Document généré le 4 août 2025 11:56

Canadian Journal of Educational Administration and Policy
Revue canadienne en administration et politique de l'éducation

CJEAP Canadian Journal of Educational Administration and Policy

Numéro thématique RCAPE 199 Image, performance et pressions : les conséquences sur l'étude du leadership à l'ère de l'imputabilité

Eliane Dulude, Laetitia Progin et Silvia Sá

Numéro 199, 2022

Image, performance et pressions : les conséquences sur l'étude du leadership à l'ère de l'imputabilité

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1091088ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1091088ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Department of Educational Administration, University of Saskatchewan

ISSN

1207-7798 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce document

Dulude, E., Progin, L. & Sá, S. (2022). Numéro thématique RCAPE 199 Image, performance et pressions : les conséquences sur l'étude du leadership à l'ère de l'imputabilité. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy / Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (199), 2–5. https://doi.org/10.7202/1091088ar

© Eliane Dulude, Laetitia Progin et Silvia Sá, 2022

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Éditorial : Numéro thématique RCAPE 199
Image, performance et pressions : Les conséquences sur l'étude du leadership à l'ère de l'imputabilité

Eliane Dulude[1], Laetitia Progin[2], et Silvia Sá[2]
[1]Université d'Ottawa, [2]Haute école pédagogique du canton de Vaud

Au Canada, comme ailleurs dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), des transformations majeures au sein des systèmes éducatifs ont été suscitées par le *New public management* (Nouvelle gestion publique) et par ses instruments (Dembélé, Goulet, Lapointe, Deniger, Giannas et Tchimou, 2012). Ces transformations ont des répercussions importantes pour les acteurs scolaires, tout particulièrement pour les *leaders* (chefs d'établissement ou directions d'école) au même titre que d'autres cadres de divers secteurs de l'administration publique (p. ex. : en santé).

Les attentes et les responsabilités à l'égard des *leaders* se sont accrues en lien avec la performance, l'obligation de résultats et le rehaussement de l'image de leur établissement vers les publics (p. ex. : parents, élus scolaires, citoyens) (Larouche, Savard, Kamyap et Yeh-Sie Saguet, 2019). En tenant compte des directives formulées par les instances intermédiaires et de leur réceptivité auprès du personnel scolaire, les *leaders* sont amenés à moduler leurs interventions et à déployer diverses stratégies en vue de légitimer l'adoption d'un plan d'action, de rassurer le personnel et de l'inciter à améliorer ses pratiques (Lapointe et Brassard, 2018).

Cet environnement semble avoir mené à la complexification durôle des leaders et à l'intensification de leur travail (Pollock, Feng et Hauseman, 2015) créant ainsi parfois des ruptures entre ces nouvelles exigences et leur identité professionnelle (Dutercq et Buisson-Fenet, 2015).

Dans ces systèmes, il est notamment attendu que les *leaders* des établissements scolaires et des instances intermédiaires[i] tendent à mobiliser diverses stratégies de valorisation et de médiatisation susceptibles d'attirer les parents et les élèves et de rehausser leur image et leur réputation (Draelants et Dumay, 2016). Pour ce faire, ils sont de plus en plus appelés à recourir à l'utilisation de différentes mesures (p. ex. : questionnaire sur le climat scolaire), à la mise en visibilité de pratiques de quantification (p. ex. : indicateurs de bien-être des élèves) et à une prise de décision éclairée par des données (p. ex. : résultats scolaires, données comportementales) permettant aux parents de tirer des conclusions sur la qualité de leurs établissements (Bae, 2018).

En ce sens, le mythe du dirigeant « *leader* » (Maulini, Progin, Jan et Tchouala, 2017; Pelletier, 2017; Progin, Etienne et Pelletier, 2019) - sur lequel reposent d'importantes responsabilités - a imprégné la culture scolaire et la profession de directions d'école dans des contextes où il peut exister une pression politique forte sur la performance en termes de réussite scolaire. Les *leaders* doivent ainsi exercer une influence sur leurs équipes afin de répondre aux exigences de leur système et, plus précisément, à des formes soutenues de mobilisation et de responsabilisation des acteurs, d'autorégulation des actions et de « reddition de comptes » (Maroy et Dutercq, 2017; Maroy et Pons, 2019).

Dans une perspective comparative, certaines distinctions sont à souligner concernant l'environnement politique dans lequel s'inscrivent ces changements de rôles et de responsabilités. De fait, l'implémentation des réformes varie d'un pays à l'autre, tout comme les conceptions du travail d'enseignement et du professionnalisme (Carvalho et Normand, 2018).

En comparant les systèmes éducatifs, il est important de considérer notamment :

- le degré de pression exercée par les politiques nationales et locales, avec des systèmes d'incitatifs particuliers et des instruments associés (p. ex. : évaluations à grande échelle, planification et contractualisation des objectifs, évaluation du personnel, classement des écoles) ;
- la temporalité de l'implantation des politiques associées au *New public management* dans les différents contextes.

En effet, le postulat que nous formulons est qu'on ne peut analyser les postures et pratiques de chercheuses et chercheurs sans prendre en considération les différents contextes et leur incidence sur le travail réel des *leaders* scolaires.

Ce numéro thématique explore les enjeux que suscitent l'image, la performance et les pressions actuelles sur l'étude du *leadership* et ses conséquences dans le monde scolaire à l'ère de l'imputabilité. Il vise à nourrir la réflexion épistémologique et méthodologique sur les manières de mener des enquêtes sur et avec les établissements scolaires et leurs *leaders*.

Bien que des numéros aient traité préalablement de thèmes liés aux politiques de régulations par les résultats et de leurs instruments (Maroy, 2013), des évaluations externes et de leurs incidences sur le travail enseignant (Dupriez et Malet, 2013), des dispositifs de responsabilisation et de la formation continue des enseignants (Dupriez et Mons, 2011) ainsi que du pilotage par des résultats scolaires liés à des systèmes de récompenses et/ou sanctions à enjeux variés (Dulude et Dupriez, 2015), l'originalité de ce numéro se situe dans les questions d'ordre épistémologique et méthodologique qu'il pose autant pour la recherche que pour la formation des *leaders*. Il part du postulat que les politiques éducatives, associées à différentes formes d'*accountability*, et l'exercice du *leadership* relèvent parfois d'objets de nature sensible et se heurte à des enjeux éthiques, moraux et émotionnels.

Concrètement, ce numéro s'attache à répondre à plusieurs questions :

- Comment – en tant que chercheuses et chercheurs – peut-on accéder à l'expérience vécue par les *leaders* et non pas à une forme de « discours sur » leur réalité (discours véhiculant une image positive, mais éloignée de leur réalité et de sa complexité) ?
- Comment peut-on établir une relation de confiance et de collaboration entre chercheur et acteurs, à l'épreuve des discours attendus et des tabous produits par les systèmes éducatifs ?
- Quelles sont les postures à adopter lorsque la recherche porte sur des acteurs en position dominante ?
- Quelles sont les approches et les méthodologies à privilégier pour analyser l'expérience subjective des *leaders* ? Quels sont les obstacles pour y parvenir ? Quels en sont les effets sur la relation chercheur-acteurs (directions, enseignantes et enseignants, etc.) ?

Au fil des contributions, les différents auteurs s'interrogent sur les manières dont les chercheuses et les chercheurs peuvent accéder à la réalité complexe et aux vécus des *leaders* tout en tenant compte des enjeux que la participation à des recherches pourrait potentiellement représenter pour ces mêmes *leaders* et leurs organisations. Par exemple, Silvia Sá y souligne le caractère sensible de l'étude de l'assurance-qualité en illustrant combien certaines questions soulèvent des réactions vives (parfois hostiles) chez les participantes et participants. Elle donne en exemple des situations où les *leaders* l'ont perçu comme une personne experte venant juger ou auditer leur travail. Elle analyse la (re)négociation nécessaire dans son rôle de chercheuse lors de ces interactions. L'article de Laetitia Progin et Pierre Tulowitzki examine les apports et les limites du *shadowing* comme outil méthodologique pour saisir le *leadership* qui permettrait de surpasser une approche normative et prescriptive afin d'analyser les pratiques dans toute leur complexité telles qu'elles sont exercées dans ce contexte d'*accountability*. En ce sens, leur objectif est celui d'observer les situations de travail dans le cours ordinaire des choses, au-delà de l'image positive que chaque établissement se sent responsable de véhiculer dans un contexte où les professionnels sont soumis à une responsabilité accrue à l'égard des résultats des élèves.

Ce numéro interroge également la manière dont ces (nouvelles) obligations sont ou ont été intériorisées au fil du temps par les *leaders* afin de mieux comprendre la redéfinition de leur identité et de leurs compétences professionnelles. En effet, certains articles permettent de mieux saisir les enjeux posés par les récentes transformations associées au *New public management* dans le système français notamment. À titre d'exemple, Sylvie Bos et Sébastien Chaliès montrent comment le recours

aux entretiens d'autoconfrontation auprès des cadres scolaires permet de mettre en exergue certaines controverses professionnelles et ruptures potentielles avec leur identité professionnelle provoquées par les nouveaux principes de gestion publique et des contrats d'objectifs en France. Ces auteurs mettent en évidence l'impact des nouveaux principes de gestion publique sur les relations qui lient les chefs d'établissement aux enseignants, plus particulièrement lorsqu'il est question de leur participation à la construction du Contrat d'objectifs. Ils estiment ainsi que le recours à l'entretien d'autoconfrontation permet de faire émerger des problèmes professionnels et d'identifier des leviers pour la formation. Quant à la contribution de Giannina Cenzano Vilchez, Jean-François Marcel et Lucie Aussel, celle-ci identifie comment les échanges établis entre chercheurs et praticiens dans le cadre de la recherche-intervention permettent de mettre en évidence les particularités invisibles du pilotage intermédiaire. Le dispositif présenté permet l'explicitation et le partage d'éléments « cachés », peu reconnus, de savoirs pratiques et expérientiels qui contribuent à la réflexion collective et influencent la nature du pilotage.

Dans cette même perspective, deux articles - portant sur la politique de gestion axée sur les résultats au Québec, initiée depuis le début des années 2000 (Dembélé *et al*., 2013) - nous amènent à réfléchir et à considérer les manières dont les chercheuses et les chercheurs peuvent aborder ces questions dans des systèmes où ces exigences ont été mises en place depuis plusieurs décennies et peuvent avoir été davantage intériorisées par les *leaders* et intégrées dans l'exercice quotidien de leur fonction. Ainsi, la contribution de Lyne Martel et Éliane Dulude propose de s'appuyer sur des principes d'analyse réflexive qui impliquent de transmettre aux participantes et participants, à l'avance, le canevas d'entrevue afin de leur offrir l'opportunité de s'y préparer et de les inviter à communiquer à nouveau avec les chercheurs après l'entrevue, s'ils souhaitent bonifier ou modifier leurs réponses. Ces auteures estiment qu'il peut être parfois difficile pour une ou un praticien.ne d'expliciter ses réflexions spontanément et que cette modalité a permis ainsi de témoigner du développement d'une réflexion stratégique, une dimension importante souvent oubliée, pour comprendre l'évolution des compétences professionnelles des directions en vue de s'adapter aux conditions changeantes de leur profession. Quant à l'article de Frédéric Yvon, Emmanuel Poirel, Julie Rousselle et Christian Girouard, il aborde le recours à l'enregistrement vidéo et aux différentes modalités d'autoconfrontation pour accéder à des situations de travail concrètes des directions d'école. Ces auteurs y décrivent la situation initiale dans le cadre d'une rencontre de supervision pédagogique avec une enseignante, une obligation légale pour assurer la qualité de l'enseignement et les étapes subséquentes d'autoconfrontation et de retour sur l'activité. Ils considèrent ainsi que cette méthode permet la production de connaissances en rendant visible la façon dont les directions s'approprient et agissent dans leur travail.

Ce numéro réunit des enquêtes empiriques récentes qui s'inscrivent dans des paradigmes et des contextes éducatifs, économiques et politiques différents. L'objectif est celui de contribuer à une réflexion contemporaine qui - nous l'espérons - intéressera tous ceux et celles qui s'engagent dans des recherches sur les dirigeants scolaires.

Enfin, nous tenons à remercier l'ensemble des chercheurs qui ont accepté d'évaluer les articles et qui ont rendu possible ce numéro. La qualité de leurs commentaires a contribué à l'amélioration des articles et a enrichi le dialogue engagé dans ce numéro thématique.

[1] Les instances intermédiaires sont reconnues ici comme étant les autorités éducatives intermédiaires.

Bibliographie

Bae, S. (2018). Redesigning Systems of School Accountability: A multiple Measures Approach to Accountability and Support. *Education Policy Analysis Archives, 26*(8).

Buisson-Fenet, H. et Dutercq, Y. (2015). Les cadres de l'encadrement : la gouvernance intermédiaire des systèmes éducatifs en question. *Recherche et formation*, 78, 918.

Carvalho, L. M. et Normand, R. (2018). Introduction. Dans R. Normand, M. Liu, L. M. Carvalho, D. A. Oliveira, et L. LeVasseur (Éds.), *Education Policies and the Restructuring of the Educational Profession : Global and Comparative Perspectives* (p. 1-12). Springer.

Draelants, H. et Dumay, X. (Éds.). (2016). *Les écoles et leur réputation : L'identité des établissements en contexte de marché*. De Boeck supérieur.

Dembélé, M., Goulet, S., Lapointe, P., Deniger, M., Giannas, V. et Tchimou, M. (2013). Perspective historique de la construction du modèle québécois de gestion scolaire axée sur les résultats. Dans C. Maroy et et al (dir.), L'école à l'épreuve de la performance : les politiques de gouvernance par les résultats--trajectoires nationales, usages locaux. Bruxelles: De Boeck

Dulude, E. et Dupriez, V. (Éds.) (2015). Perspectives internationales sur les politiques et les pratiques de pilotage par les résultats. *Éducation Comparée*. 12, 156 pages.

Dupriez, V. et Malet, R. (Éds.) (2013). L'évaluation dans les systèmes scolaires. Accommodements du travail et reconfiguration des professionnalités. Bruxelles: De Boeck

Dupriez, V. et Mons, N. (2011). Les politiques d'accountability. Du changement institutionnel aux transformations locales. *Éducation comparée*, *5*, 7-16.

Lapointe, P. et Brassard, A. (2018). La conciliation des pressions internes et externes dans la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats par des directions d'établissement d'enseignement. *Éducation et Francophonie*, *46*(1), 162-178.

Larouche, C., Savard, D., Kamyap, R. V. et Yeh-Sie Saguet, T. R. (2019). Mise en œuvre d'une réforme qui implante la gestion axée sur les résultats (GAR) : effets sur la tâche des directions d'école, stratégies de gestion, et besoin de formation. Dans L. Progin, R. Étienne & G. Pelletier, Diriger un établissement scolaire : Tensions, ressources et développement (1e ed., p.105-128). Bruxelles, Belgique: Édition de Boeck.

Maroy, C. (2013). L'école à l'épreuve de la performance: les politiques de régulation par les résultats. De Boeck Supérieur.

Maroy, C. et Dutercq, Y. (2017). Le travail et le professionnalisme enseignant face aux politiques de responsabilisation. Dans Y. Dutercq et C. Maroy, *Professionnalisme enseignant et politique de responsabilisation* (p. 13-32). De Boeck supérieur.

Maroy, C. et Pons, X. (2019). *Accountability Policies in Education : A Comparative and Multilevel Analysis in France and Quebec*. Springer.

Maulini, O., Progin, L., Jan, A., et Tchouala, C. (2017). Sous le travail réel : La conception du rôle et le travail espéré. Dans M. Gather Thurler, I. Kolly Ottiger, P. Losego, & O. Maulini (Éds.), *Les directeurs au travail : une enquête au coeur des établissements scolaires et socio-sanitaires* (p. 109-160). Peter Lang.

Pelletier, G. (2017). Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action. *Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERADE)*, *1*, 31-48. Progin, L., Etienne, R., et Pelletier, G. (Éds.). (2019). *Diriger un établissement scolaire : Tensions, ressources et développement*. De Boeck Supérieur, collection Perspectives en éducation et en formation.

Pollock, K., Wang, F., et Hauseman, D. C. (2015). Complexity and Volume: An Inquiry Into Factors That Drive Principals' Work. *Societies, 5*(2), 537-565.