

REVUE **ERNAE**

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 2, n° 1, 2019

**La création d'une équipe interrégionale
de recherche sur l'organisation du
travail des directions d'établissement
d'enseignement :
une initiative prometteuse**

Pierre LAPOINTE

Emmanuel POIREL

David D'ARRISSO



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

La création d'une équipe interrégionale de recherche sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement : une initiative prometteuse

Pierre LAPOINTE

Université de Montréal (Canada)

Emmanuel POIREL

Université de Montréal (Canada)

David D'ARRISSO

Université de Montréal (Canada)

RÉSUMÉ

Les politiques nationales en matière d'éducation dans les pays développés et les recherches dans ce domaine insistent sur l'importance du rôle des directions d'établissement d'enseignement (DÉ). En dépit des efforts consacrés à la recherche sur leur travail au Québec, plusieurs questions demeurent quant à savoir comment elles apprennent, vivent et exercent leur profession, influencent le fonctionnement de leur milieu et favorisent la réussite des élèves. Dans cette perspective, des chercheurs et des praticiens de diverses régions du Québec ont constitué une équipe de recherche en vue d'examiner différentes facettes du travail des DÉ, selon trois axes thématiques : l'exercice du leadership, la qualité de vie au travail, ainsi que la formation et le développement professionnel. Ce texte présente cette initiative, résume l'état des connaissances dans ce domaine et rappelle les questions en suspens. Enfin, il annonce la programmation des activités du Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE).

MOTS-CLÉS

directions d'établissement d'enseignement, leadership, qualité de vie au travail, formation, recherche

1. INTRODUCTION

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes éducatifs, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2015), il importe de reconnaître davantage le rôle clé joué par les directions d'établissement d'enseignement (DÉ). De nombreuses recherches menées en Europe et en Amérique du Nord tendent à appuyer cette thèse (Barrère, 2006; Datnow et Castellano, 2001; Dutercq, Thurler et Pelletier, 2015; Spillane *et al.*, 2002; UNESCO, 2006). Dorénavant perçues comme des agents capables d'influencer les conditions locales d'enseignement et d'apprentissage, les DÉ sont devenues les porteuses de politiques éducatives dans les établissements d'enseignement (Ärlestig, Day et Johansson, 2015; Harris et Jones, 2015; Mintrop, 2012). Depuis le début des années 2000, à la suite de la mise en application de la réforme du curriculum en éducation, puis de celle sur la gouvernance au Québec, instituant le modèle de la gestion axée sur les résultats, les DÉ sont appelées à assumer de nouvelles responsabilités en vue d'améliorer la réussite des élèves (Brassard, 2014; Brunet et Boudreault, 2001; Saint-Germain, 2001). Plusieurs initiatives de recherche ont été déployées pour mieux saisir comment les DÉ exercent leur profession, influencent le fonctionnement de leur milieu et favorisent la réussite des élèves. Toutefois, force est de constater que ces efforts pourraient être intensifiés et davantage concertés à l'échelle du Québec.

C'est dans ce contexte que des chercheurs québécois ont décidé de former le Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec (GRIDE). Des chercheurs et des praticiens québécois y sont rassemblés pour mettre en commun leurs expertises dans un programme ambitieux d'activités scientifiques et de transfert des connaissances en vue de contribuer au développement de connaissances et de pratiques fondées sur la recherche. Ce texte présente la nature de ce projet de concertation entre chercheurs et praticiens. Il fait état des recherches menées au Québec et ailleurs dans le monde pour mettre en relief les connaissances, mais aussi les questions en suspens dans ce domaine, en privilégiant trois axes de recherche : le leadership, la qualité de vie au travail et la formation.

2. NATURE DU PROJET

Soutenu par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture, le GRIDE a commencé à réaliser son programme d'activités dès l'été 2017. Ce programme porte sur l'organisation du travail des DÉ et couvre un large spectre de problématiques examinées dans les recherches en administration de l'éducation au Québec et ailleurs dans le monde, soit : 1) le leadership de la DÉ et la réussite des élèves; 2) la qualité de vie au travail des DÉ; 3) la formation et le développement professionnel des DÉ. L'équipe interrégionale met à profit les ressources et les intérêts de onze chercheurs rattachés à des unités de formation et de recherche en administration de l'éducation dans sept universités québécoises, ainsi que cinq collaborateurs issus du monde de la pratique et de la recherche¹. La

1 Les membres de l'équipe sont présentés sur le site Web du GRIDE (<https://www.gride-qc.ca/notre-equipe/>).

composition de cette équipe reflète la volonté des instigateurs du projet de croiser différents points de vue sur l'objet d'étude et de favoriser le maillage des expertises des différents acteurs engagés dans le développement et le transfert des connaissances dans ce domaine.

3. ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

Les chercheurs en administration de l'éducation au Québec tirent profit des travaux scientifiques menés par leurs collègues issus des communautés de langue anglaise et de langue française en Amérique du Nord, en Europe et en Australie. Cependant, ces travaux sont extrêmement diversifiés et cela pose la difficulté de discerner les caractéristiques propres à ce champ d'études — notamment pour déterminer ce qui le distingue de l'administration générale, de la sociologie ou de la psychologie — en vue d'identifier une base unifiée et cumulative de connaissances spécifiques à ce domaine de recherche (Barnabé et Toussaint, 2002; Gunter, 2016). D'une décennie à l'autre, la détermination des thématiques de recherche apparaît souvent tributaire de la conjoncture politique et des impératifs ponctuels auxquels sont soumis les praticiens et les chercheurs (Oplatka, 2010). De même, la multiplicité des modèles conceptuels, dont les recherches sur le leadership des DÉ fournissent un exemple patent, entrave la constitution d'une base de connaissances sur ce domaine et peut affecter la qualité de la formation donnée aux DÉ (Pounder, 2011). De là l'importance accordée, dans la programmation scientifique du GRIDE, à la diffusion des connaissances actuelles dans ce domaine d'études, au développement de projets de recherche fondés sur des orientations théoriques claires et à la réalisation d'activités scientifiques axées sur la mise en commun des expertises des chercheurs et des praticiens, en tenant compte du contexte particulier du Québec.

Les recherches sur les DÉ sont fortement marquées par une vision fonctionnaliste et normative, dont la visée générale est d'accumuler des données probantes sur des pratiques de gestion exemplaires en matière de résolution de problèmes éducatifs. Dans cette perspective, Gunter (2016) distingue trois orientations ou stratégies principales adoptées par les chercheurs dans ce champ d'études : la première vise à mettre en évidence des relations de causalité entre les pratiques de gestion et la réussite des élèves (Scheerens, 2015); la seconde s'applique à examiner les pratiques des DÉ en tenant compte des contextes et des contraintes liées à l'exercice de cette fonction (Spillane *et al.*, 2002); la troisième consiste à fournir des réponses quant à la manière de diriger un établissement d'enseignement, à partir de récits d'expérience de praticiens et d'exercices de vulgarisation scientifique (Blase et Kirby, 2010). La première orientation s'inscrit dans le courant des recherches sur les écoles efficaces (*school effectiveness*), la seconde correspond davantage à celle adoptée dans les travaux scientifiques sur l'amélioration des écoles (*school improvement*) (Teddie et Stringfield, 2007), tandis que la troisième orientation se fonde sur la combinaison de ces deux traditions de recherche.

Durant les quinze dernières années, plusieurs chercheurs québécois ont adopté une approche descriptive et interprétative pour analyser les pratiques de gestion des DÉ, se souciant de prendre

en compte les contextes d'exercice de la profession. S'inscrivant davantage dans la tradition des recherches sur l'amélioration des écoles, certains de ces travaux emploient des méthodologies mixtes, alliant sondages et études de cas (par ex., Archambault et Garon, 2013; Brassard *et al.*, 2004; Poirel, Lapointe et Yvon, 2012). Bien que les recherches sur les écoles efficaces soient abondamment citées par les administrateurs en éducation au Québec et représentent un courant dominant dans ce champ d'études, les travaux empiriques de ce type menés auprès des DÉ du Québec sont assez rares et la validité de leurs résultats est souvent limitée, en raison de la faible représentativité des échantillons sélectionnés (par ex., Pelletier, Collerette et Turcotte, 2015). En général, la recherche montre que l'influence des DÉ sur l'amélioration des apprentissages des élèves s'exerce surtout de manière indirecte, par des interventions sur le plan du fonctionnement de l'établissement, du soutien aux enseignants ou du suivi des résultats des élèves (Hitt et Tucker, 2016).

En majorité, les chercheurs reconnaissent que les études sur les écoles efficaces fournissent des pistes intéressantes pour orienter l'organisation du travail des DÉ, mais plusieurs estiment que ces recherches nous renseignent peu sur la capacité des DÉ à mettre en acte les pratiques jugées les plus efficaces et à les moduler en fonction des caractéristiques de leur milieu (Leithwood, Harris et Hopkins, 2008; Urick et Bowers, 2014). En conséquence, il apparaît important que les recherches futures adoptent une perspective théorique qui permette d'examiner les différences dans l'actualisation des pratiques de gestion des DÉ, en fonction du contexte d'exercice de leur profession. Cela exige de se démarquer par rapport au modèle fonctionnaliste, du type processus-produit, traditionnellement associé au courant des recherches sur les écoles efficaces (Huber et Muijs, 2010). À cette fin, le GRIDE adopte le modèle de réciprocité proposé par Hallinger et Heck (1998) pour examiner comment, de manière indirecte, le leadership de la direction influence la réussite des élèves. La Figure 1 illustre ce modèle, qui postule l'existence d'une dynamique interactive entre la DÉ, les caractéristiques de l'école et son environnement.

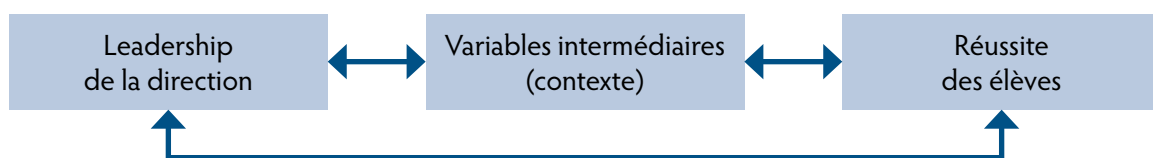


Figure 1 Modèle de réciprocité des rapports d'influence entre le leadership des DÉ et la réussite des élèves

Selon cette perspective, la DÉ est engagée dans un processus d'influence mutuelle avec les agents scolaires de son milieu. Elle doit donc constamment ajuster ses interventions en fonction de la réactivité de ses interlocuteurs et de l'état de la réussite des élèves. Le principal avantage de ce modèle conceptuel est d'offrir la possibilité aux chercheurs de concilier les postures épistémologiques positivistes et interprétativistes, d'une part, et d'exploiter simultanément des méthodologies de recherche quantitative et qualitative, d'autre part. À partir de ce modèle, il devient possible de traiter des questions relatives aux trois axes de recherche retenus par les membres du GRIDE.

4. LES TROIS AXES DE RECHERCHE DU GRIDE

En regard des travaux menés actuellement au Québec, la stratégie de recherche mise de l'avant par le GRIDE est novatrice sur le plan scientifique. En effet, l'adoption d'un modèle conceptuel commun favorise le rapprochement entre les postures épistémologiques de chacun, le décloisonnement dans le traitement des problématiques et la création d'une dynamique d'interdéveloppement entre les axes de recherche. La description de ces axes permet d'identifier les concepts et les problématiques traitées, de montrer la spécificité de chacun d'eux et leur complémentarité mutuelle.

AXE 1. LE LEADERSHIP DE LA DIRECTION ET LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

La relation, établie dans plusieurs études (Dumay, 2009; Fullan, 2015; Hallinger, 2005; Leithwood, Harris et Hopkins, 2008; Scheerens, 2014), entre le leadership centré sur l'apprentissage pratiqué par les DÉ et le rendement scolaire des élèves justifie de promouvoir cette approche. Toutefois, malgré l'existence d'un large consensus parmi les scientifiques et les praticiens quant à l'importance à accorder à la gestion pédagogique, les recherches récentes sur les pratiques des DÉ, au Québec et ailleurs, tendent à montrer que ces dernières consacrent davantage de temps à la gestion administrative de leur établissement qu'à la gestion pédagogique (Brassard *et al.*, 2004; Cattonar *et al.*, 2007; Lapointe et Archambault, 2014; OCDE, 2014; Turnbull, Arcaira et Sinclair, 2011). Selon plusieurs (Scheerens, 2015), les comportements que les DÉ devraient manifester pour exercer un leadership efficace sont bien cernés, mais il faut maintenant mieux comprendre les processus d'actualisation qui le sous-tendent, à savoir, comment les DÉ mettent en acte les pratiques prescrites et adaptent leurs comportements en fonction de la dynamique de leur environnement de travail. Cette perspective est privilégiée dans cet axe de recherche, parce que les membres du GRIDE croient qu'elle peut aider à mettre en évidence les facteurs qui actualisent le leadership centré sur l'apprentissage. Ainsi, cette approche permettra d'explorer comment l'exercice du leadership des DÉ est influencé par les conditions de travail, les attentes des supérieurs, les demandes des membres du personnel et des parents, de même que par la nature des besoins des élèves.

AXE 2. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES DIRECTIONS

Le travail de DÉ est considéré comme l'un des plus difficiles qui soient (Carr, 2003). En effet, la recherche montre que les sources de stress sont multiples, intenses et difficiles à gérer (Poirel, Lapointe et Yvon, 2012), que les tâches à réaliser se sont complexifiées, que la charge augmente, que le temps fait défaut (Bernatchez, 2016) et que les contraintes administratives ont tendance à se renforcer avec la nouvelle gouvernance (Kresyman, 2010). Ainsi, il n'est pas surprenant de constater les difficultés croissantes liées au recrutement des DÉ (Gronn, 2003; Hargreaves et Fink, 2011; Saint-Germain et Boucher, 2016), ni le plus jeune âge des personnes qui accèdent à cette fonction, jadis réservée à la fin de la carrière (Oleszewski, Shoho et Barnett, 2012). Les DÉ souffrent

(Maranda, Héon et Viviers, 2011) et sont à risque d'épuisement professionnel (Gravelle, 2009) ou de surinvestissement dans leur travail (Corriveau, 2004). Comment durer dans la profession tout en préservant son équilibre, sa santé et son bien-être au travail (Poirel *et al.*, 2016)? Les enjeux de ce deuxième axe de recherche mobiliseront les travaux scientifiques de l'équipe du GRIDE, en vue d'identifier les sources de difficultés vécues, la façon dont elles sont gérées et leurs conséquences sur la qualité de vie au travail des DÉ.

AXE 3. LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES DIRECTIONS

La formation des DÉ et leur développement professionnel sont perçus comme des leviers de premier plan pour répondre aux nombreux défis auxquels elles sont confrontées (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2008; Pont, Nusche et Moorman, 2008). Au cours des deux dernières décennies, le paysage de la formation et du développement professionnel des DÉ a connu d'importants changements et remises en question à l'échelle de la planète (Grogan, Bredeson, Sherman, Preis et Beaty, 2009; IsaBelle, Gélinas-Proulx et Meunier, 2014; Lumby, Walker, Bryant, Bush et Bjork, 2009). Au Québec, l'obligation de formation imposée aux DÉ en 2001, de même que l'émergence d'un référentiel de compétences à leur intention en 2008, ont entraîné une restructuration de leur formation universitaire, ce dont témoignent plusieurs écrits, que ce soit pour l'ensemble du champ de l'administration de l'éducation (Bernatchez, 2011; Brassard, 2004; D'Arrisso, 2013) ou pour certaines universités spécifiques (Boyer, Corriveau et Pelletier, 2007; Brassard, 2000; Corriveau et Boyer, 2011; D'Arrisso, 2015). Au-delà de la formation universitaire, une grande variété de projets de développement professionnel destinés aux DÉ a été conçue dans le cadre du Programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire, financé par le ministère de l'Éducation (Landry et Larocque, 2013). Pour ce troisième axe de recherche, les travaux de l'équipe seront guidés par les questions suivantes : comment évoluent la formation et le développement professionnel des DÉ, en réponse aux transformations des attentes à leur égard et aux défis rencontrés? Quelles initiatives s'avèrent les plus fructueuses? Comment l'émergence de référentiels de compétence influence-t-elle ces éléments? Comment ces référentiels évoluent-ils, quels en sont leurs usages et leurs effets sur la trajectoire professionnelle des DÉ?

En découpant ainsi ces trois axes de recherche, les membres du GRIDE manifestent leur intention d'aborder les principales questions soulevées dans les études scientifiques sur l'organisation du travail des DÉ et d'adopter une posture théorique commune, inspirée du modèle de réciprocité des rapports d'influence entre le leadership des DÉ et la réussite des élèves. Bien que chaque axe ouvre une fenêtre sur la problématique générale, la conjugaison des trois axes multiplie les angles d'analyse et permet donc d'élargir le regard sur l'objet d'étude.

5. UN PROGRAMME POUR LES CHERCHEURS ET LES PRATICIENS

Cette programmation scientifique vise l'atteinte de six objectifs : 1) soutenir l'effort concerté et la collaboration entre les chercheurs pour approfondir les thèmes de recherche ciblés et accroître la capacité de recherche; 2) doter l'équipe et les partenaires des milieux de pratique d'une infrastructure partagée; 3) maximiser les retombées, tant théoriques et méthodologiques que pratiques; 4) intégrer de nouveaux chercheurs au sein de l'équipe; 5) optimiser les conditions de formation et d'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs en administration de l'éducation; 6) mener des activités de transfert des connaissances à l'intention des praticiens en éducation.

Afin de favoriser l'atteinte de ces objectifs, une recherche pilote sur l'organisation du travail des DÉ au Québec sera menée, qui prendra la forme d'une enquête similaire à celles réalisées au Canada (Cattonar *et al.*, 2007) et ailleurs dans le monde (OCDE, 2014). Celle-ci portera sur les représentations des directions à l'égard du leadership centré sur l'apprentissage, de la qualité de vie au travail et du développement professionnel. Les résultats de cette enquête seront analysés en vue d'établir des pistes de travail à explorer dans une recherche de plus grande envergure, fondée sur le modèle de réciprocité et ayant recours à une méthodologie mixte. La réalisation de ce projet sera l'occasion, pour les membres de l'équipe, de travailler avec les représentants des associations professionnelles de directions d'établissement d'enseignement et les directions générales des commissions scolaires de leur région, parmi lesquels certains agissent déjà à titre de collaborateurs du GRIDE. Ces derniers joueront un rôle actif dans l'enquête auprès des DÉ (conception du questionnaire, analyse et interprétation des résultats) et dans diverses activités de transfert de connaissances (communications scientifiques et professionnelles).

Les membres du GRIDE prévoient aussi produire une série de textes qui seront soumis pour publication aux responsables du Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec, dont la mission est d'assurer la diffusion des résultats de la recherche scientifique auprès des praticiens, dans une perspective de transfert des connaissances. De même, le GRIDE assurera la diffusion des résultats de l'étude pilote sur l'organisation du travail des DÉ au Québec. De plus, afin de bonifier la formation initiale et continue en administration de l'éducation, il publiera des textes sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement, tant à l'intention des formateurs que des étudiants et du personnel de direction des établissements d'enseignement. Finalement, le GRIDE organisera régulièrement des événements destinés aux chercheurs et praticiens pour que ceux-ci puissent partager leurs expertises, assurer un transfert des connaissances et réaliser des projets communs (par ex., congrès scientifiques et professionnels).

6. CONCLUSION

Dans un article sur le développement du champ d'études de l'administration de l'éducation publié en 2004, Brassard constate que la constitution de plusieurs unités universitaires de formation

des directions d'établissement d'enseignement sur le territoire du Québec depuis les années 1970, souvent formées de très peu de professeurs, a eu pour effet de disperser et d'isoler les chercheurs œuvrant dans ce domaine, empêchant ainsi «la réunion de producteurs de connaissances en des groupes ayant une masse critique suffisante» (p. 57). Plus d'une décennie plus tard, la situation n'a guère évolué et il apparaît nécessaire d'établir des maillages plus forts entre les chercheurs pour assurer le développement de ce champ d'études, mais aussi pour renforcer les partenariats entre les universités, les milieux de pratique et les associations professionnelles des DÉ. En soutenant l'initiative des membres du GRIDE, l'État québécois met à la disposition des chercheurs des ressources supplémentaires pour qu'ils puissent, de manière continue, mettre en commun leurs expertises et concevoir des travaux empiriques ambitieux, dont les résultats seraient généralisables pour l'ensemble de la population des DÉ du Québec. De même, il leur permet de communiquer les résultats de ces travaux à un plus grand nombre d'acteurs impliqués dans l'administration du système d'éducation québécois et de favoriser le maillage entre les praticiens et les chercheurs dans ce domaine.

7. RÉFÉRENCES

- Archambault, J. et Garon, R. (2013). How Principals Exercise Transformative Leadership in Urban Schools in Disadvantaged Areas in Montréal, Canada. *International Studies in Educational Administration*, 41(2), 49-66.
- Årlestig, H., Day, C. et Johansson, O. (dir.). (2015). *A Decade of Research on School Principals: Cases from 24 Countries*. Cham, Suisse : Springer.
- Barnabé, C. et Toussaint, P. (2002). *L'administration de l'éducation : une perspective historique*. Sainte-Foy, Canada : Presses universitaires du Québec.
- Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Bernatchez, J. (2011). La formation des directions d'établissement scolaire au Québec : apprendre à développer un savoir-agir complexe. *Télescope*, 17(3), 158-175.
- Bernatchez, J. (2016). En dépit de l'accélération du temps social, les directions d'établissements imaginent l'école de demain. *Chemin de formation*, 21.
- Blase, J. et Kirby, P. C. (2010). *Des stratégies pour une direction scolaire efficace. Motiver et inspirer les enseignants*. Montréal, Canada : Chenelière Éducation.
- Boyer, M., Corriveau, L. et Pelletier, G. (2007). Innovation collective et formation des dirigeants de l'éducation. Dans F. Cros (dir.), *L'agir innovatif : entre créativité et formation* (p. 17-30). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Brassard, A. (2000). L'institutionnalisation du champ d'études de l'administration de l'éducation : une analyse critique de l'expérience québécoise. *Revue française de pédagogie*, 130, 15-28.

- Brassard, A. (2004). La professionnalisation de la fonction de direction d'un établissement scolaire et le développement du champ d'études de l'administration de l'éducation. *Éducation et francophonie*, 32(2), 36-61.
- Brassard, A. (2014). La commission scolaire comme lieu de gouvernance autonome (1959-2013)? *Télescope*, 20(2), 17-34.
- Brassard, A., Cloutier, M., De Saedeleer, S., Corriveau, L., Fortin, R., Gélinas, A. et Savoie-Zajc, L. (2004). Rapport à l'activité éducative et identité professionnelle chez les directeurs d'établissement des ordres d'enseignement préscolaire et primaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 30(3), 487-508.
- Brunet, L. et Boudreault, R. (2001). Empowerment et leadership des directions d'école : un atout pour une politique de décentralisation. *Éducation et francophonie*, 29(2), 283-299.
- Carr, N. (2003). The Toughest Job in America. *American School Board Journal: Education Vital Signs*, 190, 14-20.
- Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J. G., Larose, F., Riopel, M. C., Tardif, M. et Bourque, J. (2007). *Les directeurs et les directrices d'école au Canada : contexte, profil et travail. Enquêtes pancanadiennes auprès des directions et des enseignants d'écoles primaires et secondaires (2005-2006). Rapport de recherche*. Québec, Canada : Statistique Canada, Chaire de recherche du Canada sur le personnel et les métiers de l'Éducation et Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante.
- Corriveau, L. (2004). Identification professionnelle ou suridentification à la profession? La situation de directrices et de directeurs d'établissements scolaires québécois. *Éducation et francophonie*, 32(2), 95-110.
- Corriveau, L. et Boyer, M. (2011). De l'élaboration d'un référentiel de compétences des directrices et des directeurs d'établissement scolaire à la mise en œuvre d'un parcours de formation situé. Dans M. Moldoveanu (dir.), *Les compétences des acteurs de l'éducation. Perspectives internationales* (p. 213-230). Côte-Saint-Luc, Canada : Éditions Peisaj.
- D'Arrisso, D. (2013). *Pressions et stratégies dans la formation professionnelle universitaire : le cas de la formation des directions d'établissement scolaire du Québec (1988-1989 à 2008-2009)* (thèse de doctorat non publiée). Université de Montréal, Canada.
- D'Arrisso, D. (2015). La place du leadership dans la restructuration de la formation des directions d'établissement scolaire du Québec. Dans Y. Dutercq, M. G. Thurler et G. Pelletier (dir.), *Le leadership éducatif. Entre défi et fiction* (p. 87-102). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Datnow, A. et Castellano, M. E. (2001). Managing and Guiding School Reform: Leadership in Success for All Schools. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 219-249.
- Dumay, X. (2009). Que sait-on de l'efficacité des écoles? Dans X. Dumay et V. Dupriez (dir.), *L'efficacité dans l'enseignement. Promesses et zones d'ombre* (p. 73-88). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

- Dutercq, Y., Thurler, M. G. et Pelletier, G. (2015). *Le leadership éducatif. Entre défi et fiction*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Fullan, M. (2015). *Le leadership moteur*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* (thèse de doctorat non publiée). Université de Paris-Est, France.
- Grogan, M., Bredeson, P. V., Sherman, W. H., Preis, S. et Beaty, D. A. (2009). The Design and Delivery of Leadership Preparation. Dans M. Young, G. Crow, J. Murphy, et R. Ogawa (dir.), *The Handbook of Research on the Education of School Leaders* (p. 395-416). New York, NY : Routledge.
- Gronn, P. (2003). Special Issue: Principal Recruitment — Introduction by the Guest Editor: A Matter of Principals. *Australian Journal of Education*, 47(2), 115-118.
- Gunter, H. M. (2016). *An Intellectual History of School Leadership Practice and Research*. New York, NY : Bloomsbury Academic.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. et Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hargreaves, A. et Fink, D. (2011). Succeeding Leaders: Supply and Demand. Dans R. E. White et K. Cooper (dir.), *Principals in Succession. Transfer and Rotation in Educational Administration* (p. 11-26). New York, NY : Springer.
- Harris, A. et Jones, M. (2015). Transforming Education Systems: Comparative and Critical Perspectives on School Leadership. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 311-318.
- Hitt, D. H. et Tucker, P. D. (2016). Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement. A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531-569.
- Huber, S. G. et Muijs, D. (2010). School Leadership Effectiveness: The Growing Insight in the Importance of School Leadership for the Quality and Development of Schools and Their Pupils. Dans S. G. Huber (dir.), *School Leadership — International Perspectives* (p. 57-77). Dordrecht, Pays-Bas : Springer.
- Kresyman, S. (2010). *Principal Stress: Working in Conflicting Paradigms from Newtonian to New Science* (thèse de doctorat, University of Nevada, Las Vegas, NV).
- Isabelle, C., Gélinas-Proulx, A. et Meunier, H. (2014). Contextes de formation formels, non formels ou informels : développement de compétences des directions d'école de langue française au Canada. *Revue suisse des sciences de l'éducation*, 36(3), 501-521.

- Landry, C. et Larocque, M.-J. (2013). Le programme de soutien à la formation continue du personnel scolaire. Genèse, bilan et perspectives. Dans Landry, C. et Garant, C. (dir.), *Formation continue, recherche et partenariat. Pour construire la collaboration entre l'université et le milieu scolaire*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, P. et Archambault, J. (2014). Regards sur la gestion éducative des directions d'établissement d'enseignement primaire au Québec. Dans M. Garant et C. Leroy (dir.), *Encadrement et leadership : nouvelles pratiques en éducation et formation* (p. 34-55). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Leithwood, K., Harris, A. et Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Lumby, J., Walker, A., Bryant, M., Bush, T. et Bjork, L. G. (2009). Research on Leadership Preparation in a Global Context. Dans M. Young, G. Crow, J. Murphy, et R. Ogawa (dir.), *Handbook of Research on the Education of School Leaders* (p. 157-194). New York, NY : Routledge, Taylor and Francis.
- Maranda, M. F., Héon, L. et Viviers, S. (2011). Le travail de direction des écoles : un combat de tous les jours. Dans M. F. Maranda et S. Viviers (dir.), *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire* (p. 127-158). Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement. Les orientations et les compétences professionnelles*. Québec, Canada : Gouvernement du Québec.
- Mintrop, H. (2012). Bridging Accountability Obligations, Professional Values and (Perceived) Student Needs with Integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695-726. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1108/09578231211249871>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2014). *Résultats de TALIS 2013. Une perspective internationale sur l'enseignement et l'apprentissage*. Paris, France : Éditions OCDE. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264214293-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2015). *Perspectives des politiques de l'éducation 2015. Les réformes en marche*. Paris, France : Éditions OCDE. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264227330-fr>
- Oleszewski, A., Shoho, A. et Barnett, B. (2012). The Development of Assistant Principals: A Literature Review. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 264-286.
- Oplatka, I. (2010). *The Legacy of Educational Administration: A Historical Analysis of an Academic Field*. Francfort, Allemagne : Peter Lang.
- Pelletier, D., Collerette, P. et Turcotte, G. (2015). Les pratiques de gestion des directions d'école secondaire sont-elles liées à la réussite des élèves? *Canadian Journal of Education*, 38(1), 1-23.
- Poirel, E., Lapointe, P. et Yvon, F. (2012). Coping with Administrative Constraints in Québec School Principals. *Canadian Journal of School Psychology*, 27(4), 300-316.

- Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., Saint-Germain, M. et Durand, J. C. (2016). Professionnalisation et santé chez les directions d'établissement scolaire : entre tension du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans G. Fournier, E. Poirel et L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail. Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle* (p. 215-252). Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires (Vol. 1). Politiques et pratiques*. Paris, France : Éditions OCDE. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264044739-fr>
- Pounder, D. G. (2011). Leader Preparation Special Issues: Implications for Policy, Practice and Research. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 258-267.
- Scheerens, J. (2014). Evidence Based Educational Policy and Practice: The Case of Applying the Educational Effectiveness Knowledge Base. *Educational, Cultural and Psychological Studies Journal*, 1(9), 83-99.
- Scheerens, J. (2015). Theories on Educational Effectiveness and Ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(1), 10-31.
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., Burch, P., Hallett, T., Jita, L. et Zoltners, J. (2002). Managing in the Middle: School Leaders and the Enactment of Accountability Policy. *Educational Policy*, 16, 731-762.
- Saint-Germain, M. (2001). Une conséquence de la nouvelle gestion publique. L'émergence d'une pensée comptable en éducation. *Éducation et francophonie*, 29(2), 10-44.
- Saint-Germain, M. et Boucher, M. (2016). *Les facteurs incitatifs et dissuasifs influençant le personnel enseignant dans sa décision de postuler ou non à la fonction de direction ou de direction adjointe*. Montréal, Canada : Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement. Récupéré de http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2013/09/D030971_FED785_bro.pdf
- Teddie, C. et Stringfield, S. (2007). The History of the School Effectiveness and Improvement Research in the USA Focusing on the Past Quarter Century. Dans T. Townsend (dir.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement: Review, Reflection and Reframing* (p. 131-166). Dordrecht, Pays-Bas : Springer.
- Turnbull, B. J., Arcaira, E. et Sinclair, B. (2011). *Implementation of the National Sam Innovation Project: A Comparison of Project Designs*. Washington, DC : Policy Studies Associates.
- UNESCO. (2006). *Les nouveaux rôles des directions d'établissement dans l'enseignement secondaire*. Paris, France : UNESCO.
- Urlick, A. et Bowers, A. J. (2014). What Are the Different Types of Principals Across the United States? A Latent Class Analysis of Principal Perception of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 96-134.