



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



Les facteurs déterminants du travail qui favorisent le bien-être hédonique et eudémonique des directions d'écoles primaires et secondaires au Québec

Marie-Christine Rivest

Candidate au Ph. D. en administration et politiques de l'éducation.

Université Laval, Faculté des sciences de l'éducation, Département des fondements et pratiques en éducation

Pour citer cet article :

Rivest, M.C. (2023). Les facteurs déterminant du travail qui favorisent le bien-être hédonique et eudémonique des directions d'écoles primaires et secondaires au Québec. *Initio*, 11 (1).

Résumé

Notre projet de recherche vise à étudier les facteurs déterminants du travail et leurs liens avec le bien-être hédonique et eudémonique des directions d'écoles primaires et secondaires au Québec. La santé psychologique des directions d'établissement est essentielle pour le succès de l'école. Le bien-être au travail favoriserait la rétention du personnel, mais les preuves empiriques sont encore insuffisantes. Actuellement, la rétention des directions d'écoles primaires et secondaires est un enjeu au Québec. À partir du modèle de Humphrey et al. (2007) sur l'organisation du travail, nous analysons les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles liées au bien-être et à la rétention des directions. Cette recherche examine les fondements théoriques et empiriques du bien-être au travail chez les directions et ses effets sur la rétention en milieu scolaire.

Mots-clés

Bien-être, hédonique, eudémonique, direction, rétention, santé psychologique au travail.

Summary

Our research project aims to study the determining factors of work and their links with the hedonic and eudaimonic well-being of primary and secondary school administrators in Quebec. The psychological health of school administrators is essential for the success of the school. Well-being at work could promote employee retention, but empirical evidence is still insufficient. Currently, the retention of primary and secondary school administrators is a concern in Quebec. Based on Humphrey et al.'s (2007) model of work organization, we analyze motivational, social, and contextual characteristics related to well-being and retention of administrators. This research examines the theoretical and empirical foundations of well-being at work among administrators and its effects on retention in the educational setting.

Keywords

Well-being, hedonic, eudaimonic, administration, retention, psychological health at work.



Problématique de recherche

Aujourd'hui, tant au Québec qu'ailleurs, le réseau scolaire est aux prises avec un enjeu majeur, soit la rétention des directions d'établissement scolaire (Chevrier, 2019; Donley et al., 2020; Lauzon, 2021; Lee et Mao, 2023). En 2005, Statistique Canada brosse un portrait du profil des directions d'écoles primaires et secondaires au Canada, mais aucune donnée ne porte sur leurs taux de rétention. Plus près de nous, au Québec, les dernières statistiques officielles remontent à mai 2000 et proviennent du Bulletin Statistique de l'éducation du ministère de l'Éducation du Québec. Ces données ont été recueillies auprès du personnel de direction des écoles des commissions scolaires. Parmi tous les types de départs, 25 % des directions retournent enseigner, occupent un autre poste tout en demeurant dans le réseau ou démissionnent (ministère de l'Éducation du Québec, 2000). Actuellement, les banques de relève pour les candidatures aux postes de directions sont vides. En effet, la Fédération québécoise des directions d'établissement scolaire (FQDE) indiquait en février 2022 qu'à peine 69 enseignants avaient signifié leur intérêt pour des postes de direction d'école dans 42 centres de services scolaires (Fortier, 2022). « Les directeurs sont au bout du rouleau et essoufflés. Ils demandent une meilleure reconnaissance de leur travail pour améliorer leurs conditions et rendre la profession plus attrayante » (Labrie, 2022, paragr. 1).

Nonobstant ce roulement de directions qui existe déjà depuis plusieurs décennies, il n'en demeure pas moins que maintes sphères scolaires sont touchées, notamment la réussite scolaire et éducative des élèves (Kutsyuruba et al., 2014; Lauzon et al., 2014; Leithwood et al., 2017; See et al., 2020; Snodgrass, 2018; Van der Vyver et al., 2020). En effet, si la direction a un impact indirect sur la réussite des élèves, celle-ci sera, en revanche, influencée directement par les enseignants qui seront soutenus par leur direction (Clément, 2018). Et si la stabilité de nos directions passait, en partie, par l'importance

accordée à la place du bien-être en milieu de travail : accordons-nous suffisamment d'importance à la santé psychologique de nos gestionnaires ? Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) :

La santé [psychologique] correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. (OMS, 2022, paragr. 1)

Selon Diener et al. (1998), le bien-être jouerait un rôle fondamental dans la santé psychologique globale. Or, encore trop peu de recherches se sont intéressées au bien-être des directions d'établissement et aucune recherche au Québec, à ce jour et à notre connaissance, ne s'est encore penchée sur le bien-être hédonique et eudémonique en milieu de travail chez les gestionnaires en éducation. Pour les fins de notre recherche, d'abord le choix du bien-être eudémonique semble justifié puisqu'il est décrit comme la manifestation de plein potentiel et la satisfaction des besoins psychologiques (Ryan et Deci, 2001). Ceci permettant de donner un sens et de contribuer à un certain développement personnel et permettant aussi de s'épanouir tout en ayant une orientation dans la vie (Ryff et Singer, 2008). Ainsi, le sens accordé au travail pourrait contribuer à la perception de sa propre motivation, de son engagement et de son sentiment de satisfaction en général. Fowers et al. (2010) affirment que le bien-être eudémonique peut se refléter à travers l'investissement et la recherche de finalités. De plus, l'estime de soi et les relations avec les autres peuvent être conçues comme des éléments eudémoniques du bien-être (Ryff, 1995). En conséquence, le milieu de travail et les interrelations avec les différents acteurs contribuent grandement au bien-être eudémonique qui en retour permet un meilleur engagement au travail et possiblement augmente ainsi les chances de rétention.

Cela étant, Diener et al. (1998) concèdent que ni le bien-être eudémonique, ni le bien-être hédonique ne peuvent à eux-seuls expliquer le bien-être d'un individu. Le bien-être hédonique, parfois aussi appelé bien-être subjectif, est quant à lui lié au plaisir et au bonheur perçu (Ryan et Deci, 2001). « Le bien-être subjectif, l'évaluation que les personnes font de leur vie, est un élément indispensable de la santé psychologique positive, bien qu'il ne soit pas une condition suffisante pour l'atteindre » [traduction libre] (Diener et al., 1998, p. 33). Ainsi, l'ajout de la mesure du bien-être hédonique permettrait à l'individu de juger de son propre état de bien-être en se basant sur « ses propres valeurs et ses propres standards » [traduction libre] (Diener et al., 1998, p.36). De plus, Keyes et al. (2002) soulignent que le bien-être ne se limite pas à la simple absence de souffrance psychologique, mais qu'il englobe aussi des aspects positifs tels que la satisfaction de vie, l'épanouissement personnel et les relations positives avec les autres. Cette approche multidimensionnelle qui inclut le bien-être émotionnel, psychologique et social propose ainsi un regard plus intégrateur des divers aspects du bien-être (Keyes et al., 2002). À cet égard, dans le cadre de notre recherche, le bien-être eudémonique ainsi que le bien-être hédonique seront mesurés dans un but de complémentarité. Dans le même ordre d'idées, il n'est pas exclu que le bien-être en milieu de travail (Collie et al., 2015) soit ajouté aux mesures.

Il est intéressant de constater que d'après le questionnaire australien sur le bien-être « *Australian Principal Occupational Health, Safety and Wellbeing* » (See et al., 2022) lorsque comparées à la population générale, les directions d'écoles affirment ressentir plus de stress, plus d'épuisement au travail, moins de bien-être et enfin affirment être victimes d'un plus haut

niveau de violence verbale (Riley, 2021). Déjà en 2011 au Québec, Poirel et Yvon soutiennent que le travail des gestionnaires d'établissement scolaire atteint un niveau élevé d'exigence émotionnelle. Aujourd'hui, le portrait est encore le même et comporte une importante charge cognitive et émotionnelle (Poirel et Mamprin, 2023). La direction est aussi confrontée à des rythmes excessivement rapides, à la nécessité de rétablir l'ordre dans le chaos, à la confusion des rôles et aux problèmes de confiance (Mintzberg, 2014).

Certaines études empiriques portent sur les préoccupations exprimées par les directions quant à leur importante charge de travail, la complexification de leur tâche, l'augmentation des compétences multidisciplinaires nécessaires, et les répercussions sur leur état de santé et sur celui de leur organisation. (Bélanger et Réto, 2018, p. 4)

Cette prolixité du travail de la direction d'école réside en partie dans le fait que celle-ci doit assumer simultanément deux rôles distincts : d'une part, celui de leader organisationnel en assurant la gestion des ressources humaines, des composantes administratives, du curriculum par exemple et d'autre part, celui de « *care worker* » lors de la prévention et la gestion des comportements des élèves, la contribution au maintien d'un climat sain entre les enseignants, les parents, la communauté (Ainley et Carstens, 2018; Liebowitz et Porter, 2019). D'ailleurs, selon la définition du Gouvernement du Québec (2022), le travail de direction comporte notamment des compétences en interaction sociale et des habiletés à collaborer, à motiver et à diriger des équipes. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2008) met aussi en évidence l'importance fondamentale que les directions possèdent dans la poursuite des objectifs de l'école. Gouverner « le personnel scolaire nécessite de savoir prendre en compte tout un ensemble de ressources diversifiées : émotions, sentiments, rapport au travail, culture, maîtrise du langage, confiance en soi, etc. » (Bélanger et Réto, 2018, p. 1).

Faute de suffisamment de recherches empiriques sur le sujet au Québec, il est difficile de broser un portrait précis d'une part de l'organisation du travail des directions et d'autre part de la santé psychologique de celles-ci. Il appert de ces constats que la poursuite de recherches semble donc nécessaire au Québec. La rétention et l'attraction des directions d'écoles ainsi que la complexification de leurs tâches sont des enjeux à l'heure actuelle (Bélanger, 2016; Bernatchez, 2018; Lauzon, 2021). Si l'école est une réelle préoccupation sociétale, davantage doit être fait en termes de recherches, de prévention et d'actions.

Quoi qu'il en soit, on retiendra que bien que des leviers soient proposés dans le cadre de référence de Lauzon (2021) pour favoriser la rétention des directions au Québec, encore trop peu de données sont colligées quant aux caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles du travail et leurs possibles liens avec le bien-être hédonique et eudémonique des directions et les effets éventuels sur la rétention. Que ce soit pour améliorer l'efficacité de leur leadership, réduire leur niveau de stress et d'épuisement professionnel ou encore augmenter leur taux de rétention et celui des enseignants, les directions d'établissement scolaire méritent qu'on étudie davantage les facteurs de leur travail qui contribuent à leur bien-être (Avolio et al., 2004; Marsh et al., 2022; Van der Vyver et al., 2020).

Résultats anticipés

Devant la complexité du travail des gestionnaires scolaires au Québec et pour appréhender davantage leurs conditions de travail ainsi que leur développement professionnel, il apparaît évident que davantage de recherches sont nécessaires. Partant de ce point de vue, depuis récemment, le Groupe de recherche interrégional sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement (GRIDE) étudie le travail des directions d'école selon trois axes : l'exercice du leadership, la qualité de vie au travail et le développement professionnel (Lapointe et al., 2021).

Ainsi, notre projet de recherche sur les facteurs déterminants du travail et leur relation avec le bien-être hédonique et eudémonique des directions a pour but de contribuer, entre autres, à l'avancement des travaux du GRIDE et particulièrement en ce qui a trait à la portion « qualité de vie au travail ». D'abord, nos résultats de recherche fourniront de nouvelles pistes dans le domaine de la santé psychologique au travail quant à savoir : « quels facteurs influencent le bien-être au travail chez les directions et quels sont les impacts sur leur rétention ? ». Les recherches déjà existantes nous portent à croire que la complexité du travail ainsi que le manque de soutien social sont deux variables qui auraient une relation forte et négative avec le bien-être des directions d'école. Ensuite, des pistes de solution seront proposées ayant comme objectif d'améliorer l'organisation du travail des directions. En somme, dans un premier temps, notre projet de recherche vise à identifier les caractéristiques déterminantes pour le bien-être hédonique et eudémonique des directions d'établissement et dans un deuxième temps, il vise à trouver des moyens durables qui favorisent le bien-être hédonique et eudémonique chez les directions en vue de leur rétention.

Pour conclure, à ce jour et au meilleur de nos connaissances, le bien-être hédonique et eudémonique chez les directions d'écoles primaires et secondaires au Québec n'a pas encore fait l'objet de recherches scientifiques. En ce sens, la pertinence de notre problématique et de nos retombées apparaît comme évidente puisque si le bien-être demeure une préoccupation importante en éducation et qu'il fait l'objet de nombreuses études chez les élèves et les enseignants (Conseil supérieur de l'éducation [CSE] 2020; Hascher et Waber, 2021; OCDE, 2017; Viac et Fraser, 2020), il n'est pas encore suffisamment étudié chez les gestionnaires (Marsh et al., 2022). Notre recherche contribuera donc à combler ce vide dans la littérature scientifique. La situation actuelle de la rétention des directions est problématique et nous souhaitons pouvoir participer à l'avancement de la recherche en proposant des solutions durables autant socialement que scientifiquement. « Compte tenu de la nature difficile du travail des directions d'école et de ses répercussions sur leur bien-être, il est urgent d'élargir les connaissances existantes sur les facteurs professionnels qui jouent un rôle dans leurs expériences de bien-être au travail » [traduction libre] (Collie et al., 2020).

Références

- Ainley, J. et Carstens, R. (2018). Teaching and learning international survey (TALIS) 2018 conceptual framework. <https://doi.org/10.1787/19939019>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. et May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bélangier, L. (2016). Les compétences émotionnelles : un facteur de vulnérabilité des gestionnaires du réseau collégial québécois. Dans B. Raveleau et F. Ben Hassel (dir.), *Gérer la vulnérabilité et la résilience en milieu professionnel* (pp. 151-170). L'Harmattan.
- Bélangier, L. et Réto, G. (2018). Management des établissements scolaires : l'appui sur l'intelligence émotionnelle et la bienveillance. *Questions Vives. Recherches en Éducation*, 29. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.3342>
- Bernatchez, J. (2018). Le travail accéléré : le cas des directions d'établissements scolaires du Québec. Dans N. Aubert (dir.), *@ la recherche du temps: Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations* (p. 407-420). Erès. <https://doi.org/10.3917/eres.auber.2018.01.0407>
- Chevrier, J. (2019). Perception d'empowerment et motivation intrinsèque lors de l'insertion professionnelle des directions et directions adjointes d'établissement d'enseignement. *Enseignement et recherche en administration de l'éducation*. 2(1). 64-81. <https://www.aderac.ca/wp-content/uploads/2019/12/Revue-ERAdE-Vol2-no1-Chevrier.pdf>
- Clément, L. (2018). Le leadership et la réussite scolaire en milieu défavorisé : le portrait contrasté d'une réalité complexe. Dans J.-J. Moisset, J. Plante et P. Toussaint (dir.), *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire* (2e éd., p. 381-400). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fxgq3.23>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E. et Martin, A. J. (2015). Teacher well-being: Exploring its components and a practice-oriented scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(8), 744-756. <https://doi.org/10.1177/0734282915587990>
- Collie, R. J., Granziera, H. et Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: a multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 417-433. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2019-0075>
- Conseil supérieur de l'éducation (2020). *Le bien-être des enfants à l'école. Faisons nos devoirs*. Avis au ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/50-0524-AV-bien-etre-enfant-4.pdf>
- Diener, E., Sapyta, J. J. et Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9(1), 33-37. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3
- Donley, J., Detrich, R., States, J. et Keyworth, R. (2020). *Principal Retention Overview*. The Wing Institute.
- Fortier, M. (2022, 25 février). Les directions d'école au bout du rouleau. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/education/679410/les-directions-d-ecole-au-bout-du-rouleau>
- Fowers, B. J., Mollica, C. O. et Procacci, E. N. (2010). Constitutive and instrumental goal orientations and their relations with eudaimonic and hedonic well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 5(2), 139-153. <https://doi.org/10.1080/17439761003630045>
- Hascher, T. et Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review*, 34, 100411. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. et Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>

- Kutsyuruba, B., Walker, K. D., Stasel, R. S. et Makhamreh, M. A. (2019). Developing resilience and promoting well-being in early career teaching. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 42(1), 285-321. <https://www.jstor.org/stable/26756663>
- Labrie, C. (2022, 14 mars). Des banques de relève à zéro pour les directions d'école. *Le Quotidien numérique*. <https://www.lequotidien.com/2022/03/15/des-banques-de-releve-a-zero-pour-les-directions-decole-e5484a1cd8dc5b9f9dcb4154fce8886d>
- Lapointe, P., Poirel, E. et Chartrand, E. (2021). Rapport d'enquête sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec. *Université de Montréal. ISBN (pdf)*, 978, 2-9819959.
- Lauzon, N., Corriveau, L., Garneau, M., Dunlavy, P., Pelletier, G., Solar, C. et Striganuk, S. (2014). *Étude des facteurs explicatifs de pénurie et de problèmes de rétention du personnel de directions d'établissement scolaire, en lien avec l'amélioration de la persévérance et de la réussite scolaires* (rapport de recherche). Fonds de recherche du Québec – Société et culture. https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/07/pt_lauzonn_rapport_direction-scolaire.pdf
- Lauzon, N. (2021). La rétention des directions d'établissement scolaire du Québec envisagée dans une perspective de développement professionnel durable. *Phronesis*, 10(4), 128-155. <https://doi.org/10.7202/1083981ar>
- Lee, S. W. et Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 6-29. <https://doi.org/10.1177/1741143220969694>
- Leithwood, K. A., Sun, J. et Pollock, K. (Eds.). (2017). *How school leaders contribute to student success : the four paths framework* (Ser. Studies in educational leadership, 23). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8>
- Liebowitz, D. D. et Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: a systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785-827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Marsh, H. W., Dicke, T., Riley, P., Parker, P. D., Guo, J., Basarkod, G. et Martin, A. J. (2022). School principals' mental health and well-being under threat: A longitudinal analysis of workplace demands, resources, burnout, and well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1-29. <https://doi.org/10.1111/aphw.12423>
- Ministère de l'Éducation du Québec (2000, mai). *Bulletin Statistique de l'éducation no15 - Le personnel de direction des écoles des commissions scolaires*. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/bulletin_15.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Politiques et pratiques*. Éditions OCDE. <http://www.oecd.org/fr/edu/scolaire/44374906.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *PISA 2015 Results (Volume III): Students' Well-Being*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273856-en>
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2022, 17 juin). *Santé mentale : renforcer notre action*. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Poirel, Emmanuel et Yvon, Frédéric. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*. 37. 595. [10.7202/1014759ar](https://doi.org/10.7202/1014759ar)
- Poirel, E. et Mamprin, C. (2023). *Les émotions au cœur du leadership: des compétences émotionnelles pour diriger*. Presses de l'Université du Québec.
- Riley, P., See, S.-M., Marsh, H. et Dicke, T. (2021) *The Australian Principal Occupational Health, Safety and Wellbeing Survey* (IPPE Report). Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University. https://www.healthandwellbeing.org/reports/AU/2021_ACU_Principals_HWB_Final_Report.pdf

- Ryan R. M. et Deci E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D. et Singer, B. H. (2008). Know Thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- See, S-M., Kidson, P., Marsh, H. et Dicke, T. (2022). *The Australian Principal Occupational Health, Safety and Wellbeing Survey (IPPE Report)*. Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University.
https://www.healthandwellbeing.org/reports/AU/2022_ACU_Principals_HWB_Final_Report.pdf
- Snodgrass Rangel, V. (2018). A Review of the Literature on Principal Turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87-124. <https://doi.org/10.3102/00346543177431>
- Statistique Canada (2006, Juin). *Education Matters: Profile of Canada's school principals 2004-2005*.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/060626/dq060626a-eng.htm>
- Van der Vyver, C. P., Kok, T. et Conley, L. N. (2020). The Relationship Between Teachers' Professional Wellbeing And Principals' Leadership Behaviour To Improve Teacher Retention. *Perspectives in Education*, 38(2), 86-102.
<https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v38.i2.06>
- Viac, C. et Fraser, P. (2020). *Teachers' well-being : A framework for data collection and analysis*. Éditions OCDE.
[https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2020\)1/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2020)1/En/pdf)