

# La présélection informelle des directions d'école : comprendre la pratique de la «tape sur l'épaule» dans les écoles de langue française de l'Ontario

---

Marthe Foka

*Université du Québec à Montréal*

## Résumé

Cette étude qualitative explore la pratique de la présélection informelle pour les postes de direction dans les écoles de langue française de l'Ontario. Face à la diminution du nombre de candidatures aux postes de direction d'école, une stratégie informelle, appelée la «tape sur l'épaule», est déployée dans le système scolaire pour susciter des candidatures. Notre objectif de recherche est d'identifier les actions considérées comme une «tape sur l'épaule» pour l'accès à un poste de direction d'école. Elle s'appuie sur des entretiens semi-dirigés menés avec 11 directions et directions adjointes d'école ainsi que 6 membres du corps enseignant. Les résultats indiquent trois principales actions considérées comme une présélection informelle par les participants : 1) reconnaître ses compétences, 2) prodiguer des conseils sur les démarches à suivre pour accéder au poste, et 3) offrir du mentorat informel. Le cadre théorique de la mobilité organisationnelle de Turner (1960) permet à l'étude d'expliquer comment ces pratiques informelles peuvent à la fois soutenir et limiter la mobilité ascendante des individus au sein de l'organisation. *Mots-clés* : présélection informelle, tape sur l'épaule, direction d'école, recrutement et sélection, écoles francophones de l'Ontario

## **Abstract**

This qualitative study examines the practice of informal preselection for principal positions in Ontario's French-language schools. Faced with a dwindling pool of candidates for principal positions, an informal strategy known as shoulder tapping is used within the school system to attract candidates for these positions. Our research objective is to identify the actions considered as shoulder tapping in accessing a principal position. It is based on semi-structured interviews with 11 principals and assistant principals and six teachers. The findings suggest three main actions that participants viewed as informal preselection: acknowledging one's competencies, offering advice on how to access the position, and offering informal mentoring. Turner's (1960) theoretical framework of organizational mobility allows the study to explain how these informal practices can both support and limit the upward mobility of individuals within the organization.

*Key words:* informal preselection, shoulder tapping, school principals, recruitment and selection, French-language schools in Ontario

## **Introduction**

De nombreuses recherches soulignent une reconnaissance croissante de l'importance du rôle et des responsabilités des directions d'école à chaque étape du processus d'amélioration des écoles (Archambault et Garon, 2013 ; Hallinger et Heck, 2011 ; IsaBelle et Labelle, 2017). La direction d'école est présentée comme la personne clé du développement de chaque école, car elle peut limiter ou promouvoir le changement. En effet, elle supervise les processus de croissance et de renouvellement du personnel enseignant et administratif (Gélinas-Proulx et Shields, 2016 ; Leithwood et Jantzi, 2006).

Or, le manque de candidatures pour le poste de direction d'école, un sujet de préoccupation au Canada comme à l'international, conduit à la mise en place de diverses stratégies permettant d'assurer la relève des directions d'école (Anderson, 2010 ; Huber et Hiltmann, 2010). En plus de réviser leurs processus de recrutement et de sélection, les organisations scolaires développent des programmes de planification de la relève afin de contrer la baisse des candidatures au poste de direction d'école, et d'attirer les personnes considérées comme compétentes pour un tel poste.

La planification de la relève est considérée comme une démarche organisationnelle qui consiste à mettre en place des processus permettant de répondre de façon proactive aux besoins en main-d'œuvre, principalement dans l'équipe de direction de l'organisation. En éducation, la planification de la relève a traditionnellement impliqué des partenariats avec des organisations externes. Dans ces partenariats, les conseils scolaires collaborent étroitement avec des universités et des organismes de formation, qu'ils soient publics ou privés, pour créer des programmes de formation adaptés à l'évolution du rôle de direction d'école et aux exigences spécifiques de ce poste (Aravena, 2020 ; Bush, 2011 ; Doneley et al., 2018 ; Harchar et Campbell, 2010 ; Padilla et al., 2020 ; Parylo et Zepeda, 2015). Ces partenariats se concentrent sur l'élaboration commune des programmes de formation, en prenant en compte les besoins uniques des conseils scolaires (Harchar et Campbell, 2010 ; Padilla et al., 2020). Une tendance, qui a pris de l'ampleur dans les dernières décennies, consiste à développer, à l'intérieur des organisations scolaires, des initiatives complémentaires afin d'enrichir le vivier de candidatures et de répondre aux besoins spécifiques des écoles (Melton, 2018 ; Parfitt, 2017 ; Versland, 2013). Cette stratégie, souvent désignée par l'expression « *grow your own leaders* », véhicule l'idée de former à l'interne des leaders qui répondent aux besoins spécifiques de l'organisation. Sabina et Colwell (2018), dans une étude qualitative menée auprès de 20 acteurs scolaires de 5 districts scolaires de la Floride, notent que, bien que ces initiatives internes varient d'un district à l'autre, elles impliquent souvent des programmes de formation en leadership, des possibilités de mentorat, et des expériences pratiques dans des rôles administratifs.

Parallèlement à ces démarches formelles, une présélection informelle de candidats est encouragée et appliquée, afin de garantir leur participation aux programmes de planification de la relève ou de les inciter à postuler pour des postes de direction d'école (Normore, 2004). Des études menées au Canada et aux États-Unis indiquent que les organisations éducatives adoptent cette approche proactive afin de repérer les futurs candidats qui répondent aux critères organisationnels pour les postes de direction d'école. Ces établissements encouragent des individus, de manière informelle, à s'engager dans des programmes de préparation à la relève ou à entreprendre des actions pour obtenir un poste de direction d'école (Clune, 2008 ; Foka et IsaBelle, 2024 ; Myung et al., 2011 ; Normore, 2004). Toutefois, la pratique de la présélection informelle reste largement sous-explorée dans le domaine de l'administration de l'éducation. Notre recherche a pour

objectif d'explorer cette pratique au sein du système des écoles de langue française de l'Ontario afin d'identifier les actions considérées comme une présélection informelle, encore appelée la « tape sur l'épaule ». Les prochaines sections présentent d'abord la théorie de la mobilité organisationnelle dans laquelle s'inscrit la présélection informelle, avant de passer en revue les études qui ont abordé cette pratique dans le milieu éducatif. Les suivantes décrivent la méthodologie utilisée pour notre recherche, présentent les résultats obtenus, et discutent de leurs implications concernant l'accès à un poste de direction d'école.

## **Théorie de la mobilité organisationnelle**

Turner (1960) identifie deux principales méthodes d'ascension professionnelle au sein des organisations : la mobilité sur concours, où les individus s'auto-identifient comme candidats à des promotions ; et la mobilité parrainée, qui correspond à une forme de sélection informelle par les leaders en place.

La mobilité sur concours, largement utilisée selon Rothwell (2011), permet aux employés de postuler à des postes supérieurs en participant à des évaluations de leurs compétences et performances. Cette approche plutôt formelle invite les employés à manifester leur intérêt par divers moyens, tels que le dépôt de CV, la participation à des sondages, la candidature directe pour un poste ou pour un programme de développement de leaders, etc. Le processus de sélection repose sur des critères considérés comme objectifs et des évaluations standardisées visant à limiter la subjectivité. Cela inclut des évaluations de performance, des tests écrits et des simulations visant à garantir une compétition équitable pour tous les candidats (Abdellah, 2021 ; Cieminski, 2018).

D'autre part, la mobilité parrainée — ou la présélection informelle, décrite par Turner comme « la voie rapide » — invite les leaders en poste à identifier et à encourager des membres de leur organisation, souvent sur des bases subjectives, à envisager des postes de leadership. Cette méthode, répandue dans le secteur éducatif (Fink, 2011 ; Myung et al., 2011), favorise le développement ciblé des futurs leaders en leur fournissant les ressources et le soutien nécessaires pour se préparer aux rôles de direction. Dans le contexte éducatif, Fink (2011) souligne l'importance de cette stratégie pour constituer un vivier de candidats aux postes de direction d'école, où les directions

d'école en poste jouent un rôle clé en motivant les membres du corps enseignant qualifiés à s'engager vers la direction.

Ces deux méthodes reflètent des philosophies distinctes d'avancement professionnel : l'une vraisemblablement basée sur le mérite et l'autre sur le parrainage. Chacune a ses avantages pour le développement des leaders au sein des organisations. La mobilité sur concours promeut la transparence et l'égalité des chances, tandis que la présélection informelle mise sur la reconnaissance et le développement des talents internes par des approches plus personnalisées et informelles. Dans cet article, nous explorons la pratique de la présélection informelle dans les organisations éducatives, en l'occurrence les écoles de langue française en Ontario. Nous présentons les quelques études qui s'intéressent à cette pratique en administration de l'éducation afin de faire ressortir les connaissances qu'elles permettent d'acquérir sur le sujet.

## **Pratique de présélection informelle dans les organisations éducatives**

La présélection informelle est connue sous l'expression « tape sur l'épaule » dans les organisations éducatives (Foka et IsaBelle, 2024). Nous avons trouvé deux études qui se sont intéressées à cette pratique et à son incidence sur l'accès à un poste de direction d'école, dont l'une provient de nos propres travaux (Foka et IsaBelle, 2024 ; Myung et al., 2011). Les prochains paragraphes présentent ces deux études, puis rapportent les propos d'auteurs ontariens qui soulignent la valorisation de cette pratique en contexte scolaire ontarien, faisant l'objet de cette étude.

Myung et al. (2011) ont réalisé une enquête en ligne auprès de 15 840 membres du corps enseignant (représentant 82 % de la population enseignante), 583 directions adjointes d'école (85 % de leur population) et 312 directions d'école (91 % de leur population). Leur recherche met en lumière l'initiative d'un conseil scolaire à Miami qui, pour répondre de manière proactive au déclin des candidatures pour les postes de direction, a adopté la pratique de la présélection informelle. Une grande majorité des directions et directions adjointes d'école participant à l'étude, respectivement 93 % et 89 %, ont indiqué avoir reçu des incitations et des encouragements personnels à envisager un poste de direction. Ces encouragements leur ont été adressés par une direction d'école, une direction adjointe d'école, ou un administrateur du conseil scolaire, à un moment où

ils étaient encore en poste en tant qu'enseignants. Bien que l'étude nous renseigne sur l'étendue de cette pratique, elle en dit peu sur les actions concrètes posées sur le terrain et qui sont considérées comme étant une «taped sur l'épaule».

Dans leur enquête réalisée en ligne, Foka et IsaBelle (2024) ont exploré la pratique de la présélection informelle au sein des écoles francophones de l'Ontario. L'étude visait à décrire la prépondérance de la pratique de présélection informelle dans les écoles de langue française de l'Ontario ainsi que son apport pour les personnes participant à l'étude. Elle révèle que 40 sur 44 directions et directions adjointes d'école participant à l'étude avaient reçu des encouragements de manière informelle à envisager un poste de direction d'école alors qu'elles occupaient un poste d'enseignant. De même, 12 des 16 membres du corps enseignant participants ont rapporté des incitations informelles à envisager un poste de direction d'école. Leurs résultats indiquent également que cette «taped sur l'épaule» apporte des bénéfices, incluant le renforcement de la confiance en leurs capacités de leadership, une motivation accrue pour acquérir les qualifications ou formations requises, et un meilleur accès à des occasions de développement professionnel. Cependant, cette étude n'élucide pas spécifiquement les actions perçues par les participants comme constituant une présélection informelle. Les résultats de cette étude corroborent ceux d'autres travaux menés en Ontario, qui, sans s'intéresser spécifiquement à la présélection informelle, ont indiqué l'existence de cette pratique dans les écoles ontariennes (Clune, 2008; Fink, 2011; Logan, 2018; Normore, 2004).

Des auteurs se sont penchés sur la planification de la relève dans les écoles de l'Ontario, et ont mis en lumière les efforts des conseils scolaires pour former et préparer les leaders de demain (Clune, 2008; Fink, 2011; Logan, 2018; Normore, 2004). La grande majorité de ces études a été menée dans des écoles de langue anglaise de l'Ontario. L'étude de Clune (2008) est la seule qui inclut les écoles de langue française de l'Ontario; cependant, les résultats présentés ne permettent pas de porter un regard spécifique sur la réalité de ces dernières. Selon les écrits recensés, les conseils scolaires de l'Ontario proposent une variété de ressources aux futurs leaders scolaires afin d'assurer la relève dans l'équipe de direction des écoles. Celles-ci incluent des formations, des stages, des affectations temporaires à des rôles de leadership, du mentorat, ainsi que l'accès à des programmes, des services et des instituts dédiés au leadership.

Bien que ces études ne ciblent pas spécifiquement la pratique de la présélection informelle, elles mentionnent la valorisation croissante de cette pratique. Celle-ci est

perçue comme un élément encourageant les membres du corps enseignant à envisager des carrières en administration scolaire, y compris ceux qui n'avaient initialement pas l'ambition de devenir direction d'école. Normore (2004) indique également que les responsables des conseils scolaires encouragent de plus en plus les directions d'école à donner des « tapes sur l'épaule » aux membres du corps enseignant qu'ils jugent compétents, et à réitérer jusqu'à ce que ces personnes aient entamé des démarches pour accéder à un poste de direction d'école. De plus, les directions d'école se voient exhortées à assister ces personnes et à leur offrir l'accompagnement nécessaire pour accéder au poste de direction d'école. Clune (2008) souligne également la prépondérance de cette pratique, qui se justifierait par le fait que très peu de membres du corps enseignant manifestent spontanément leur intérêt pour des postes de direction. Selon Clune (2008), les conseils scolaires estiment qu'il est important d'encourager ces derniers, soit par l'intermédiaire d'une direction d'école, soit par l'intermédiaire de personnes occupant un poste de supervision.

Ces résultats soulignent l'importance accordée à la présélection informelle en contexte scolaire ontarien. Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne se penche sur l'identification des actions concrètes pouvant être considérées comme de la présélection informelle. Cette recherche vise donc à combler ce vide, et a pour objectif de recenser les actions susceptibles d'être perçues comme une « tape sur l'épaule » en lien avec l'accès à un poste de direction dans les écoles de langue française de l'Ontario. Elle s'attache à répondre à la question de recherche suivante : quelles sont les actions que les participants considèrent comme une « tape sur l'épaule » en ce qui concerne l'accès à un poste de direction d'école dans le système scolaire des écoles de langue française de l'Ontario ?

Avant de détailler la méthodologie déployée dans l'étude, il est essentiel de présenter le contexte spécifique des écoles de langue française dans lequel se déroule la recherche.

## **Système scolaire des écoles de langue française de l'Ontario**

L'Ontario comprend deux systèmes éducatifs, l'un francophone et l'autre anglophone, chacun divisé en secteurs public et catholique (Gélinas-Proulx et al., 2020). Cette recherche se concentre sur le système des écoles de langue française financées par les fonds publics de l'Ontario. Les écoles sont gérées par une direction et une direction

adjointe, et la composition de ces équipes de direction varie en fonction de la taille de l'établissement. Les grandes écoles bénéficient typiquement d'une direction d'école épaulée par plusieurs directions adjointes, cette structure étant adaptée à l'envergure et aux besoins spécifiques de l'école. Les futurs leaders de ces établissements empruntent généralement le chemin de la direction adjointe avant d'accéder à la direction, principalement dans les écoles secondaires. À l'inverse, dans les écoles moins peuplées, les membres du corps enseignant peuvent être promus directement à la direction sans passer par un poste intermédiaire. Les critères pour devenir direction d'école incluent une maîtrise ou au moins cinq cours de niveau maîtrise, cinq années d'expérience en enseignement, des qualifications professionnelles pour enseigner à différents niveaux, et une qualification spécifique en gestion d'école offerte par des associations professionnelles (MÉO, 2023).

Les écoles francophones de l'Ontario, au nombre de 482 réparties dans 12 conseils scolaires, servent une population scolaire diverse (Sylvestre et Lévesque, 2018). Elles ont pour double mission de fournir une éducation de qualité et de promouvoir la langue et la culture françaises dans un contexte minoritaire. Cela confère aux directions d'école un rôle crucial non seulement dans la gestion éducative, mais aussi dans la pérennisation de l'identité franco-ontarienne (Gérin-Lajoie et Jacquet, 2018; Maatouk, 2021). Les critères de sélection pour les postes de direction tiennent compte de cette dimension socioculturelle, permettant aux conseils scolaires une certaine flexibilité pour choisir des candidats qui répondent à ces attentes spécifiques (Armstrong, 2014; Berger, 2017). Ce contexte unique influence la pratique de la présélection informelle et l'accès au poste de direction, soulignant l'importance de bien cerner cette pratique.

La prochaine section explore les méthodes utilisées pour collecter les données de cette étude.

## **Méthodologie**

L'objectif de cet article est d'explorer la pratique de la présélection informelle, communément appelée la «tape sur l'épaule», dans les écoles de langue française de l'Ontario, en recensant les actions reconnues comme telles par les directions d'école et les enseignants ayant participé à l'étude. L'approche adoptée se veut constructiviste pragmatique, selon Avenier et Gavard (2012), reconnaissant ainsi que l'expérience vécue

dépend à la fois de l'individu et du contexte dans lequel elle se déroule. La méthodologie choisie s'avère l'étude de cas utilisant des méthodes mixtes, conformément aux recommandations de Creswell et Plano Clark (2017).

Des entrevues semi-dirigées, menées auprès des participants, ont servi à collecter les données de cette recherche, afin de mieux comprendre leurs perceptions et expériences liées à la pratique de la présélection informelle. La chercheuse a créé deux grilles d'entrevue et les a adaptées à chaque groupe participant aux entretiens : les directions et directions adjointes d'une part, et les membres du corps enseignant d'autre part. Ces grilles comportaient quatre questions principales parmi lesquelles deux se concentraient sur le processus permettant d'accéder à un poste de direction d'école au sein de leur conseil scolaire et sur leur expérience personnelle relative à cet accès. La première question demandait de décrire comment, de manière générale, un membre du corps enseignant peut accéder à un poste de direction et les pratiques habituelles qui entourent cet accès dans leur organisation scolaire. Nous les invitions ensuite à partager leur expérience personnelle en la matière, en indiquant les personnes significatives dans le processus et pourquoi ces personnes étaient significatives. Une question de relance visait ensuite à aborder spécifiquement la présélection informelle et les actions que la personne considérait comme une présélection informelle, dans l'éventualité où celle-ci n'y avait pas fait mention spontanément. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, se sont déroulés d'avril à juillet 2022.

Le comité d'éthique de l'Université d'Ottawa a préalablement approuvé le projet. Avant les entrevues, les participants ont donné leur consentement éclairé en remplissant et en retournant un formulaire de consentement à la chercheuse. En début d'entrevue, un temps était dédié à la revue du document de consentement éthique avec les participants pour s'assurer de leur compréhension et de leur accord. Les entretiens se sont déroulés via la plateforme Zoom sécurisée de l'Université d'Ottawa, garantissant la confidentialité des échanges. Avec l'accord des personnes interviewées, les séances étaient enregistrées et ensuite transcrites pour l'analyse. Les enregistrements audios des entretiens ont été sécurisés, stockés sur un ordinateur protégé par mot de passe, afin de maintenir la protection des données des participants. Les paragraphes qui suivent décrivent les participants à la recherche ainsi que les principales étapes de l'analyse des données recueillies.

## **Participants et participantes**

Pour les entrevues, les participants devaient être en emploi au sein d'un conseil scolaire francophone de l'Ontario. En outre, elles et ils devaient répondre à l'une des conditions suivantes : 1) être une direction ou une direction adjointe d'école ; 2) être membre du corps enseignant et avoir postulé pour un poste de direction d'école (et ne pas avoir obtenu le poste ou être en attente du résultat) ; ou 3) être membre du corps enseignant et souhaiter devenir direction d'école.

Les personnes ayant participé à cette deuxième phase de l'étude avaient exprimé leur intérêt pour les entretiens semi-dirigés dans leurs réponses au sondage initial (première phase de la recherche) ou par courriel. Au total, 17 personnes ont été interviewées : 8 directions d'école, 3 directions adjointes d'école et 6 membres du corps enseignant, ce qui nous a permis d'atteindre la saturation des données. Toutes ces personnes ont déclaré avoir reçu une «tape sur l'épaule». Parmi les directions d'école, trois possèdent une expérience de six à dix ans dans leur rôle, alors que les cinq autres sont relativement nouvelles, avec moins de cinq ans d'expérience. Les directions adjointes partagent une ancienneté similaire de cinq ans ou moins dans ce poste. Les participants qui sont membres du corps enseignant ont tous au moins cinq ans d'expérience en enseignement. Debbie et Deana, deux participantes, n'ont pas souhaité que leurs réponses au sondage soient liées à leur identité. Elles nous ont contactée directement par courriel pour exprimer leur intérêt à participer aux entrevues semi-dirigées. Par conséquent, nous possédons peu d'informations socioprofessionnelles à leur sujet.

Pour préserver la confidentialité, des prénoms fictifs ont été attribués à tous les participants et participantes. Les prénoms fictifs des directions d'école commencent par DE, ceux des directions d'adjointes par DA et ceux des enseignants par E. Le Tableau 1 présente une description des personnes interviewées.

**Tableau 1***Description des participants et participantes*

#	Prénom fictif	Genre	Âge	Nb d'années en poste	Nb d'années en enseignement
<b>Directions d'école</b>					
1	Debbie	Femme	...	...	...
2	Delphine	Femme	55-64	0-5	21+
3	Denise	Femme	45-54	6-10	21+
4	Debra	Femme	45-54	6-10	21+
5	Désirée	Femme	35-44	0-5	21+
6	Derrick	Homme	45-54	6-10	21+
7	Desmonde	Femme	35-44	0-5	16-20
8	Demy	Femme	45-54	0-5	16-20
<b>Directions adjointes d'école</b>					
9	Damaris	Femme	35-44	0-5	16-20
10	Daena	Femme	...	0-5	...
11	Daliah	Femme	55-64	0-5	21+
<b>Membres du corps enseignant</b>					
12	Émilie	Femme	45-54	6-10	16-20
13	Emerick	Homme	35-44	0-5	6-10
14	Emma	Femme	45-54	0-5	21+
15	Enrique	Homme	25-34	6-10	6-10
16	Endza	Femme	35-44	0-5	11-15
17	Enock	Homme	35-44	16-20	16-20

## Analyse des données

L'élaboration d'une grille de catégories thématiques basée sur la théorie de la mobilité organisationnelle, en particulier sur les caractéristiques de la mobilité sur concours et de la mobilité parrainée, a facilité l'analyse des données. Pour ce faire, nous avons suivi la méthode d'analyse en trois temps de Gaudet et Robert (2018), en plus d'adopter une

méthodologie de codage mixte alignée sur une logique inductive modérée. Lors de l'analyse verticale, chaque entretien a été examiné individuellement pour identifier et coder les données pertinentes selon les catégories prédéfinies et celles émergentes. Cette étape a permis une compréhension approfondie des expériences et perspectives uniques de chaque participant. Pour nous assurer que les catégories reflétaient bien les propos des personnes interviewées, nous les avons fait vérifier par la directrice de thèse, puis deux chercheuses externes au projet ont réalisé un contrecodage. Les catégories ont ensuite été revues et ajustées en tenant compte des recommandations de ces trois personnes. Par la suite, la chercheuse a effectué une analyse horizontale. Après avoir analysé chaque entretien séparément, nous avons comparé et contrasté les données entre tous les participants pour identifier des thèmes communs, des motifs récurrents et des divergences notables. Cela a facilité la reconnaissance de tendances générales à travers les différentes entrevues. Enfin, nous avons intégré les résultats des analyses verticale et horizontale pour les relier à notre cadre théorique. Cette dernière phase correspond à une analyse théorisante (Gaudet et Robert, 2018). Ces différentes étapes ont permis de répondre à la question de recherche, et ainsi d'identifier les actions considérées comme une « tape sur l'épaule ».

## **Résultats**

Cette section présente les actions que les participants perçoivent comme une présélection informelle. Selon leurs réponses, ces actions peuvent être regroupées en trois catégories : 1) reconnaître les qualités et compétences, 2) offrir des conseils sur la marche à suivre pour accéder à des postes de direction, et 3) offrir du soutien et du mentorat informel. Les paragraphes suivants détaillent chacune de ces catégories sur l'appui d'exemples extraits des entretiens menés.

### **Reconnaître les qualités et les compétences**

La pratique de présélection informelle, telle que décrite par les participants et participantes de notre étude, est souvent vue comme une reconnaissance des qualités et des compétences de l'individu ciblé. Cette reconnaissance peut se manifester de diverses manières.

La forme la plus mentionnée consiste à inciter la personne à occuper un poste de direction dans une école, en lui proposant directement un poste. Cette incitation est beaucoup plus ferme qu'une simple sollicitation, bien que cette dernière soit aussi

considérée par les participants comme une « tape sur l'épaule ». Daliah indique, par exemple, que le conseil est venu à plusieurs reprises lui proposer un poste, en raison de son ancienneté et de son expérience à divers postes administratifs. Derrick, quant à lui, mentionne qu'une direction d'école l'a activement encouragé à accepter une offre, en l'appelant régulièrement pour atténuer ses craintes et le rassurer sur sa disponibilité à l'accompagner si nécessaire. Denise relève une situation particulière où, bien qu'elle ne détenait pas les qualifications formelles requises pour le poste de direction d'école, le conseil lui a proposé d'essayer le poste et de s'inscrire pour obtenir les qualifications nécessaires pendant qu'elle occuperait le poste de direction. Debra partage une expérience similaire, où elle a été directement sollicitée pour prendre la tête d'une école sans avoir postulé, soulignant la confiance du conseil en ses capacités. Enock témoigne également avoir été sollicité directement et avec insistance pour un poste intérimaire de direction d'école. L'argumentaire n'était pas aussi ferme pour Émilie, mais en raison d'un poste vacant dans son école, elle a été approchée et encouragée à envisager d'y postuler. Delphine mentionne une relation de confiance particulière avec sa direction d'école, qui l'a convaincue de sa capacité à occuper un poste de direction d'école, et qui l'a incitée à postuler, en lui présentant un poste vacant. Emma, pour sa part, a reçu des encouragements de la part de plusieurs directions d'école. Elles l'ont ainsi encouragée à envisager cette carrière à l'avenir, après avoir acquis les qualifications nécessaires.

La reconnaissance des qualités et des compétences d'un candidat peut aussi se faire en se portant en quelque sorte « garant » auprès du conseil scolaire, renforçant ainsi la crédibilité de ce dernier. Debbie, l'une des participantes, a illustré ce point en partageant son expérience, où une direction d'école a servi de « police d'assurance » pour sa candidature. La direction d'école qui lui avait donné des « tapes sur l'épaule » avait aussi recommandé son dossier en amont, ce qui avait renforcé la crédibilité de celui-ci et lui avait permis d'accéder à un poste de direction. Debbie mentionne qu'il n'est pas rare qu'aucune direction d'école ne fasse partie du comité d'embauche. Cependant, si le comité est informé qu'un candidat est spécifiquement recommandé ou soutenu par une direction d'école, il peut se montrer plus réceptif à considérer cette candidature. Selon Debbie, ce type de soutien valide non seulement les compétences du candidat aux yeux du comité, mais il peut aussi jouer un rôle crucial dans le processus de sélection pour un poste de direction d'école. Enrique, Desmonde et Delphine rapportent des expériences similaires, où leur direction d'école ou une personne en position de leadership dans

les services centraux du conseil scolaire les a encouragés à postuler pour des postes de direction ou direction adjointe d'école, et leur a servi de garant pour accéder à des formations ou à des ressources organisationnelles spécifiques.

Dans l'expérience partagée par Demy, la directrice de l'éducation de son conseil scolaire a joué un rôle central en lui apportant un soutien personnel et en appuyant activement son avancement professionnel. Il y a environ dix ans, une direction d'école avait déjà reconnu le potentiel de Demy en lui donnant une «taped sur l'épaule», la recommandant pour un poste de direction adjointe au sein de la même école. Demy a alors exercé ce rôle pendant près de deux ans, période durant laquelle cette direction l'a activement soutenue, affirmant à Demy et à la surintendante qu'elle était prête pour un poste de direction d'école.

Cependant, après le départ à la retraite de cette direction, Demy est retournée en salle de classe et n'a pas reçu le même niveau de soutien des directions qui lui ont succédé, ce qui l'a amenée à douter de ses aspirations et de ses compétences pour un poste de direction d'école. Ce n'est que dix ans plus tard, lors d'un événement organisé par le conseil scolaire, que la directrice de l'éducation a exprimé sa confiance en ses capacités, lui murmurant qu'elle était prête pour un poste de direction et qu'elle ne devait plus hésiter ou douter d'elle. Elle lui a suggéré de lui communiquer son intérêt par courriel, en mettant en copie sa direction d'école et le surintendant. À la suite de cette reconnaissance de ses capacités et à l'encouragement reçu, Demy a envoyé le courriel demandé et on l'a convoquée à un entretien. Cela a rapidement débouché sur une nomination comme directrice adjointe dans une autre école et, quelques mois après, comme direction d'école dans la même école.

La reconnaissance peut aussi s'exprimer par des éloges ouverts sur les compétences ou les qualités de la personne, affirmant sa légitimité et son aptitude pour un poste de direction d'école. Damaris souligne qu'un surintendant l'a sélectionnée pour un poste. Ce dernier, prenant la parole ouvertement pour justifier son choix et soutenir son dossier, a dit : «Oh, vous connaissez tous Damaris [...]. Je n'ai pas besoin de la présenter. Je suis très heureux que vous la connaissiez tous ». Damaris considère cet endossement comme une chance, dans son parcours professionnel qu'elle qualifie de très difficile.

Ces témoignages illustrent diverses actions menées en vue de reconnaître et de valoriser les compétences et les qualités dans le contexte de la présélection informelle pour un poste de direction d'école. Ces actions peuvent aussi être associées à d'autres actions, comme l'étaye la prochaine section.

## **Offrir des conseils sur la marche à suivre pour accéder à des postes de direction**

Reconnaître les qualités et les compétences des personnes à qui l'on donne la «tape sur l'épaule» s'accompagne souvent du fait d'indiquer à ces personnes les actions à entreprendre pour accéder au poste de direction d'école. Les recommandations incluent l'encouragement à : 1) s'inscrire à des programmes de développement du leadership proposés par le conseil scolaire, 2) occuper des postes de leadership intermédiaires au sein de l'école ou du conseil pour acquérir une expérience pertinente, ou encore 3) participer à des formations pour obtenir les qualifications requises pour le poste de direction d'école.

Dans les conseils scolaires proposant des programmes de préparation à la relève, tels les programmes de leaders potentiels ou de leaders de demain, l'accès est généralement réservé à ceux qui font l'objet d'une recommandation par leur direction d'école, avec une limite de deux participants par établissement. Les directions d'école participant à l'étude indiquent qu'elles jouent un rôle actif dans cette démarche en recommandant directement les candidatures qu'elles jugent qualifiées pour ces programmes de formation, en fonction de la perception qu'elles ont de leurs compétences et aptitudes pour le poste. Emerick, Enrique, Enock et Endza indiquent avoir participé à un programme de planification de la relève organisé par leur conseil scolaire, sur la recommandation de leur direction d'école.

Lorsque les participants sont encouragés à occuper des postes de leadership intermédiaires, diverses occasions leur sont aussi offertes pour se développer professionnellement. Par exemple, Damaris a eu l'occasion de travailler au conseil scolaire pour gagner en visibilité, lancer des projets, interagir avec d'autres directions d'école, et renforcer sa confiance en elle. Denise a été encouragée à postuler pour un poste d'enseignante en affectation spéciale, tandis qu'Emerick a eu la possibilité d'occuper le poste de conseiller pédagogique. Endza a été nommée enseignante «Lead Triple A» dans son école, un titre attribué à une enseignante ou un enseignant dédié à trouver des stratégies pour aider à l'apprentissage des élèves. Désirée, Enrique et Émilie ont été nommés «enseignants désignés» de l'école, c'est-à-dire la personne qui assume les fonctions de la direction d'école en cas d'absence de cette dernière. Debra, quant à elle, a eu l'occasion de participer à un programme spécifique de l'OQRE. Demy a reçu

l'exhortation, comme mentionné précédemment, d'envoyer un courriel manifestant son intérêt pour le poste, ce qui a ensuite mené à sa nomination à un poste de direction adjointe au sein de l'école.

### **Offrir du soutien et du mentorat informel**

Selon les expériences partagées par les personnes interviewées, la pratique de la présélection informelle implique également un soutien ou un mentorat informel, offert par la personne qui donne une « tape sur l'épaule ». Ce type d'accompagnement se réalise souvent parallèlement aux autres formes de soutien déjà nommées, enrichissant le parcours vers la direction d'école.

Le mentorat se caractérise principalement par le partage d'expériences, de connaissances et de ressources précieuses pour assumer efficacement les responsabilités liées à la direction d'école. Émilie indique que la direction d'école qui l'a accompagnée lui a transmis des compétences clés, telles que la gestion de la discipline, la conduite d'enquêtes, la communication efficace avec les parents, ou encore la préparation aux entretiens d'embauche. De son côté, Denise a bénéficié d'un accès à un éventail de ressources consultables selon les besoins. Elle indique aussi avoir eu des échanges constructifs sur le plan professionnel avec la personne qui lui avait donné la « tape sur l'épaule ». Denise s'est exprimée ainsi : « J'ai eu de beaux échanges avec mon directeur au service pédagogique. Et puis, ça m'a fait cheminer et réfléchir, avant de m'en aller vers la direction ». Deana et Enrique ont aussi été impliqués dans des discussions enrichissantes portant sur les divers aspects du leadership, incluant l'empathie, le développement des compétences au sein de son équipe, et la définition d'objectifs communs. Debra, quant à elle, souligne que la personne qui lui a donné la « tape sur l'épaule » — qu'elle considère comme son mentor — l'a « initiée au terrain », lui dévoilant les rouages et les défis spécifiques au travail de direction d'école.

La section qui suit aborde l'impact de ces résultats sur la planification de la relève des directions d'école et l'accès à ce poste.

## Discussion

Dans cet article, nous explorons les actions perçues par des directions d'école et des enseignants comme une «tape sur l'épaule». Cette métaphore illustre les gestes d'encouragement et de reconnaissance professionnelle qui signalent à une personne qu'on la considère comme un candidat potentiel pour des responsabilités accrues ou des postes de leadership. Lors des entrevues, les participants étaient invités à indiquer les actions qu'ils considéraient comme une «tape sur l'épaule». Les trois principales composantes de la présélection informelle, telles qu'énoncées par les personnes interviewées, sont : 1) reconnaître les qualités et les compétences de la personne, 2) indiquer les actions à entreprendre pour accéder à un poste de direction d'école, et 3) offrir du mentorat et du soutien informel. Ces actions ne s'excluent pas mutuellement, car chaque participant indique une de ces actions en conjonction avec une autre, signifiant ainsi que ces actions coexistent ou se complètent pour être considérées comme une «tape sur l'épaule». Ainsi, dans le contexte éducatif, la présélection informelle peut être comprise comme le fait de reconnaître les qualités et les compétences d'une personne, lui indiquer des actions à entreprendre pour accéder à une position hiérarchique plus élevée, et lui offrir l'accompagnement nécessaire pour accéder à cette position. Nous ne limitons pas la «tape sur l'épaule» au poste de direction d'école, car, comme l'ont souligné les participants et participantes, la «tape sur l'épaule» permet souvent d'accéder à des positions de leaders intermédiaires au sein de l'école ou du conseil scolaire, et ainsi de mieux se préparer pour un poste de direction d'école.

Ces composantes de la présélection informelle s'inscrivent directement dans le cadre d'une culture organisationnelle qui favorise l'émergence et le développement des leaders, telle que décrite par Rhodes et Brundett (2008). Ces derniers ont défini trois dimensions nécessaires à l'établissement de cette culture. Premièrement, ces auteurs mettent en avant l'importance d'un contexte éducatif qui utilise ses défis et besoins spécifiques comme leviers pour le développement professionnel, une pratique directement liée à la première composante de la présélection informelle, où la reconnaissance des compétences individuelles est cruciale. Deuxièmement, ils soulignent la nécessité d'une culture d'établissement qui promeut l'autonomisation, la confiance, le soutien, le travail d'équipe, ainsi que la promotion de modèles de leadership positifs. En reconnaissant et en valorisant les capacités des futurs leaders, les directions d'école et les leaders des

conseils scolaires peuvent efficacement les orienter vers des rôles où ils peuvent exceller et contribuer significativement à la communauté éducative. Cette pratique contribue ainsi à aligner les initiatives personnelles avec les objectifs institutionnels, et encourage un environnement où le travail d'équipe et le leadership collaboratif sont florissants.

De plus, la composante de mentorat et de soutien informel mentionnée dans la présélection informelle reflète le troisième aspect souligné par Rhodes et Brundett (2008), concernant la mise en place de possibilités de développement professionnel, tant formelles qu'informelles. Le coaching, le mentorat et les formations spécifiques en leadership sont des stratégies essentielles pour développer les compétences requises chez les leaders émergents. Ces occasions de développement permettent aux individus de prendre des risques calculés, d'expérimenter avec de nouvelles idées et d'approfondir leurs compétences dans un cadre soutenu, renforçant ainsi leur capacité à assumer des postes de leadership.

Intégrer ces composantes de présélection informelle dans une stratégie consciente et structurée de développement du leadership peut conduire les conseils scolaires non seulement à améliorer leurs pratiques de sélection, mais également à fortifier leur culture organisationnelle. Cela pourrait permettre de créer un vivier de leaders préparés à relever les défis complexes du poste de direction d'école tout en étant des modèles de leadership positifs pour leurs collègues et élèves.

Notre étude est également en accord avec les travaux récents de Foka et IsaBelle (2024) et de Myung et al. (2011), qui confirment que la « tape sur l'épaule » joue un rôle crucial pour ce qui est d'inciter des individus à postuler à des postes de direction d'école. En effet, selon Rhodes et Brundett (2008) ainsi que Clune (2008), le personnel enseignant exprime souvent un manque de confiance en ses capacités à occuper des postes de responsabilité. Cette hésitation à se voir occuper le poste de direction d'école peut dissuader de nombreux membres du corps enseignant de postuler. Ces auteurs soulignent l'importance d'encourager les enseignants à envisager le principalat, ce qui peut être un facteur déterminant dans leur décision de poursuivre une telle carrière. Notre étude révèle que la pratique de la « tape sur l'épaule » peut servir de catalyseur pour encourager les candidats à envisager ou à se préparer pour de tels postes. Un simple geste de soutien ou un encouragement de la part de la direction de l'école ou d'autres administrateurs peut avoir un impact positif significatif sur la décision d'un individu de s'engager dans une carrière de direction d'école.

Les pratiques de présélection observées sont également en adéquation avec les résultats de recherches antérieures qui soulignent l'importance de la dimension socio-organisationnelle dans la sélection des directions d'école. Comme le montrent Gronn et Lacey (2006) ainsi que Walker et Kwan (2012), la sélection des candidatures repose souvent sur un historique de relations, directes ou indirectes, avec les membres du comité d'embauche. Ce processus peut conduire à préférer les candidats ayant partagé des expériences similaires ou provenant de la même culture scolaire, comme le soulignent les travaux de Blackmore et al. (2006) et Tooms et al. (2010).

Il est donc important de considérer les critiques portant sur la subjectivité potentielle et le caractère discriminatoire de ces pratiques. Le fait que les relations sociales et les réseaux personnels jouent un rôle clé dans l'accès aux postes de direction renforce l'idée que la sélection repose davantage sur « qui tu connais » plutôt que sur les compétences ou les mérites (Bailey et Qualls, 2018 ; Mullen et Robertson, 2014). Ces mécanismes renforcent les inégalités systémiques en marginalisant les candidats issus de minorités visibles ou aux profils atypiques, conformant ainsi les embauches aux attentes implicites des organisations (Hargreaves et Fink, 2011). Il faut aussi noter, comme le soulignent Myung et al. (2011), que le manque de transparence dans la présélection informelle limite sa conformité avec les principes d'équité et d'inclusion, risquant de décourager certains enseignants qui se sentent exclus du processus. La pratique de la présélection informelle (Foka et IsaBelle, 2024) nécessite des recherches approfondies pour mieux comprendre les processus d'exclusion et les inégalités d'accès au poste de direction d'école qui pourraient en découler, afin de développer une pratique de la présélection informelle qui contribue effectivement à contrer la pénurie, en s'adressant à tous les membres du personnel scolaire.

Nos résultats mettent en évidence le fait que les enjeux observés durant les phases formelles de recrutement pourraient être en fait le reflet de pratiques informelles antérieures. Par conséquent, comprendre ces dynamiques de présélection informelle pourrait offrir des pistes pour réformer les approches de recrutement et de sélection afin de promouvoir des méthodes plus objectives et équitables. Une réflexion approfondie sur ces pratiques est nécessaire pour démystifier et potentiellement restructurer les pratiques informelles de présélection, afin d'assurer une intégrité accrue et une meilleure représentativité au sein du leadership éducatif. Cette compréhension approfondie des mécanismes de présélection informelle appelle à une réévaluation de cette pratique, pour intégrer des mesures de

transparence et d'inclusion plus robustes. Ces ajustements pourraient contrer les biais inhérents à la présélection informelle et renforcer l'équité au sein des systèmes éducatifs, tout en contribuant à un environnement éducatif plus juste et inclusif.

## **Conclusion**

Notre étude qualitative a exploré la pratique de la présélection informelle pour l'accès à des postes de direction dans les écoles de langue française en Ontario, en se concentrant spécifiquement sur les actions perçues comme des «tapes sur l'épaule». Les actions, que les participants ont identifiées comme une «tape sur l'épaule», sont : 1) reconnaître les qualités et les compétences de la personne, 2) indiquer les actions à entreprendre pour accéder à un poste de direction, et 3) offrir du mentorat et du soutien informel. Nos résultats révèlent que ces actions, considérées comme une «tape sur l'épaule», ne sont pas isolées, mais interdépendantes, créant un écosystème de reconnaissance et de soutien qui est crucial pour l'avancement professionnel. Cette interconnexion souligne l'importance d'une culture organisationnelle qui non seulement reconnaît, mais aussi valorise et soutient activement le potentiel de leadership au sein de son personnel. L'analyse de ces pratiques à travers le prisme de la littérature existante montre une convergence avec les dimensions clés d'une culture organisationnelle qui favorise le développement des compétences de leaders et se constitue un vivier de futurs leaders, comme l'indiquent Rhodes et Brundett (2008). La pratique de la présélection informelle, en reconnaissant les compétences et en offrant du soutien ciblé, s'aligne avec une culture qui valorise l'autonomisation et le leadership collaboratif, éléments essentiels pour la promotion de modèles de leadership efficaces et inclusifs.

Cependant, l'étude met également en lumière les risques de subjectivité et de pratiques discriminatoires de cette pratique. Bien que la présélection informelle de candidatures pour des postes de direction d'école soit souvent utile, elle peut parfois entraîner du favoritisme ou manquer de transparence. Cela signifie que certaines personnes pourraient être avantagées sur la base de relations personnelles plutôt que sur celle des mérites professionnels, influençant ainsi le processus de recrutement jusqu'à la décision finale d'embauche. Ceci souligne la nécessité d'une réflexion continue sur les mécanismes de contrôle et d'équité dans les politiques de recrutement.

En conclusion, il est impératif que les systèmes scolaires adoptent, en amont des processus de recrutement et de sélection, des pratiques de présélection de leaders qui soient non seulement efficaces, mais aussi équitables et transparentes. Favoriser une culture qui valorise clairement la reconnaissance et qui offre un soutien actif pour le développement du leadership peut révolutionner le milieu éducatif. En adoptant cette approche, on crée un environnement où chaque membre du corps enseignant ressent qu'il a la possibilité et le soutien requis pour envisager des postes de direction, encourageant ainsi une plus grande aspiration et davantage de participation au leadership au sein des écoles. Cela pourrait non seulement répondre aux besoins immédiats des écoles, mais également façonner de manière proactive l'avenir de l'éducation en langue française en Ontario, en s'assurant que les meilleures compétences sont guidées vers le leadership, enrichissant ainsi la qualité de l'éducation offerte.

## Référence

- Abdellah, H. R. A. (2021). Managerial succession planning for school principals. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 4(3), 201–228. <http://iafh.net/index.php/IJRES/article/view/246>
- Anderson, S. E. (2010). Moving change: Evolutionary perspectives on educational change. Dans A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan et D. Hopkins (dir.), *Second international handbook of educational change* (vol. 23, p. 65–84). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6_4)
- Aravena, F. (2020). Principal succession in schools: A literature review (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 354–370. <https://doi.org/10.1177/1741143220940331>
- 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. <http://hdl.handle.net/1866/12679>
- Armstrong, D. E. (2014, avril). *Rapport sur la transition au rôle de direction d'école et de direction adjointe* [Rapport]. Institut de leadership en éducation. [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/3714/9452/5370/Transition\\_au\\_role\\_de\\_direction\\_decole\\_et\\_direction\\_adjointe.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/3714/9452/5370/Transition_au_role_de_direction_decole_et_direction_adjointe.pdf)

- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2<sup>e</sup> éd., p. 11-62). Pearson.
- Bailey, S. et Qualls, B. (2018). Through the looking glass: Comparing superintendents' preferred principal characteristics to ELCC and Texas principal standards. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 15(2), 4–16. [https://www.aasa.org/docs/default-source/publications/journal-of-scholarship-and-practice/2018-jsp/comparing-superintendents-preferred-principal-characteristics-to-elcc-and-texas-principal-standards.pdf?sfvrsn=d91da09f\\_5](https://www.aasa.org/docs/default-source/publications/journal-of-scholarship-and-practice/2018-jsp/comparing-superintendents-preferred-principal-characteristics-to-elcc-and-texas-principal-standards.pdf?sfvrsn=d91da09f_5)
- Berger, M. J. (2017). *Éducation en langue française de l'Ontario. Regards croisés sur les pratiques de leadership* [Rapport final]. Institut de leadership en éducation. [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4615/0903/4962/Education\\_en\\_langue\\_francaise\\_de\\_lOntario.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4615/0903/4962/Education_en_langue_francaise_de_lOntario.pdf)
- Blackmore, J., Thomson, P. et Barty, K. (2006). Principal selection: Homosociability, the search for security and the production of normalized principal identities. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 297–317. <https://doi.org/10.1177/1741143206065267>
- Bush, T. (2011). Succession planning and leadership development for school principals: Comparing English and South African approaches. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 41(6), 785–800. <https://doi.org/10.1080/03057925.2011.595968>
- Cieminski, A. B. (2018). Practices that support leadership succession and principal retention. *Education Leadership Review*, 19(1), 21–41. <http://eric.ed.gov/?id=EJ1200804>
- Clune, C. K. (2008, 27 juin). *Planification de la relève : écoles et conseils scolaires* [Rapport final]. Institut de leadership en éducation. [https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/7614/9460/1548/Planification\\_de\\_la\\_releve\\_pour\\_le\\_leadership\\_dans\\_les\\_ecoles\\_et\\_conseils\\_scolaires\\_ontariens\\_-\\_Rapport\\_Final.pdf](https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/7614/9460/1548/Planification_de_la_releve_pour_le_leadership_dans_les_ecoles_et_conseils_scolaires_ontariens_-_Rapport_Final.pdf)

- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Doneley, L., Jervis-Tracey, P. et Sim, C. (2018). Principal succession and recruitment: Trends and challenges. *Leading and Managing*, 24(1), 59–72. <https://search.informit.org/doi/10.3316/aeipt.221412>
- Fink, D. (2011). Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 670–684. <https://doi.org/10.1108/09578231111174811>
- Foka, M. et IsaBelle, C.. (2024). La présélection informelle comme stratégie organisationnelle pour contrer la pénurie de directions d'école franco-ontariennes. *Éducation et francophonie*, 52(2). <https://doi.org/10.7202/1115410ar>
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gélinas-Proulx, A. et Shields, C. M. (2016). Le leadership transformatif : maintenir la langue française vivante au Canada. *Revue canadienne de l'éducation*, 39(1), 1–24. <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2017>
- Gélinas-Proulx, A., Dulude, É. et Soulard, N. (2020). La gouvernance et la gestion de l'éducation : les cas de l'Ontario et du Québec. *Administration et Éducation*, 165(1), 87–94. <https://doi.org/10.3917/admed.165.0087>
- Gérin-Lajoie, D. et Jacquet, M. (2008). Regards croisés sur l'inclusion des minorités en contexte scolaire francophone minoritaire au Canada. *Éducation et francophonie*, 36(1), 25–43. <https://doi.org/10.7202/018088ar>
- Gronn, P. et Lacey, K. (2010). Cloning their own: Aspirant principals and the school-based selection game. Dans S. G. Huber (dir.), *School leadership - International perspectives* (p. 303–330). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1_15)
- Hallinger, P. et Heck, R. H. (2011). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. Dans T. Townsend et J. MacBeath (dir.), *International handbook of leadership for learning* (p. 469–485). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5_27)

- Harchar, R. L. et Campbell, K. T. (2010). University-district partnership for implementing school leader succession planning. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 91–115. <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/1/Microsoft%20Word%20-%20FINAL%20ISSUE%20VOL%203%20NUM%201%20SUMMER%202010.pdf>
- 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* (vol. 13, p. 11–26). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1275-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1275-1_3)
- Huber, S. G. et Hiltmann, M. (2010). The recruitment and selection of school leaders – First findings of an international comparison. Dans S. G. Huber (dir.), *School leadership—International perspectives* (vol. 10, p. 303–330). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1\\_16](https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1_16)
- IsaBelle, C. et Labelle, J. (2017). Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2), 1–14. <https://doi.org/10.7202/1043024ar>
- Leithwood, K. et Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Logan, C. D. (2018). *A critique of school board selection practices and the under-representation of racialized educators in the principalship* (publication n° 10937124) [Thèse de doctorat, University of Toronto]. ProQuest Dissertations & Theses.
- Maatouk, Z. (2021). *Directions d'école catholique de langue française : indicateurs de deux compétences pour la promotion de leurs mandats spécifiques* [Thèse de doctorat, Université d'Ottawa]. uOttawa. <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-25914>
- Melton, L. C. (2018). Succession planning research in the educational sector. Dans P. A. Gordon et J. A. Overbey (dir.), *Succession planning: Promoting organizational sustainability* (p. 175–186). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1_14)

- Ministère de l'Éducation de l'Ontario [MEO]. (2023). *Devenir directrice ou directeur d'école*. <https://www.ontario.ca/fr/page/devenir-directrice-ou-directeur-decole>
- Mullen, C. A. et Robertson, K. C. (2014, mai). *Shifting to fit: The politics of Black and White identity in school leadership*. Information Age Publishing.
- Myung, J., Loeb, S. et Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695–727. <https://doi.org/10.1177/0013161X11406112>
- Normore, A. H. (2004). Recruitment and selection: Meeting the leadership shortage in one large Canadian school district. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (30). <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42701>
- Padilla, G., Guerra, F., Menchaca, V. D. et Garcia, A. (2020). A university and school district principalship preparation partnership program. *International Journal of Educational Reform*, 29(3), 236–255. <https://doi.org/10.1177/1056787920915903>
- Parfitt, C. M. (2017). *Perceptions of succession planning in educational organizations: A mixed-method study of four Florida school districts* [Dissertation doctorale, Florida Gulf Coast University]. <https://search.proquest.com/docview/1925942587?pq-origsite=primo>
- Parylo, O. et Zepeda, S. J. (2015). Connecting principal succession and professional learning: A cross-case analysis. *Journal of School Leadership*, 25(5), 940–968. <https://doi.org/10.1177/105268461502500506>
- Rhodes, C. et Brundrett, M. (2008). What makes my school a good training ground for leadership development?: Classroom teachers from 70 contextually different primary and secondary schools in England. *Management in Education*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1177/0892020607085629>
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>

- Sabina, L. L. et Colwell, C. (2018). Challenges of principal succession—Examining the challenges of hiring internal vs. external candidates. *Athens Journal of Education*, 5(4), 375–396. <https://doi.org/10.30958/aje.5-4-3>
- Sylvestre, P.-F. et Lévesque, S. (2018). Historique des écoles de langue française en Ontario. Dans C. IsaBelle (dir.), *Système scolaire franco-ontarien. D'hier à aujourd'hui pour le plein potentiel des élèves* (p. 49–82). Presse de l'Université du Québec.
- Tooms, A. K., Lugg, C. A. et Bogotch, I. (2010). Rethinking the politics of fit and educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 96–131. <https://doi.org/10.1177/1094670509353044>
- Turner, R. H. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25(6), 855–867. <https://www.jstor.org/stable/2089982>
- Versland, T. M. (2013). Principal efficacy: Implications for rural “grow your own” leadership programs. *Rural Educator*, 35(1), 13–22. <https://doi.org/10.35608/ruraled.v35i1.361>
- Walker, A. et Kwan, P. (2012). Principal selection panels: Strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 188–205. <https://doi.org/10.1108/09578231211210549>