Maintenir la continuité de l'enseignement / apprentissage.

4. Poursuivre la recherche (surtout lorsque l'étude porte sur des contacts directs avec des personnes) et la supervision des thèses.
5. Tenir en compte des considérations à plus long terme, telles que l'assurance de qualité et le recrutement.

## La 7ème réunion: Réflexion sur le développement de l'apprentissage à distance et de l'évaluation

En appréciant le rôle vital des membres du corps professoral et des chefs et superviseurs des départements universitaires pour assurer le succès du processus d'apprentissage en ligne et surmonter les défis actuels, le Forum a tenu la 7e réunion en 1441 AH. La rencontre visait à engager des discussions et à profiter des idées des participants pour mettre en place une politique qui répond aux besoins de l'étape actuelle et garantit la continuité du processus éducatif. Après les discussions et l'analyse SWOT, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. Élaborer des règlements, des lois et des politiques clairs pour les processus de distribution et d'évaluation des notes, qui décrivent les mécanismes de dépôt de plaintes, de griefs et de réception des suggestions des étudiants.
2. Préparer un excellent contenu interactif pour les programmes, les leçons théoriques et pratiques et les évaluations afin de réduire la tricherie et le plagiat, en utilisant une application de surveillance pour les tests et la prévention de la tricherie telle que HONORLOCK.
3. Accorder plus d'intérêt à la formation pour réduire les erreurs techniques et les demandes d'assistance technique.
4. Envoyer des messages éducatifs aux étudiants et aux membres du corps professoral expliquant le respect d'autrui comme code de conduite pendant la période d'enseignement à distance.
5. Organiser des ateliers et des cours pour les membres du corps professoral sur la mise en place de l'évaluation en ligne et le développement d'un mécanisme d'évaluation rigoureux et contraignant.
6. Accorder une grande importance à la formation dans ce domaine tant pour l'étudiant que pour l'enseignant.
7. Utiliser la simulation dans les stages, tout en donnant plus de poids aux tests oraux et aux discussions en classe.

8. Présenter une conférence d'orientation aux étudiants pour clarifier leurs droits et devoirs et pour accroître la confiance entre l'étudiant et le membre du corps professoral.
9. Éduquer les étudiants sur l'importance de l'engagement dans l'enseignement à distance et son importance dans le développement de leurs compétences.
10. Adopter des épreuves orales dans certaines disciplines qui reposent sur l'analyse ou le jeu de rôle.
11. Mener les évaluations en utilisant des banques de questions et le système de question aléatoire.

### **La 8ème réunion: Qualité de l'éducation et de la recherche pendant la crise du COVID-19 et les futures approches**

Soulignant le rôle essentiel des chefs et superviseurs des départements universitaires pour assurer le succès des processus d'enseignement et de recherche et afin de surmonter les défis à ce stade, la réunion a présenté une série de conférences. Alors que le Forum cherche à soutenir tous les membres du corps professoral du Royaume, il a adressé l'invitation à plusieurs de toutes les universités saoudiennes. Le Forum, qui a accueilli un groupe d'élite de présentateurs, s'est étalé sur sept jours. Le Sous-secrétaire à l'enseignement universitaire du Ministère de l'Éducation, le Dr Abdulrahman Alkhorayf, a présenté l'intervention finale sur les efforts de l'enseignement universitaire pendant la crise de la pandémie du COVID-19 et les futures approches à cet égard. Voici les recommandations les plus importantes de la série d'interventions qui ont abordé les processus d'enseignement et de recherche :

1. Prendre en considération tous les défis et menaces liés à l'évaluation en ligne.
2. Donner la priorité aux principes d'évaluation pour garantir la justice et l'égalité à tous les étudiants.
3. Envisager des méthodes d'évaluation pour les parties pratiques des cursus.
4. Trouver des alternatives aux méthodes d'évaluation des acquis d'apprentissage qui ne peuvent pas être appliquées en ligne.
5. Encourager la coopération en matière de recherche interdisciplinaire entre tous les secteurs universitaires afin de promouvoir la qualité de la recherche aux niveaux local et international.
6. Encourager les projets de recherche.
7. Renforcer les compétences en recherche.

8. Se munir de la transparence, l'honnêteté, et de l'apprentissage des autres pour surmonter les défis concernant le retour sur le campus. Ces derniers, du point de vue des étudiants, comprennent l'éducation, l'apprentissage, la santé, l'évaluation et le transport.
9. Se concentrer sur les étudiants est l'un des piliers les plus importants du leadership académique créatif.
10. Admettre la différence entre l'éducation avant et après la pandémie du COVID-19 qui nous a appris deux dimensions principales: la qualité de l'éducation et l'efficacité des dépenses.
11. Encourager les départements universitaires étant au cœur de la réussite de l'enseignement universitaire à avoir plus de soutien, d'autonomisation et de flexibilité pour le changement et le développement afin de suivre le rythme des développements et des changements récents.
12. Créer un Centre d'innovation pour l'éducation dans le but d'encourager les départements universitaires à travailler sur des cours électroniques créatifs interactifs.

Cette étude de cas est un exemple qui concrétise la manière dont les universités et toutes les facultés doivent collaborer en temps de crise.

## Bibliographie

- Ahmed, A.** 2020. Educational Leadership during the coronavirus pandemic. The International Council for Open and Distance Education (ICDE).
- Ahmed, S. A. et al.** 2020. Model for Utilizing Distance Learning post COVID-19 using (PACT)<sup>TM</sup> A Cross Sectional Qualitative Study. BMC Medical Education, preprint.
- Ahmed, S., Shehata, M. and Hassanien, M.** 2020. Emerging Faculty Needs for Enhancing Student Engagement on a Virtual Platform, MedEdPublish.
- Aiello, A.** 2015. The Effect of Reactive School Closure on Community Influenza-Like Illness Counts in the State of Michigan During the 2009 H1N1 Pandemic. Clinical Infectious Diseases, Volume 60, Issue 12, pp 90–97.
- Al-Hanawi, M. K. et al.** 2020. Knowledge, Attitude and Practice Toward COVID-19 Among the Public in the Kingdom of Saudi Arabia: A Cross-Sectional Study, Frontiers in Public Health. Frontiers Media S.A., 8, p. 217.
- Al-Rabiaah, A., Temsah, M.H., Al-Eyadhy, A.A., Hasan, G.M., Al-Zamil, F., Al-Subaie, S., Alsohime, F., Jamal, A., Alhaboob, A., Al-Saadi, B. and Somily, A.M.** 2020. Middle East Respiratory Syndrome-Corona Virus (MERS-CoV) associated stress among medical students at a university teaching hospital in Saudi Arabia. Journal of Infection and Public Health, 13(5), pp.687-691.
- Alrefaie, Z., Hassanien, M. and Al-Hayani, A.** 2020. Monitoring Online Learning During COVID-19 Pandemic; Suggested Online Learning Portfolio (COVID-19 OLP), MedEdPublish. Association for Medical Education in Europe (AMEE), 9(1).
- Al-Youbi, A. O. et al.** 2020. The King Abdulaziz University (KAU) Pandemic Framework: A Methodological Approach to Leverage Social Media for the Sustainable Management of Higher Education in Crisis, Sustainability. MDPI AG, 12(11), p. 4367.
- Alruwais, N., Wills, G. and Wald, M.** 2018. Advantages and challenges of using e-assessment. International Journal of Information and Education Technology, 8(1), pp. 34-37.
- Alston, J.** 17 March 2020. What impact has the coronavirus had on higher education? INOMICS.

- Araújo e Sá, M.H. and Pinto, S.** 2020. Introduction: language management, ideologies and practices in scientific research. *European Journal of Higher Education*, pp. 1-8.
- Arend, B.** 2007. Course assessment practices and student learning strategies in online courses. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 11(4), pp. 3-13.
- Beckman, T., Lam, H. and Khare, A.** 2017. Learning Assessment Must Change in a World of Digital “Cheats”. In *Phantom Ex Machina* pp. 211-222. Springer, Cham.
- Beebe, R., Vonderwell, S. and Boboc, M.** 2010. Emerging patterns in transferring assessment practices from F2F to online environments. *Electronic Journal of e-learning*, 8(1), pp.1-12.
- Bothwell, E.** (2020a). March 18, 2020. Flexible admissions could mitigate Covid-19 impact.
- Bothwell, E.** (2020b). March 19, 2020. Coronavirus could be ‘make or break’ for universities’ finances.
- Bower, M.** 1996. *The Will to Manage*. McGraw-Hill.
- Bridges W.** 2004. *Transitions: Making Sense of Life’s Changes*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Cameron, E. and Green, M.** 2015. *Making sense of change management*, 4<sup>th</sup> Ed. London: Kogan Page.
- Cheng, R.** March 19, 2020. *The COVID-19 Crisis and International Students*. March 19, 2020.
- Cummings, S., Bridgman, T., and Brown, KG.** 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*. 69(1):33-60.
- Daniel, S.J.** 2020. Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, pp.1-6.
- Dawson, P. and Sutherland-Smith, W.** 2017. Can markers detect contract cheating? Results from a pilot study. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, pp.1-8.
- de Oliveira Araújo, F.J., de Lima, L.S.A., Cidade, P.I.M., Nobre, C.B. and Neto, M.L.R.** 2020. Impact of Sars-Cov-2 and its reverberation in global higher education and mental health. *Psychiatry Research*, 288, p. 112977.
- Dill, E., Fischer, K., McMurtrie, B., and Supiano, B.** 2020. As Coronavirus Spreads, the Decision to Move Classes Online Is the First Step. What Comes Next?

- Dodge, R., Daly, A.P., Huyton, J. and Sanders, L.D.** 2012. The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3).
- Donovan, J., Mader, C. and Shinsky, J.** 2007. Online vs. traditional course evaluation formats: Student perceptions. *Journal of Interactive Online Learning*, 6(3), pp.158-180.
- Draper, M.J., Ibezim, V. and Newton, P.M.** 2017. Are Essay Mills committing fraud? An analysis of their behaviours vs the 2006 Fraud Act (UK). *International Journal for Educational Integrity*, 13(1), p.3.
- Eljinini, M.A.H., Alsamarai, S., Hameed, S. and Amawi, A.** 2012. The Impact of E-assessments system on the success of the implementation process. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 4(11), p.76.
- Ellaway, R. and Masters, K.** 2008. AMEE Guide 32: e-Learning in medical education Part 1: Learning, teaching and assessment. *Medical teacher*, 30(5), pp. 455-473.
- Frieden, T.** March 11, 2020. Lessons from Ebola: The secret of successful epidemic response. CNN.
- Garcia, F.** 2006. Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), pp. 4–10.
- Gardner, J.** 2017. Leading projects. In: Swanwick, T., McKimm, J. (Editors). *ABC of Clinical Leadership*, 2nd Ed. Chichester: John Wiley & Sons; pp. 43-49.
- Gaytan, J., and McEwen, B. C.** 2007. Effective online instructional and assessment strategies. *The American Journal of Distance Education*, 21(3), pp. 117-132.
- Gilbert, L., Whitelock, D. and Gale, V.** 2011. Synthesis report on assessment and feedback with technology enhancement. University of Southampton, UK: Electronics and Computer Science EPrints.
- Glendinning, I.** 2017. Scorecard for Academic Integrity Development: Benchmarks and evaluation of institutional strategies. Conference proceedings for Plagiarism across Europe and Beyond, Brno, Czech Republic, pp. 25-34.
- Goleman, D.** 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

- Guo, Y.R., Cao, Q.D., Hong, Z.S., Tan, Y.Y., Chen, S.D., Jin, H.J., Tan, K.S., Wang, D.Y. and Yan, Y.** 2020. The origin, transmission and clinical therapies on coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak—an update on the status. *Military Medical Research*, 7(1), pp.1-10.
- Hannafin, M., Oliver, K., Hill, J. R., Glazer, E., and Sharma, P.** 2003. Cognitive and learning factors in web-based distance learning environments. In M. G. Moore & W. G. Anderson (Eds.), *Handbook of Distance Education*, pp. 245-260. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Harvard University.** Coronavirus (COVID-19). 2020.
- Hashem, A. M. et al.** 2020. Therapeutic use of chloroquine and hydroxychloroquine in COVID-19 and other viral infections: A narrative review, *Travel Medicine and Infectious Disease*. Elsevier USA.
- Heifetz, R.A., Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M.** 2009. *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, RA., Grashow, A., Linsky, M.** 2009. Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 62(9), p.153.
- Herrmann, N., and Herrmann-Nehdi, A.** 2015. *The Whole Brain business book: Unlocking the power of whole brain thinking in organizations, teams, and individuals*. McGraw Hill Professional.
- Hines, RN.** 2020. SOT 59<sup>th</sup> annual meeting canceled.
- Hope, J.** 2020. Be aware of how COVID-19 could impact international students. *The Successful Registrar*, 20, pp. 1-8.
- Horbach, S.** 2020. Pandemic Publishing: Medical journals drastically speed up their publication process for Covid-19. *bioRxiv*.
- Hu, Y., Sun, J., Dai, Z., Deng, H., Li, X., Huang, Q., Wu, Y., Sun, L. and Xu, Y.** 2020. Prevalence and severity of corona virus disease 2019 (COVID-19): A systematic review and meta-analysis. *Journal of Clinical Virology*, p.104371.
- Illanes, P., Law, J., Mendy, A., Sanghvi, S., Sarakatsannis, J.** March 2020. Coronavirus and the campus: How can US higher education organize to respond? *University World News*.
- Inceoglu, I. and Warr, P.** 2011. Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*.

**INOMICS Team.** 2015. Supervision - tips for PhDs supervising bachelor's or master's students for the first time.

**JISC.** 2016. Project management.

**Kang, L., Li, Y., Hu, S., Chen, M., Yang, C., Yang, B.X., Wang, Y., Hu, J., Lai, J., Ma, X. and Chen, J.** 2020. The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *The Lancet Psychiatry*, 7(3), p.e14.

**Kanter, R.M.** April 30, 2020. Leading Your Team Past the Peak of a Crisis. *Harvard Business Review* (website).

**Kelly, Éanna.** July 9, 2020. Universities prepare for the new post-pandemic world. *Business Insider*.

**Kernick, D., Swanwick, T.** 2017. Leading in complex environments. In: Swanwick, T., McKimm, J., Editors. *ABC of Clinical Leadership*. 2<sup>nd</sup> Ed. Chichester: John Wiley & Sons.

**Kim, H.J. and Cameron, G.T.** 2011. Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the public's response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), pp. 826-855.

**Kim, N., Smith, M.J., and Maeng, K.** 2008. Assessment in online distance education: A comparison of three online programs at a university. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 11(1).

**Kingston University London.** 2 April 2020. Coronavirus Covid-19 – latest update on Kingston University's response.

**Kotter, J.P.** 1996. *Leading change*. Brighton (MA): Harvard Business Press.

**Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A.** 1989. Choosing strategies for change. In: Asch, D., Bowman, C., Eds. *Readings in Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, p. 294-306.

**Kralik, D., Visentin, K., van Loon, A.** 2006. Transition: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 55(3), pp. 320–329.

**Kübler-Ross, E. and Kessler, D.** 2009. The five stages of grief. In *Library of Congress Catalog in in Publication Data Ed., On Grief and Grieving*, pp. 7-30.

**Lancaster, T. and Draper, M.** April 2020. *Assessing with Integrity*. QAA workshops.

- Lauka, J.D., McCarthy, A.K. and Carter, D.A.** 2014. A national survey on counseling training clinics in CACREP-accredited programs. *Journal of Counseling in Illinois*, 3(1), pp.5-16.
- Lee, K.** March 10, 2020. Coronavirus: universities are shifting classes online – but it's not as easy as it sounds.
- Lent, J. and Schwartz, R.** 2012. The impact of work setting, demographic characteristics, and personality factors related to burnout among professional counselors. *Journal of Mental Health Counseling*, 34(4), pp.355-372.
- Lewin, K.** 1951. In: Cartwright D, Ed. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lewin, K.** 2016. *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human relations.
- Lim, M.** 2020. Educating despite the COVID-19 outbreak: lessons from Singapore.
- Llamas-Nistal, M., Fernández-Iglesias, M.J., González-Tato, J. and Mikic-Fonte, F.A.** 2013. Blended e-assessment: Migrating classical exams to the digital world. *Computers & Education*, 62, pp.72-87.
- Ma, H. and Miller, C.** 2020. Trapped in a Double Bind: Chinese Overseas Student Anxiety during the COVID-19 Pandemic. *Health Communication*, pp.1-8.
- Magallanes, M.** 2020. Letter to Taylor Students During COVID-19.
- Maican, C.I., Cazan, A.M., Lixandriou, R.C. and Dovleac, L.** 2019. A study on academic staff personality and technology acceptance: The case of communication and collaboration applications. *Computers & Education*, 128, pp. 113-131.
- Malloy, J.** 2020. Stop making graduate students pay up front for conferences. *Nature*, 13.
- Marriott, P.** 2009. Students' evaluation of the use of online summative assessment on an undergraduate financial accounting module. *British Journal Educational Technology*, 40(2), pp. 237–254.
- Maslow, A.H.** 1981. *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- McKimm, J.** 2008. COINNS: A new framework for personal, professional and educational developers. Presentation at ASME conference, September 2008, Leicester.

- McKimm, J.** 2009. Professional development for medical educators and clinical teachers: challenges and opportunities. *South East Asian Journal of Medical Education*, 3(2), pp.3-8.
- McKimm, J. and Jones, P.K.** 2018. Twelve tips for applying change models to curriculum design, development and delivery. *Medical Teacher*, 40(5), pp.520-526.
- McKimm, J. and O'Sullivan, H.** 2016. When I say... leadership. *Medical Education*, 9(50), pp.896-897.
- McKimm, J., Gibbs, T., Bishop, J. and Jones, P.K.** 2020. Health Professions' Educators' Adaptation to Rapidly Changing Circumstances: The Ottawa 2020 Conference Experience. *Med Ed Publish*, 9.
- McKinsey & Company.** March 2020. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges.
- Meyerowitz-Katz, G. and Merone, L.** 2020. A systematic review and meta-analysis of published research data on COVID-19 infection-fatality rates. medRxiv.
- Mintzberg H.A. and Lampel B.J.** 1998. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management.* Wiltshire: The Free Press.
- Mintzberg, H.** 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), pp.11-24.
- Mitchell, T., Aldridge, N., Williamson, W.M. and Broomhead, P.** 2003. Computer-based testing of medical knowledge. In *Proceedings of the 7<sup>th</sup> computer assisted assessment conference* (pp. 249–267). Loughborough.
- Moir, F., Yelder, J., Sanson, J. and Chen, Y.** 2018. Depression in medical students: current insights. *Advances in medical education and practice*, 9, p.323.
- Mostrous, A. and Kenber, B.** January 2016. Universities face student cheating crisis. *The Times*.
- Muilenburg, L. Y. and Berge, Z. L.** 2005. Student barriers to online learning: A factor analytic study. *Distance Education*, 26(1), pp. 29-48.
- Naismith, L., Lee, B.H. and Pilkington, R.M.** 2011. Collaborative learning with a wiki: Differences in perceived usefulness in two contexts of use. *Journal of Computer Assisted Learning*, 27(3), 228242.

- Nassisi, M., Audo, I., Zeitz, C., Varin, J., Wohlschlegel, J., Smirnov, V., Santiard-Baron, D., Picaud, S. and Sahel, J.A.** 2020. Impact of the COVID-19 lockdown on basic science research in ophthalmology: the experience of a highly specialized research facility in France. *Eye*, pp.1-2.
- Newton, P.** 2015. Academic integrity: A quantitative study of confidence and understanding in students at the start of their higher education. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 41(3), pp. 482-497.
- Omary, M.B., Eswaraka, J., Kimball, S.D., Moghe, P.V., Panettieri Jr., R.A. and Scotto, K.W.** 2020. The COVID-19 pandemic and research shutdown: staying safe and productive. *J Clin Invest*, 130(6), pp. 2745–2748.
- Oncu, S. and Cakir, H.** 2011. Research in online learning environments: Priorities and methodologies. *Computers & Education*, 57(1), pp. 1098-1108.
- Peters Thomas, J. and Waterman Robert, H.** 1982. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. NY: Harper & Row, Publishers Inc.
- Raaheim, A., Mathiassen, K., Moen, V., Lona, I., Gynnild, V., Bunæs, B.R. and Hasle, E.T.** 2019. Digital assessment—how does it challenge local practices and national law? A Norwegian case study. *European Journal of Higher Education*, 9(2), pp.219-231.
- Randall, L.M. and Coakley, L.A.** 2007. Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rath, T., Harter, J.K. and Harter, J.** 2010. Wellbeing: The five essential elements. Simon and Schuster.
- Reimers, F and Schleicher, A.** 2020. Development: A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020. OCED.
- Ridgway, J., McCusker, S. and Pead, D.** 2004. Literature review of e-assessment.
- Robbins, A.** 2014. *The 6 Human Needs: Why We Do What We Do*.
- Robins, R.** March 16, 2020. STAT's guide to health care conferences disrupted by the coronavirus crisis.
- Rogers, E.M.** 2003. *Diffusion of innovations*. 5<sup>th</sup> Ed. New York: Free Press.
- Ross, J.** March 16, 2020. Coronavirus hit to Australian students' finances.

- Rossi, P.G., Broccoli, S., Angelini, P. and Emilia-Romagna COVID-19 working group.** 2020. Case fatality rate in patients with COVID-19 infection and its relationship with length of follow up. *Journal of Clinical Virology*.
- Roubein, R., Ehley, B. and Goldberg, D.** 2020. Coronavirus threat gives strapped state health agencies a new crisis.
- Salcedo, A., Yar, S. and Cherehus, G.** May 8, 2020. Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe.
- Saraswat, R., Saraswat, D.A.** 2020. Research opportunities in pandemic lockdown. *Science*, 368(6491), pp. 594-595.
- Schwartzstein, R.M., Huang G.C. and Coughlin, C.M.** 2008. Development and implementation of a comprehensive strategic plan for medical education at an academic medical center. *Academic Medicine*, 83(6), pp. 550-559.
- Service, R.** 2020. 'The disruption is enormous.' Coronavirus epidemic snarls science worldwide. *Science*(17).
- Shaffer, K.S., Love, M.M., Chapman, K.M., Horn, A.J., Haak, P.P. and Shen, C.Y.** 2017. Walk-in triage systems in university counseling centers. *Journal of College Student Psychotherapy*, 31(1), pp. 71-89.
- Simonson, M., Smaldino, S. E., Albright, M. and Zvacek, S.** 2006. Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education (3<sup>rd</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Sorensen, E.** 2013. Implementation and student perceptions of e-assessment in a Chemical Engineering module. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), pp. 172-185.
- Spurlock, D.** 2020. Scholarship During a Pandemic: Secondary Data Analysis. *Journal of Nursing Education*. 59(5):245-247.
- Stacey, RD.** 2001. *Complex Responsive Processes in Organisations*. London: Routledge.
- Swan, K.** 2001. Virtual interaction: Design factors affecting student satisfaction and perceived learning in asynchronous online courses. *Distance Education*, 22(2), pp. 306-331.
- Thompson, G.** 2020. Reflecting on relational needs in the context of a global health crisis.

**Thornton, L.F.** 2013. *7 Lenses: Learning the Principles and Practices of Ethical Leadership*. Richmond VA: Leading in Context LLC.

**Timmis, S., Broadfoot, P., Sutherland, R. and Oldfield, A.** 2016. Rethinking assessment in a digital age: Opportunities, challenges and risks. *British Educational Research Journal*, 42(3), pp. 454-476.

**Tubaishat, A., Bhatti, A. and El-Qawasmeh, E.** 2006. ICT experiences in two different Middle Eastern universities. *Issues in informing science & information technology*, 3.

**UNESCO.** 2020a. Half of world's student population not attending school: UNESCO launches global coalition to accelerate deployment of remote learning solutions.

**UNESCO.** 2020b. Adverse consequences of school closure.

**UNESCO.** 2020c. COVID-19 Educational Disruption and Response.

**UNESCO.** 2020d. 90 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response.

**UNESCO.** 2020e. COVID-19: 10 Recommendations to plan distance learning solutions.

**UNESCO.** 2020f. Education Response to COVID-19 in the Caribbean SIDS.

**Van Bavel, J.J., Baicker, K., Boggio, P.S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M.J., Crum, A.J., Douglas, K.M., Druckman, J.N. and Drury, J.** 2020. Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, pp.1-12.

**Vogan, C.L., McKimm, J., Da Silva, A.L. and Grant, A.** 2014. Twelve tips for providing effective student support in undergraduate medical education. *Medical teacher*, 36(6), pp. 480-485.

**Weissgerber, T., Bediako, Y., De Winde, C.M., Ebrahimi, H., Fernández-Chiappe, F., Ilangovan, V., Mehta, D., Quezada, C.P., Riley, J.L., Saladi, S.M. and Sarabipour, S.** 2020. Point of View: Mitigating the impact of conference and travel cancellations on researchers' futures. *Elife*, 9, 57032.

**Way, A.** 2012. The use of e-assessments in the Nigerian higher education system. *Turkish Online J. Distance Education*, vol. 13, no. 1, pp. 140–152.

**Whalen B.** 2020. Education Abroad in a Post-COVID-19 World.

**Whitelock, D., Ruedel, C. and Mackenzie, D., 2006.** e-Assessment case studies of effective and innovative practice. Final report for JISC ITT funded project conducted by The Open University (Milton Keynes) and University of Derby.

**Williams, J.B. and Wong, A.** 2009. The efficacy of final examinations: A comparative study of closed-book, invigilated exams and open-book, open-web exams. *British Journal of Educational Technology*, 40(2), pp. 227-236.

**Wu, F., Zhao, S., Yu, B., Chen, Y.M., Wang, W., Song, Z.G., Hu, Y., Tao, Z.W., Tian, J.H., Pei, Y.Y. and Yuan, M.L.** 2020. A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature*, 579(7798), pp. 265-269.

**Xiang, Y.T., Yang, Y., Li, W., Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T. and Ng, C.H.** 2020. Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *The Lancet Psychiatry*, 7(3), pp. 228-229.

**Zhang, L., Shen, F.M., Chen, F. and Lin, Z.** 2020. Origin and evolution of the 2019 novel coronavirus. *Clinical Infectious Diseases*.

**Zhu, X. and Liu, J.** 2020. Education in and After Covid-19: Immediate Responses and Long-Term Visions. *Postdigital Science and Education*, pp. 1-5.



Il s'agit du premier livre d'une nouvelle série abordant les sujets contemporains dans l'enseignement supérieur: perspectives sur l'enseignement supérieur. Il a été rédigé par des administrateurs de haut niveau, des éducateurs et des universitaires qui participent depuis de nombreuses années à la planification et à l'offre de l'enseignement universitaire dans divers pays. Cet ouvrage a été rédigé à la lumière de l'impact énorme et soudain de la pandémie du COVID-19 sur les établissements d'enseignement supérieur (leurs professeurs et étudiants) à travers le monde. Nous pensons qu'il a vu le jour dans le moment opportun pour rassembler un éventail de perspectives et de preuves sur la manière dont l'enseignement supérieur réagit actuellement et à l'avenir face aux changements majeurs, aux crises et aux incertitudes. Des questions cruciales relevant des domaines de la vie universitaire sont abordées, notamment l'apprentissage et l'enseignement, l'évaluation, la recherche, le bien-être et le leadership, chacune étant étudiée par des auteurs d'Arabie saoudite et du Royaume-Uni. Les auteurs avancent diverses perspectives et points de référence du monde entier sur la façon de traiter les problèmes communs afin de générer des solutions partagées. Des études de cas sont fournies tout au long du livre pour présenter des exemples concrets des défis que les professeurs et les étudiants doivent gérer tout en y illustrant les points clés. Le livre se termine par jeter la lumière sur l'avenir indéterminé et confus qui attend l'enseignement supérieur.

### Édité par

M. le Professeur Abdulrahman O Al-Youbi, Recteur de l'Université, Département de Chimie, Faculté des Sciences, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

M. le Professeur Abdulmonem Al-Hayani, Vice-président de l'Université pour les Affaires Éducatives, Département d'Anatomie, Faculté de Médecine, Université du Roi Abdulaziz, Djeddah, Arabie saoudite.

Mme. Le Professeur Judy McKimm, Professeur d'Éducation Médicale et Directrice du Développement Stratégique de l'Éducation, École de Médecine de l'Université de Swansea, Université de Swansea, Pays de Galles, Royaume-Uni.

### Traduit par

Dr. Nabila El Bayadi, Université de Helwan, Égypte.