



CADRE DE LEADERSHIP SCOLAIRE DU MANITOBA

FÉVRIER 2024

[Traduction] Les directeurs d'école font **réellement** la différence. En effet, si, en plus de l'ampleur, on tient compte de la portée de leurs effets, qui se répercutent sur un bassin assez grand d'élèves et d'enseignants dans une école, il est difficile d'imaginer un investissement ayant un plafond de rendement potentiel plus haut que l'amélioration du leadership des directeurs. (Grissom, Egalite et Lindsay, 2021, p. 43)

Cadre de leadership scolaire du Manitoba, février 2024

Comprend des références bibliographiques.

ISBN : 978-0-7711-6588-7 (pdf)

Tous droits réservés © 2024, le gouvernement du Manitoba, représenté par le ministre de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance.

Éducation et Apprentissage de la petite enfance
Manitoba Winnipeg (Manitoba) Canada

Tous les efforts ont été faits pour reconnaître les sources originales et pour respecter la *Loi sur le droit d'auteur*. Si, dans certains cas, des erreurs ou des omissions se sont produites, veuillez en aviser le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance du Manitoba pour qu'elles soient corrigées dans une édition future. Nous tenons à remercier les auteurs, les artistes et les maisons d'édition de nous avoir permis d'adapter ou de reproduire leur matériel original.

Toutes les illustrations ou photographies dans cette ressource sont protégées par les droits d'auteur et on ne devrait y avoir accès ou les reproduire en partie ou en totalité qu'à des fins éducatives prévues dans cette ressource.

Tout site Web mentionné dans cette ressource peut faire l'objet de changement sans préavis. Les enseignants devraient vérifier et évaluer les sites Web et les ressources en ligne avant de les recommander aux élèves.

Cette ressource est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance du Manitoba à www.edu.gov.mb.ca/m12/clsm/index.html

Les sites Web sont sous réserve de modifications sans préavis.

Available in English.

Disponible en médias substitués sur demande.

Dans la présente ressource, le genre masculin appliqué aux personnes a été employé dans le seul but d'alléger le texte.

Table des matières

Remerciements	iv
Reconnaissance des droits issus de traités et du territoire	vi
Introduction	1
Contexte : la direction des écoles manitobaines	2
Que nous apprend la recherche?	3
Objectif du Cadre	5
Lecture du Cadre	6
Perspective de leadership	7
Dispositions au leadership	8
Champs prioritaires du leadership	9
Le Cadre de leadership scolaire du Manitoba	10
Glossaire	18
Références	21





Remerciements

Le **Cadre de leadership scolaire du Manitoba** (le **Cadre**) a été créé en collaboration avec une équipe consultative et une équipe de travail, ainsi qu'avec de nombreux partenaires de l'éducation, y compris des dirigeants d'école et de division, des enseignants, des comités de parents, le Conseil consultatif des élèves du ministre, des organismes et des titulaires de droits autochtones, ainsi que des organismes d'enseignement.

Avec gratitude, le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance (le Ministère) souligne les contributions de l'équipe consultative du Cadre de leadership scolaire provincial et de l'équipe de travail du Cadre de leadership scolaire provincial, qui ont veillé à ce que le **Cadre** repose sur des recherches d'actualité, s'inspire de cadres exemplaires et représente les points de vue des personnes consacrées au leadership scolaire au Manitoba. Les équipes comprenaient une représentation équilibrée des régions urbaines, rurales et nordiques de la province.

Alain Laberge	Manitoba Association of School Superintendents
Angèle Comeau	Association des directeurs et directrices des écoles franco-manitobaines
Bertrand Pauget	Council of the Deans of Education of Manitoba, Université de Saint-Boniface
Bonnie Kiliwnik	Student Services Administrators' Association of Manitoba
Brian Cameron	Louis Riel Arts and Technology Centre
Cheryl Chuckry	La Manitoba Teachers' Society/Éducatrices et éducateurs francophones du Manitoba
Darlene Willetts	Division scolaire Lakeshore
Dominique Ostermann	Association manitobaine des directrices et directeurs des écoles d'immersion française
Heather Duncan	Council of the Deans of Education of Manitoba, Université de Brandon
Janice Krahn	Division scolaire Garden Valley
Janis Arnold	Manitoba School Boards Association
Jenness Moffatt	Division scolaire de St. James-Assiniboia
Kathy Bru	Henry G. Izatt Middle School
Leanne Braun	École Parkside
Lorie Henderson	District scolaire de Mystery Lake
Rob Fisher	Council of School Leaders
Shauna Archer	Frontenac School
Tara Manych	Kelsey Learning Centre
Tyler Moran	Manitoba Association of School Superintendents

Les réseaux d'apprentissage des directeurs d'école ont également orienté l'élaboration du **Cadre** : ils ont procuré un forum structuré grâce auquel les directeurs et directeurs adjoints ont pu répertorier les pratiques prometteuses de leadership scolaire. Les réseaux ont rassemblé plus de 100 dirigeants scolaires francophones et anglophones des quatre programmes scolaires du Manitoba.

Le **Cadre** a également bénéficié de l'apport de chefs de file de l'éducation au Canada. Le Ministère remercie les personnes suivantes qui ont contribué à ce projet :

- Steven Katz, Ph. D., professeur du département du développement humain et de la psychologie appliquée de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, et directeur d'Aporia Consulting Ltd.;
- Jordan Tinney, Ph. D., conseiller en leadership et ancien directeur général du district scolaire de Surrey;
- Greg McJannet, directeur associé de la Saskatchewan Educational Leadership Unit de l'Université de la Saskatchewan;
- Evelyn Giannopoulos, directrice générale du rendement et du bien-être des élèves, Waterloo Region District School Board;
- Marc Casavant, Ph. D., conseiller en leadership.



Reconnaissance des droits issus de traités et du territoire

Nous reconnaissons que le Manitoba se situe sur les territoires visés par les traités 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 10 ainsi que sur les terres ancestrales des Anishinaabes, des Anishiniwak, des Dakotas Oyates, des Dénésulines, des Ininiwaks et des Nehethowuks. Nous reconnaissons que le Manitoba se situe sur le territoire ancestral des Métis de la rivière Rouge. Nous reconnaissons que le nord du Manitoba comprend des terres qui étaient et sont toujours les terres ancestrales des Inuits. Nous respectons l'esprit et l'intention des traités et de la conclusion de ces derniers. Nous restons déterminés à travailler en partenariat avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis dans un esprit de vérité, de réconciliation et de collaboration.



Contexte : la direction des écoles manitobaines

Au Manitoba, l'éducation de la maternelle à la 12^e année est principalement régie par la Loi sur les écoles publiques, la Loi sur l'administration scolaire et leurs règlements. Le ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance impulse une direction au système dans le cadre de son mandat consistant à fixer l'orientation stratégique et opérationnelle globale, à établir les normes et à affecter le financement pour le système d'éducation des jeunes enfants et celui de la maternelle à la 12^e année, ainsi qu'à veiller à la reddition de comptes à l'égard des résultats.

Système d'éducation du Manitoba de la maternelle à la 12^e année

PROGRAMMES OFFERTS

Programme anglais

Programme d'immersion française

Programme français

Programme d'études technologiques au secondaire



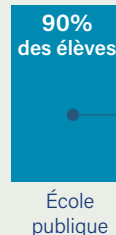
TYPES D'ÉCOLES



Enseignement à domicile

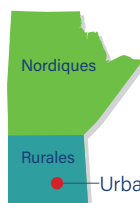
École indépendante non-subsventionnée

École indépendante subsventionnée



37 divisions/districts scolaires

COMMUNAUTÉS ET GROUPES CULTURELS



- Autochtones
- Franco-manitobains
- Plus de 50 groupes communautaires ethnoculturels actifs



Les Premières Nations gouvernent leurs propres programmes scolaires au sein de leurs communautés respectives. Le fait de travailler ensemble, en tissant des liens solides avec les communautés des Premières Nations, des Métis de la rivière Rouge et des Inuits en intégrant le savoir, le savoir-être et le savoir-faire des Autochtones aux systèmes d'éducation des jeunes enfants et de la maternelle à la 12^e année met en relief l'importance de travailler ensemble pour aider chaque enfant à réaliser son plein potentiel.

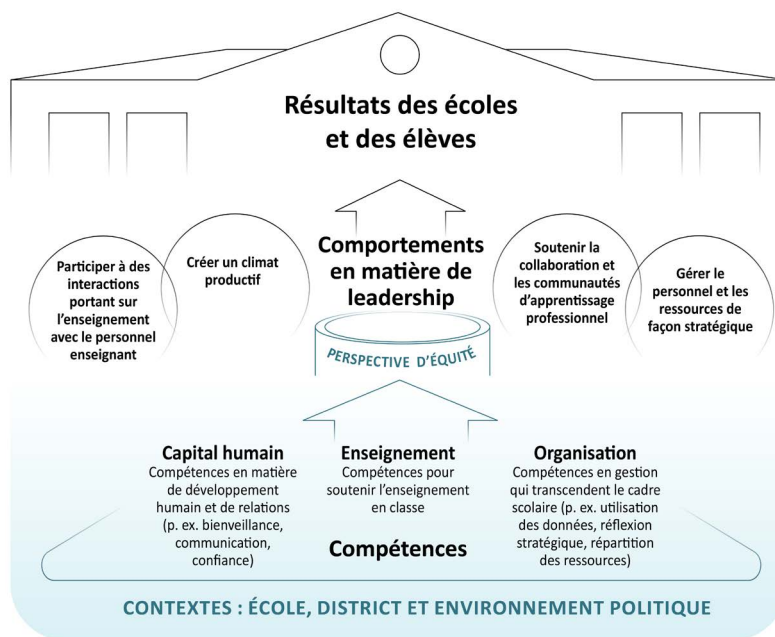
Un brevet de leadership scolaire, créé par un comité formé de partenaires de l'éducation et d'établissements d'enseignement postsecondaire, est offert au Manitoba. Le [Guide des exigences pour le brevet de leadership scolaire](#) établit cinq domaines de connaissances et de compétences. Ce guide a beaucoup aidé à l'élaboration du *Cadre*.

Que nous apprend la recherche?

De plus en plus de recherches démontrent les liens étroits entre un leadership scolaire efficace et le rendement positif et le bien-être des élèves. Entre autres, un rapport de 2021 commandé par la Wallace Foundation, intitulé *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*, synthétise les constatations de chercheurs au sujet du leadership scolaire et du rendement des élèves depuis l'année 2000.

Cette méta-analyse conclut que les dirigeants scolaires efficaces ont une plus grande incidence sur le rendement des élèves par rapport aux données précédentes et qu'ils influencent d'autres résultats importants, comme le maintien en poste et la satisfaction des enseignants, la fréquentation scolaire et la réduction des mesures disciplinaires d'exclusion. Elle souligne également l'importance pour les dirigeants scolaires d'adopter une perspective d'équité afin d'éliminer les obstacles et de créer des occasions pour tous les élèves.

Le leadership des directeurs pour l'obtention de résultats équitables



Grissom, Jason A. et al., *How Principals Affect Students and Schools: A Synthesis of Two Decades of Research*, New York: The Wallace Foundation (2021), p. 75.
Affiché en ligne au : <https://wallacefoundation.org/report/how-principals-affect-students-and-schools-systematic-synthesis-two-decades-research>.

Le rapport de la Wallace Foundation est une étude charnière qui a grandement aidé l'équipe consultative du Cadre de leadership scolaire provincial et l'équipe de travail du Cadre de leadership scolaire provincial à déterminer les compétences, les connaissances et les comportements d'un leadership scolaire efficace.

Conceptions autochtones du leadership : Une bonne partie des compétences et des comportements de leadership scolaire établis dans le **Cadre** existent au sein des conceptions autochtones du leadership. Les experts autochtones et non autochtones reconnaissent depuis longtemps que les visions autochtones du leadership sont également distinctes. Plutôt que de suivre des lignes hiérarchiques, qui convergent ultimement selon les intérêts et les « énergies » d'un individu (Barsh, 1986, p. 191), les conceptions autochtones du leadership s'appuient sur une mosaïque de relations interdépendantes. Le leadership n'est pas considéré comme la quête de pouvoir d'un individu, mais plutôt comme une idée non coercitive de responsabilité collective, axée sur le respect des dons et des relations d'une personne dans un contexte donné (Ladner, 2003). Ce concept est repris dans le cadre politique autochtone du Manitoba,

Mamàhtawisiwin : Les merveilles de notre héritage

(2022) : « Dans une perspective autochtone, il est essentiel que les systèmes humains, naturels et spirituels soient interreliés; ce ne sont pas des systèmes distincts. La vision du monde autochtone en est une de relationnalité. L'apprentissage expérientiel par le contact avec la terre offre aux élèves des possibilités d'établir ces liens. » (Ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance, 2022c, p. 17)

[Traduction] Le leadership scolaire a une incidence profonde sur les éléments fondamentaux de l'école, ce qui influence positivement la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Malgré sa portée limitée, cette incidence est indispensable à la réussite de la plupart des initiatives d'amélioration de l'école. (Leithwood et coll., 2019, p. 2)

[Traduction] Les conceptions autochtones du leadership soulignent l'importance des relations équilibrées, au sein desquelles les dirigeants respectent, reconnaissent et intègrent les dons et les capacités des autres dans la communauté. (Ladner, 2003, p. 146-147; Alfred, 1999, p. 91)

Instaurer un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux de la culture

Compréhension des visions du monde, des valeurs, des identités, des traditions et des modes de vie contemporains



Participation authentique

Place des élèves au cœur des préoccupations

Cercle des nations Niji Mahkwa. Peinture de Fred Beardy. Enseignement et couleurs fournis par Fred Beardy et l'aînée Myra Laramée. Reproduit avec autorisation.

Objectif du Cadre

L'objectif du *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* est de stimuler le perfectionnement des dirigeants scolaires tout en favorisant la cohésion du système et de mettre de l'avant des visions collectives du savoir, des compétences et des comportements fondés sur des données probantes du leadership scolaire efficace. Ce précieux outil encourage l'autoréflexion, guide le perfectionnement professionnel et promeut l'apprentissage.

Le *Cadre* est conçu pour définir et orienter la création de possibilités d'apprentissage professionnel pour les dirigeants scolaires actuels et futurs. Il aide les dirigeants à étudier les priorités et les besoins de leur école et de leur division scolaire afin d'éclairer l'élaboration de leur plan de perfectionnement professionnel. De cette manière, le Cadre favorise l'harmonisation entre les plans d'apprentissage des dirigeants scolaires et la direction de l'école et de la division.

Le *Cadre* donne une définition vaste du leadership scolaire. Il vise à représenter les caractéristiques phares du leadership, en tenant compte de la diversité au sein des écoles et des communautés. Le rôle d'un dirigeant scolaire dépend du contexte de la communauté scolaire locale, notamment des langues parlées, des cultures pratiquées et des identités exprimées. Dans la même veine, les particularités et les principes de chaque programme scolaire façonnent un contexte unique où se déploie le leadership scolaire.

Les divisions scolaires qui ont leur propre cadre de leadership scolaire sont encouragées à étudier ce *Cadre* et à y agencer le leur.

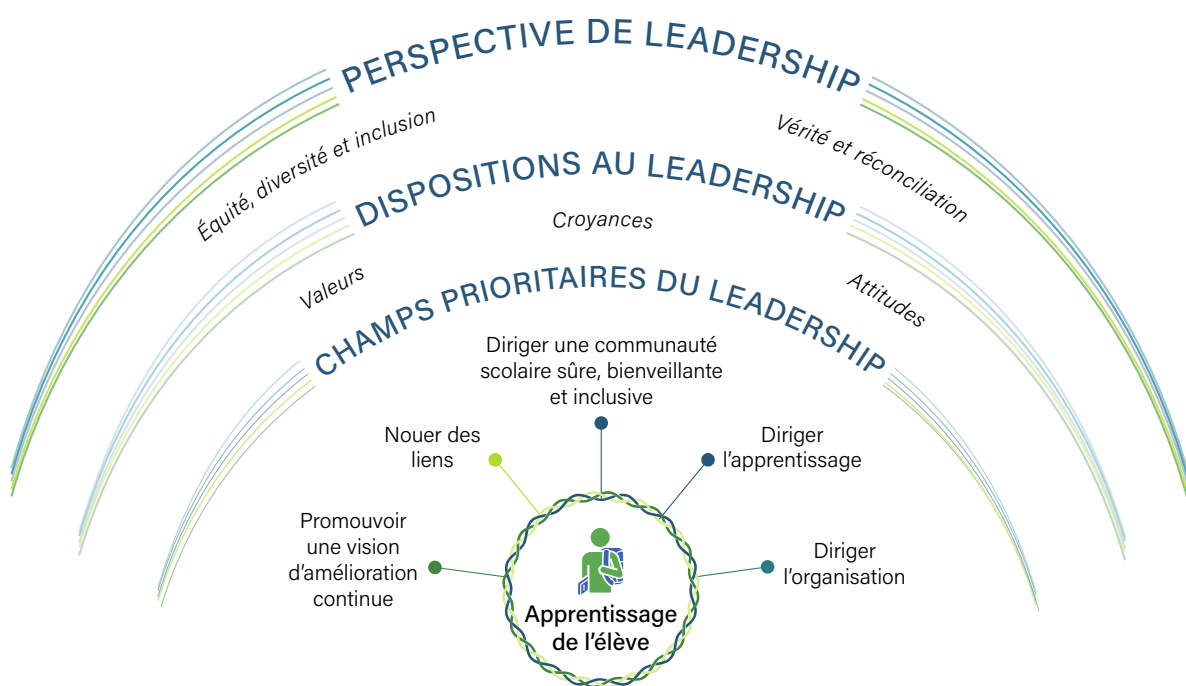
Ce *Cadre* constitue une feuille de route pour le parcours professionnel de tout dirigeant scolaire. Ce sont le contexte local et les intentions du dirigeant qui définissent sa destination.



Lecture du Cadre

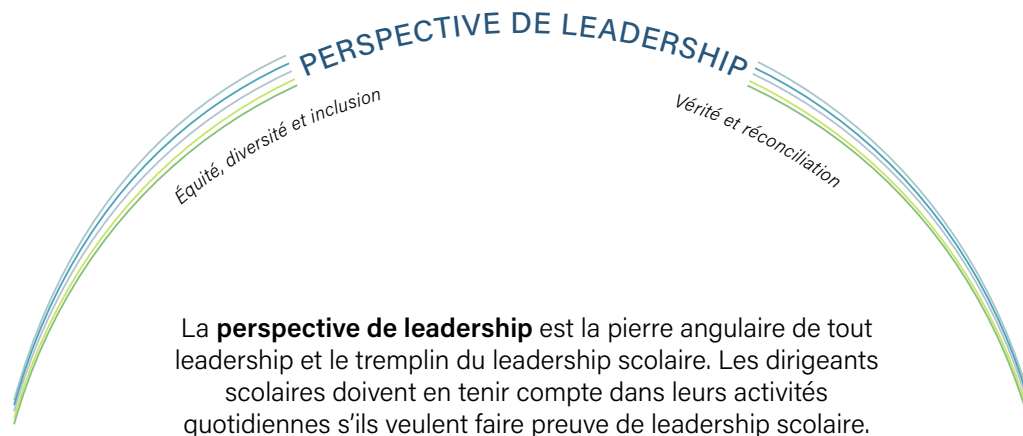
La conception du *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* est réfléchi : le *Cadre* forme un tout, qui commence par l'application de la *perspective de leadership* pour influencer le travail du dirigeant. Ensuite, le *Cadre* articule les *dispositions au leadership* que les dirigeants apportent à leur travail, puis passe aux *champs prioritaires du leadership*, qui organisent **les pratiques et les comportements de leadership**. Enfin, le *Cadre* présente les **actions** de ce travail. Ce *Cadre* constitue une feuille de route pour le parcours professionnel de tout dirigeant scolaire. Ce sont le contexte local et les intentions du dirigeant qui définissent sa destination.

Cadre de leadership scolaire du Manitoba – Aperçu graphique



Programme anglais ■ Programme d'immersion française ■ Programme français ■ Programme d'études technologiques

Perspective de leadership

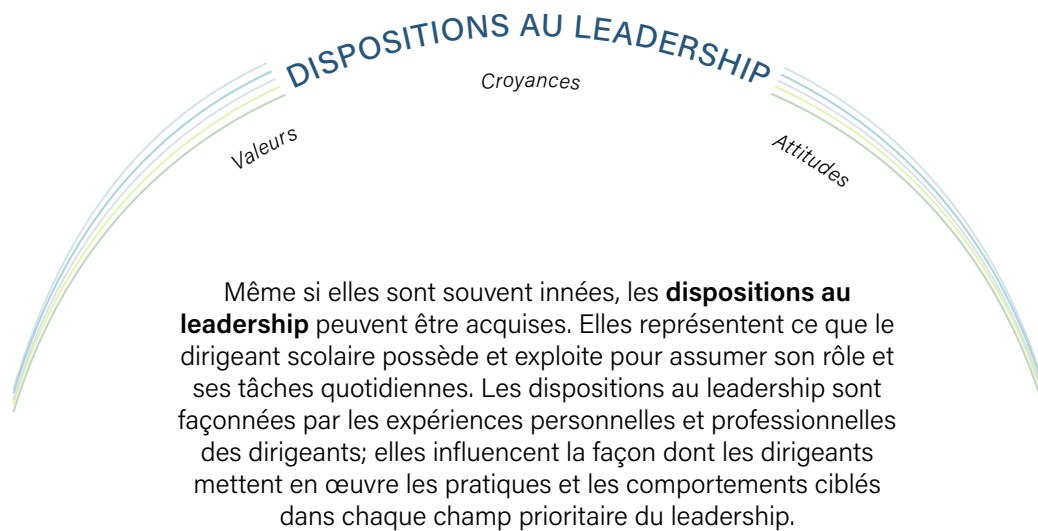


La **perspective de leadership** est la pierre angulaire de tout leadership et le tremplin du leadership scolaire. Les dirigeants scolaires doivent en tenir compte dans leurs activités quotidiennes s'ils veulent faire preuve de leadership scolaire.

Les dirigeants scolaires dirigent par une **perspective de leadership** axée sur **l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que la vérité et la réconciliation**. Ces valeurs orientent le savoir, les compétences et les comportements que mettent en œuvre les directeurs et les directeurs adjoints dans l'administration de leur école et la promotion de la réussite et du bien-être de l'ensemble des élèves.

Équité, diversité et inclusion	Vérité et réconciliation
<p>Les dirigeants scolaires du Manitoba prônent l'équité, la diversité et l'inclusion. Ces concepts sont reliés, mais distincts. Les mentalités et les pratiques axées sur l'équité, la diversité et l'inclusion doivent être privilégiées pour que chaque élève, de toutes origines et de partout au Manitoba, puisse obtenir une éducation de grande qualité.</p> <p>Les directeurs et directeurs adjoints ont la responsabilité d'adopter une approche équitable à l'éducation, qui consiste à reconnaître et éliminer les obstacles qui empêchent les élèves de prétendre à des expériences d'apprentissage positives.</p> <p>La promotion de mentalités et de pratiques inclusives, antiracistes et antioppressives donne naissance à des environnements d'apprentissage sûrs, accueillants et solidaires pour tous les élèves.</p>	<p>Les dirigeants scolaires du Manitoba s'efforcent de faire avancer les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, particulièrement les appels 55 (ii, iii) et 62 à 64.</p> <p>Ils ont la responsabilité de veiller à ce que leur école enseigne des programmes d'études qui font une place aux peuples autochtones, comme l'énoncent les stratégies du cadre Mamàhtawisiwin : Les merveilles de notre héritage (2022) :</p> <ul style="list-style-type: none">■ favoriser la participation authentique;■ mettre les élèves au centre des préoccupations;■ comprendre les visions du monde, les valeurs, les identités, les traditions et les modes de vie contemporains;■ instaurer un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux de la culture. <p>Les dirigeants scolaires du Manitoba respectent l'esprit et l'intention de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et tiennent compte des appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.</p>

Dispositions au leadership



Aux fins du présent **Cadre**, les dispositions au leadership sont les valeurs, les croyances et les attitudes démontrées dans les comportements (verbaux et non verbaux) que les dirigeants scolaires adoptent lorsqu'ils interagissent avec les élèves, le personnel, les familles, leurs collègues et la communauté (Wilson et coll., 2020; Melton et coll., 2010).

Dispositions au leadership

- Les dirigeants croient que tous les élèves peuvent apprendre et atteindre leur plein potentiel.
- Les dirigeants apprécient l'engagement envers les principes éthiques, qui sont basés sur les valeurs fondamentales d'équité, d'inclusion, de justice sociale, de respect, d'honnêteté et de compassion.
- Les leaders font preuve d'optimisme, de confiance, d'humilité, d'attention, de courage, d'adaptabilité, de curiosité, de conscience de soi, d'autorégulation et d'un engagement envers l'apprentissage tout au long de la vie.

Champs prioritaires du leadership



Les **champs prioritaires du leadership** sont les catégories globales de savoir, de compétences et de comportements du leadership. Chaque champ est accompagné d'une description qui facilite son interprétation et l'atteinte de l'objectif cité. Ces descriptions sont importantes, car elles s'inscrivent dans le contexte global et limitent la tendance à percevoir un champ comme une liste d'activités à accomplir.

Il y a cinq **champs prioritaires du leadership**, qui catégorisent le savoir, les compétences et les comportements du leadership scolaire efficace énoncés dans le **Cadre**. Les **champs** n'ont pas d'ordre précis. Le leadership scolaire est une pratique holistique et intégrée, dont les champs sont interreliés et forment une pratique harmonieuse de leadership solidaire et valorisant.

Chaque **champ prioritaire du leadership** a ses propres **pratiques et comportements de leadership**, qui sont présentés à gauche du **Cadre**. Les **mesures** associées à ces **pratiques et comportements de leadership** donnent corps au **Cadre**.

Les **mesures** s'inscrivent dans un continuum intégrant les thèmes « Développement de soi », « Enrichissement des équipes » et « Direction des écoles ». Ce modèle présente une approche holistique à la pratique : le leadership commence par la conscience et la compréhension de soi, et le rôle de dirigeant scolaire repose sur des relations solides et collaboratives avec les élèves, le personnel, les familles et la communauté scolaire dans son ensemble. Ultimement, ce travail interrelié mène au façonnement et à la direction des écoles. Le format de continuum décourage le mouvement linéaire unidirectionnel. L'objectif est de saisir le placement initial des **mesures**, en reconnaissant que chaque contexte et chaque dirigeant est unique.



Le Cadre de leadership scolaire du Manitoba

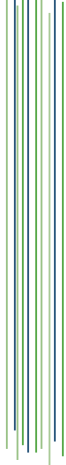
PERSPECTIVE DE LEADERSHIP : équité, diversité et inclusion, et vérité et réconciliation

DISPOSITIONS AU LEADERSHIP : valeurs, croyances et attitudes

CHAMP PRIORITAIRE DU LEADERSHIP promouvoir une vision d'amélioration continue

Le dirigeant scolaire s'occupe de cocréer une vision, des stratégies et des buts pour une éducation de grande qualité, en tenant compte des priorités de la collectivité, de la division et de la province. Cette vision cocrée est partagée et reflète la promesse que chaque élève réalise son plein potentiel et développe un sentiment de bien-être et d'appartenance profond.

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Cocréer et diffuser une vision de l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir une vision et une mentalité personnelles d'amélioration continue ■ Comprendre le privilège personnel et son influence sur la prise de décision ■ Acquérir des connaissances des stratégies qui ont la plus grande incidence sur l'apprentissage des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer et appuyer des procédures pour communiquer et entretenir une vision partagée de la réussite et du bien-être des élèves ■ Veiller à ce que la vision de l'apprentissage soit définie en collaboration ■ Aligner la vision de l'apprentissage aux politiques de la division et de la province, tout en tenant compte des besoins de l'école 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiliser les partenaires et les titulaires de droits autochtones pour s'assurer que la vision de l'apprentissage intègre les valeurs de la communauté ■ Diffuser largement une vision de l'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté scolaire ■ Implanter une culture d'amélioration continue, d'innovation et de créativité, qui encourage le personnel et les élèves à prendre des risques
Diriger la planification stratégique à l'échelle de l'école	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer son engagement personnel à l'égard de l'amélioration continue ■ Cultiver un engagement profond à ce que tous les élèves apprennent et atteignent leur plein potentiel ■ Prôner l'importance, la bonne utilisation et la gérance des données 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir en collaboration des buts centrés sur les élèves qui promeuvent l'apprentissage, le bien-être et l'appartenance ■ Appliquer l'analyse des données et un éventail de données probantes à la planification, la surveillance et la reddition de comptes de l'école ■ Promouvoir l'innovation et les changements positifs qui favorisent l'apprentissage et le bien-être des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller à ce que la diversité des élèves soit prise en compte dans le plan annuel d'amélioration de l'école ■ Intégrer la voix des élèves à la planification et à la prise de décision de l'école



PERSPECTIVE DE LEADERSHIP : équité, diversité et inclusion, et vérité et réconciliation

DISPOSITIONS AU LEADERSHIP : valeurs, croyances et attitudes

**CHAMP PRIORITAIRE DU LEADERSHIP
nouer des liens**

Le dirigeant scolaire entretient des relations significatives de confiance dans l'école, avec la communauté et avec ses collègues. Il démontre de l'entregent, établit et renforce ses relations à l'école, et s'efforce d'avoir des interactions positives avec les familles, les aînés, les gardiens du savoir et les grands-parents, la communauté des nouveaux arrivants, les groupes culturels issus de la diversité et la communauté.

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Démontrer de l'entregent	<ul style="list-style-type: none"> Faire preuve de compassion et de respect envers autrui Pratiquer l'écoute active avec empathie Établir la confiance par la transparence et l'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer l'aptitude à tenir des conversations courageuses et respectueuses en établissant des cultures de compassion et de soutien pour l'ensemble du personnel et des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> Cultiver des relations qui véhiculent les valeurs fondamentales de l'école, de la division et de la province Façonner une culture fondée sur l'ouverture, la confiance et la transparence
Bâtir et renforcer des relations avec les individus et les équipes à l'intérieur des murs de l'école	<ul style="list-style-type: none"> Porter attention à l'ensemble du personnel et créer une culture qui met de l'avant une mosaïque d'expériences Faire sentir aux membres du personnel que leurs opinions et leur travail sont importants à la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> Prôner un dialogue ouvert et multilatéral au sein des relations de travail conviviales Créer des occasions de collaboration Souligner les contributions du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir des interactions respectueuses et bienveillantes au sein de la communauté scolaire Inviter les parents, les aides familiales, les familles, les aînés et les gardiens du savoir aux activités et aux célébrations à l'école et interagir avec eux à ces occasions
Mobiliser de façon positive les familles et la communauté	<ul style="list-style-type: none"> S'efforcer de communiquer dans la langue parlée de la famille et de la communauté S'informer sur les enjeux risquant de stigmatiser et de marginaliser les élèves, le personnel, la famille et les membres de la communauté, et lutter contre la stigmatisation et la marginalisation Entretenir sa sensibilisation aux cultures, y compris la compréhension des différentes cultures et traditions 	<ul style="list-style-type: none"> Établir des relations solidaires avec les familles et les aides familiales Toujours veiller à ce que l'école représente les valeurs et la diversité de la communauté Offrir la possibilité aux familles et aux aides familiales de participer activement à l'éducation de leur enfant 	<ul style="list-style-type: none"> Nouer des partenariats authentiques et respectueux avec les familles, les Premières Nations, les Métis de la rivière Rouge, les Inuits, les nouveaux arrivants, les groupes culturels, les partenaires de l'éducation et la communauté Communiquer avec les familles et la communauté de manière à créer une culture de confiance, de respect et d'inclusivité



PERSPECTIVE DE LEADERSHIP : équité, diversité et inclusion, et vérité et réconciliation

DISPOSITIONS AU LEADERSHIP : valeurs, croyances et attitudes

CHAMP PRIORITAIRE DU LEADERSHIP

diriger une communauté scolaire sûre, bienveillante et inclusive

Le dirigeant scolaire cultive une communauté scolaire accueillante, sûre et bienveillante à l'égard de tous les élèves, du personnel et de la communauté. Les dirigeants efficaces ont à cœur leur propre santé mentale et bien-être et ceux des élèves et du personnel. Ils façonnent des écoles sensibles à la culture afin de favoriser un environnement d'apprentissage et de travail sécuritaire.

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Faire la promotion de la santé mentale et du bien-être des élèves, du personnel et de soi-même	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préconiser un environnement d'apprentissage accueillant, solidaire, respectueux et bienveillant ■ Chercher à comprendre le rôle du privilège dans notre société ■ Prendre soin de soi et démontrer le bien-être en faisant des choix positifs qui améliorent la santé personnelle et physique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des mesures de soutien pour les élèves et les familles aux points de transition dans le continuum d'apprentissage ■ Créer et entretenir des espaces qui favorisent l'acquisition de visions positives du personnel, des familles et des élèves ■ Faire preuve de sensibilité envers les besoins d'autrui 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cultiver un climat d'éducation qui prône le bien-être de l'ensemble des élèves et du personnel et qui est ouvert aux familles et aux membres de la communauté ■ Établir des partenariats qui s'appuient sur des ressources communautaires et intersectorielles
Façonner des écoles sensibles à la culture	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire preuve d'ouverture et de bienveillance envers l'ensemble du personnel et des élèves ■ Reconnaître et respecter les origines et les pratiques culturelles des élèves, de même que leurs communautés uniques et diversifiées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretenir une culture scolaire sûre et bienveillante, et communiquer l'attente que le personnel et les élèves parlent et agissent avec respect ■ Privilégier et entretenir des relations qui réduisent l'anxiété, et démontrer une culture de compassion et d'inclusion ■ S'engager à aider le personnel à renforcer sa compréhension et son affirmation de la diversité dans la culture de l'école 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promouvoir des pratiques sensibles à la culture et la compréhension de toutes les cultures ■ Promouvoir les cultures des Premières Nations, des Métis de la rivière Rouge et des Inuits à l'école ■ Promouvoir la langue française et la culture francophone à l'école

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Adopter et mener des pratiques pour une éducation inclusive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer un engagement personnel profond à l'égard de la réussite et du bien-être des élèves ■ Traiter tous les élèves avec équité et respect, en reconnaissant les forces et les besoins de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire des plans pour la réussite et le bien-être des élèves ■ Surveiller la réussite et le bien-être des élèves, particulièrement ceux qui ont un plan d'éducation et ceux dont les identités raciales et sociales influencent la manière dont la société perçoit leurs capacités ■ Mettre de l'avant les pratiques et les croyances requises pour que les élèves marginalisés et vulnérables puissent bénéficier de possibilités et de résultats plus équitables 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cerner et éliminer les obstacles systémiques qui limitent les possibilités éducatives de tous les élèves, ainsi que ceux qui empêchent les familles et les membres de la communauté de s'impliquer dans l'école et sa culture ■ S'attaquer aux obstacles systémiques en utilisant des données probantes
Garantir la sécurité de l'environnement d'apprentissage et de travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promouvoir des comportements sociaux et affectifs positifs auprès de l'ensemble du personnel et des élèves ■ Adopter des pratiques d'instruction et d'évaluation qui représentent et affirment les identités des élèves et en faire le suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborer avec le personnel pour créer, à l'échelle de l'école, une approche en matière de sécurité et d'appartenance qui s'attaque aux comportements nuisibles ■ Prendre part à des conversations sur l'intersection des identités des élèves et sur leur réussite et leur bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diriger la sécurité à l'école et mettre en œuvre des protocoles de gestion des risques ■ Veiller à ce que le personnel se sente valorisé et épaulé dans sa capacité à créer des environnements d'apprentissage sûrs, stimulants et inclusifs



PERSPECTIVE DE LEADERSHIP : équité, diversité et inclusion, et vérité et réconciliation

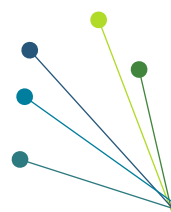
DISPOSITIONS AU LEADERSHIP : valeurs, croyances et attitudes

CHAMP PRIORITAIRE DU LEADERSHIP
diriger l'apprentissage

Le dirigeant scolaire joue un rôle très important dans la création et le maintien d'un environnement d'apprentissage axé sur la réussite de tous les élèves. Il instaure un climat scolaire axé sur l'élève et participe à des interactions centrées sur l'enseignement et à des processus d'enquête avec le personnel. Il s'efforce constamment de perfectionner ses propres capacités et celles du personnel.

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Créer un environnement d'apprentissage axé sur l'élève	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promouvoir des attentes élevées en matière d'apprentissage ■ Respecter et mettre à profit les forces, la diversité et la culture de chaque élève dans l'environnement d'enseignement et d'apprentissage ■ Prôner une responsabilité collective pour l'apprentissage et le bien-être des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborer avec les enseignants pour créer une responsabilité partagée à l'égard de l'apprentissage des élèves ■ Collaborer systématiquement avec le personnel et les enseignants à la collecte et à l'analyse des éléments probants de l'apprentissage et du bien-être des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instaurer et entretenir un climat où les individus adoptent et cocréent des pratiques qui favorisent un enseignement et un apprentissage efficaces ■ Exploiter les ressources et les réseaux à l'extérieur des murs de l'école afin de renforcer et d'affiner les pratiques
Participer à des interactions portant sur l'enseignement et l'enquête avec le personnel enseignant	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer une connaissance du programme, de l'apprentissage et du bien-être des élèves, de la pédagogie et de l'évaluation qui soit étayée par des données probantes et des recherches pédagogiques 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer et favoriser des processus axés sur l'enquête en action ■ Impulser une direction à la mise en œuvre du programme, de l'instruction et des pratiques d'évaluation ■ Promouvoir l'inclusion des langues et des perspectives autochtones ■ Encadrer les enseignants dans l'utilisation régulière de commentaires constructifs pour favoriser leur amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller à ce que le programme d'enseignement s'aligne sur les programmes et les politiques de la province, applique une pédagogie efficace et tient compte des besoins et du bien-être de chaque élève ■ Établir des questions d'enquête qui s'appuient sur des faits connus sur les élèves ■ Cerner des stratégies visant à améliorer l'apprentissage et le bien-être des élèves ■ Faire le suivi des stratégies pour mesurer l'atteinte des résultats escomptés et ajuster les plans en conséquence

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Soutenir son propre perfectionnement professionnel et celui du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exploiter les qualités de leadership des autres ■ Développer une profonde compréhension du processus d'enquête, y compris des recherches pertinentes ■ Promouvoir l'enquête dans l'apprentissage personnel en élaborant un plan annuel d'apprentissage professionnel par enquête 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer l'autonomie du personnel dans la création de tâches d'apprentissage par enquête qui tiennent compte des identités des élèves ■ Appuyer l'apprentissage professionnel au sujet des répercussions des traumatismes intergénérationnels sur les familles et les enfants ■ Prôner l'apprentissage professionnel qui met de l'avant les visions du monde, les valeurs et les traditions des peuples autochtones ■ Sélectionner des expériences de perfectionnement professionnel qui génèrent des possibilités d'apprentissage percutantes et y prendre part avec le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir la collaboration et les communautés d'apprentissage professionnel ■ Façonner et entretenir une culture d'encadrement et de mentorat axée sur l'apprentissage et le bien-être des élèves



PERSPECTIVE DE LEADERSHIP : équité, diversité et inclusion, et vérité et réconciliation

DISPOSITIONS AU LEADERSHIP : valeurs, croyances et attitudes

**CHAMP PRIORITAIRE DU LEADERSHIP
diriger l'organisation**

Le dirigeant scolaire gère stratégiquement l'organisation, ses activités et ses ressources pour promouvoir l'atteinte de résultats positifs pour l'école et les élèves. Il acquiert une finesse politique qui englobe les contextes juridique, socioéconomique et social de l'éducation au Manitoba. Il veille à l'affectation équitable des ressources, gère stratégiquement le personnel et prône une éducation publique de qualité.

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Veiller à ce que les ressources soient affectées en fonction des besoins	<ul style="list-style-type: none"> ■ Démontrer la compréhension de l'influence du pouvoir et du privilège sur les processus organisationnels (p. ex., les choix de programmes d'enseignement adéquats, la discipline des élèves, les pratiques de recrutement et de maintien en poste du personnel) ■ Toujours remettre en question ses propres préjugés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborer avec des équipes au sein de l'école afin d'assurer l'utilisation optimale du temps, de l'espace et des ressources matérielles ■ S'efforcer constamment de trouver les structures qui véhiculent des préjugés culturels ou le racisme systémique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Affecter stratégiquement les ressources afin de favoriser l'amélioration continue des pratiques d'enseignement ainsi que de l'apprentissage et du bien-être des élèves ■ Gérer des politiques, des programmes et des routines scolaires qui optimisent l'apprentissage et le bien-être des élèves ■ Diriger l'élimination des processus ou des structures qui favorisent des préjugés ou le racisme systémique ■ Veiller à ce que les ressources soient affectées en fonction des caractéristiques propres à chaque programme, école et communauté
Orienter la gestion stratégique du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considérer les identités sociales et les styles de leadership diversifiés comme un atout lors de l'affectation des possibilités et des responsabilités de leadership à l'école ■ Comprendre les conventions collectives et y adhérer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre des stratégies efficaces pour l'embauche, la rétention, le soutien, la supervision et l'évaluation des enseignants et du personnel ■ Promouvoir l'importance des conventions collectives et des politiques dans la création de processus décisionnels bénéfiques et justes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimiser l'allocation du personnel de manière à favoriser l'apprentissage et le bien-être des élèves

Pratiques et comportements de leadership	Mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership		
	Développement de soi	Enrichissement des équipes	Direction des écoles
Remplir son rôle de dirigeant en tenant compte des contextes politique, juridique et social de l'éducation au Manitoba	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire preuve d'une compréhension des questions et des tendances locales, provinciales, nationales, autochtones et internationales en matière d'éducation ■ Apprendre et honorer les protocoles autochtones afin de participer à des événements et à des cérémonies communautaires et scolaires et d'en organiser avec compétence ■ Se familiariser avec les traités et les relations et responsabilités qui en découlent et les honorer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir des structures et des pratiques qui tiennent compte du contexte unique de l'école et de la division ■ Collaborer avec le personnel pour démontrer l'harmonie entre la vision de l'apprentissage au sein de l'école et de la division et la vision globale de la province 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aider la communauté scolaire à comprendre les exigences juridiques, les politiques et les procédures qui encadrent les programmes d'éducation au Manitoba ■ Appliquer les lois, les politiques et les codes pertinents pour lutter contre la discrimination, le harcèlement et le traitement inéquitable des élèves et du personnel





Glossaire

Amélioration continue :

Le fait d'intégrer l'amélioration de la qualité au travail des individus dans le système. Il s'agit d'un ensemble de trois caractéristiques d'un organisme qui est conçu et géré pour s'améliorer au fil du temps dans l'atteinte de résultats voulus, à la lumière d'un but systémique précis. Ces trois caractéristiques sont : 1) la fréquence du travail d'amélioration de la qualité, 2) la profondeur et l'ampleur de son intégration aux différents échelons de l'organisme et 3) l'ampleur de la contextualisation à l'intérieur d'un système de processus de travail (Park et coll., 2013).

Attitudes :

Ensemble d'émotions, de croyances et de comportements à l'égard d'un objet, d'une personne, d'une chose ou d'un événement. Il s'agit d'une tendance apprise à évaluer les choses d'une certaine manière (Cherry, 2023).

Bien-être :

L'expérience de la santé, du bonheur et de la prospérité, qui englobe une bonne santé mentale, une grande satisfaction de vivre, une raison d'être et la capacité à gérer son stress (Davis, 2019).

Cadre :

Une structure de soutien essentielle qui organise l'information et cerne les renseignements essentiels sur un sujet en particulier.

Cocréer :

Créer en partenariat avec les autres.

Climat scolaire :

La qualité et le caractère de la vie à l'école. Il est fondé sur les expériences à l'école typiques des élèves, des parents et des aides familiales ainsi que du personnel. Il représente les normes, les objectifs, les valeurs, les relations interpersonnelles, les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que les structures organisationnelles (National School Climate Center, 2021).

Communauté scolaire :

Le dirigeant d'école, les enseignants et le personnel qui travaillent à l'école, les élèves qui fréquentent l'école et leurs parents ou aides familiales et leur famille, les résidents et les organismes qui sont directement concernés par la réussite de l'école.

Comportements nuisibles (sécurité) :

Comportements inadaptés utilisés pour communiquer (p. ex., violence, menaces, intimidation, harcèlement).

Croyances :

Les convictions qui sont généralement acceptées comme étant vraies, découlant des expériences de vie, des apprentissages spirituels et de la culture. Les croyances influencent les valeurs personnelles (Stokeld, 2015).

Culture :

L'ensemble des idées, des croyances, des valeurs, des connaissances et des habitudes, ainsi que le mode de vie d'un groupe de personnes qui partagent certaines expériences historiques (Law Insider, 2013).

Culture scolaire :

Les croyances et les valeurs directrices qui ressortent de la façon dont l'école est exploitée.

Directeur d'école :

Un terme large désignant la personne responsable de l'école. Il est interchangeable avec « dirigeant scolaire » et « directeur d'école adjoint ».

Dirigeants scolaires :

Englobent les directeurs et les directeurs adjoints d'une école. Ils sont responsables du bon déroulement de l'école.

Enquête :

Établissement d'une culture d'enquête, d'exploration et d'innovation où :

- le personnel profite d'occasions pour expérimenter et innover sa pratique;
- l'école épaulé le personnel et souligne les initiatives et les risques qu'il prend;
- le personnel prend part à des formes d'enquête pour enquêter et étendre sa pratique;
- l'enquête est utilisée pour établir et maintenir un rythme d'apprentissage, de changement et d'innovation;
- le personnel est ouvert à faire les choses différemment;
- les erreurs et les problèmes sont perçus comme des occasions d'apprentissage;
- les élèves participent activement à l'enquête (Kools et Stoll, 2016).

Équitable :

En éducation, réfère à la mesure dans laquelle l'accès et les possibilités pour les élèves sont justes et les circonstances personnelles et sociales des élèves ne font pas obstacle à l'atteinte de leur plein potentiel (Université du Delaware, 2023).

Équité, diversité et inclusion :

L'équité est la condition ou l'état d'un traitement juste, inclusif et respectueux de tout individu qui tient compte des différences individuelles. La diversité renvoie à l'éventail de caractéristiques que possèdent toutes les personnes, qui les distinguent comme individus et les identifient à un ou plusieurs groupes. L'inclusion désigne la mentalité et la pratique d'intégrer les personnes historiquement exclues en raison de leur race, de leur genre, de leur sexualité ou de leur capacité (Fondation Trillium de l'Ontario, 2023).

Leadership :

Le processus d'influencer les activités d'un groupe organisé dans l'atteinte de buts communs. Le leadership à l'école demande la collaboration avec le personnel scolaire, les élèves et la communauté pour faire progresser la vision de l'école (Silva, 2016).

Métis :

« Par le passé, l'ascendance mixte était utilisée pour décrire les Métis. Aujourd'hui, "Métis" désigne une personne qui s'identifie comme Métis, qui est d'ascendance historique de la Nation métisse, qui se distingue des autres peuples autochtones et qui est acceptée par la Nation métisse » (*Mamàhtawisiwin : Les merveilles de notre héritage*). Dans le contexte du Manitoba, les Métis de la rivière Rouge sont des descendants de la communauté métisse originaire de la vallée de la rivière Rouge.



Parent et aide familiale :

Les parents, les gardiens et les aides familiales qui font figure d'adultes importants dans la vie de l'élève.

Privilège personnel :

Avantages non acquis conférés socialement à certaines personnes mais pas à d'autres. Le privilège et le privilège des élèves peuvent se manifester en classe et influencer sur le climat pour les élèves et les instructeurs dépourvus de privilège (Université du Michigan, s. d.).

Réussite des élèves :

Un résultat scolaire souhaité. La réussite est différente pour chaque élève, mais dans tous les cas, elle signifie que les élèves sont prêts à réaliser leur plein potentiel et à mener une bonne vie/*Mino-pimatisiwin* (en ininew)/*Mino Bimaadiziwin* (en anishinaabemowin)/*honso aynai* (en déné)/*tokatakiya wichoni washte* (en dakota)/*minopimatitheewin* (en anisinimowin)/*ᐃᓐᓂᓯᓂᓯᓂᓯᓂᓯ* (en inuktitut)/*Miyo-pimatishiwin* (en michif) (Ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance, 2022c, p. 8), au cours de laquelle :

- ils ont de l'espoir, un sentiment d'appartenance et une raison d'être, et ressentent du bien-être;
- ils peuvent s'exprimer;
- ils se sentent en sécurité et soutenus;
- ils sont prêts à poursuivre leur cheminement personnel après l'obtention de leur diplôme;
- ils ont la capacité de jouer un rôle actif dans la détermination de leur avenir et d'être des citoyens actifs;

- ils vivent en relation avec les autres et le monde naturel;
- ils honorent et respectent les modes de connaissance ainsi que les façons d'être et d'agir des Autochtones, et comprennent la vérité et la réconciliation et s'engagent à cet égard.

Titulaires de droits autochtones :

Communautés et organismes des Premières Nations, des Métis de la rivière Rouge et des Inuits.

Transitions des élèves :

Les transitions par lesquelles passent les élèves, dès leur entrée à l'école et tout au long de leur éducation, y compris les transitions d'une année à l'autre et d'une école à l'autre, et le cheminement vers le monde du travail, la formation ou l'éducation postsecondaire.

Valeurs :

Des opinions profondes concernant ce qui est important qui motivent nos actions et éclairent nos décisions (Koehler, 2023).

Vision :

L'image de l'état futur d'un organisme. Elle décrit clairement les ambitions de l'organisme (Edwards, 2014).

Voix des élèves :

L'influence des élèves sur la prise de décisions pour des questions qui ont une incidence sur leur vie à l'école (Falkenberg, 2018).

Références


- ALFRED, Taiaiake. *Peace, Power, Righteousness: An Indigenous Manifesto*, Oxford University Press. 1999.
- AUSTRALIAN INSTITUTE FOR TEACHING AND SCHOOL LEADERSHIP. *Australian professional standard for principals and the leadership profiles*. 2019. www.aitsl.edu.au/lead-develop. Consulté le 22 décembre 2023.
- BARSH, Russel Lawrence. « The nature and spirit of North American political systems », *American Indian Quarterly*, vol. 10, n° 3. 1986.
- BRITISH COLUMBIA PRINCIPALS & VICE-PRINCIPALS ASSOCIATION. *Leadership standards for principals and vice-principals in British Columbia*. 2019. www.bcpvpa.org/resources/publications/leadership-standards-for-p-vp-in-bc. Consulté le 22 décembre 2023.
- CHERRY, Kendra. *The Components of attitude: definition, formation, changes*. Verywell Mind. 2023. www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897. Consulté le 22 décembre 2023.
- COMMISSION DE VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION DU CANADA. *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : Sommaire du rapport final de la commission de vérité et réconciliation du Canada*. 2015.
- CONSEIL ATLANTIQUE DES MINISTRES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION. *Atlantic provinces standards of practice for school-based administrators*. 2020. www.gov.nl.ca/education/files/Standards-of-Practice-final-Sept-2020.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.
- DAVIS, Tchiki. « What is well-being? Definition, types, and well-being Skills », *Psychology Today*. 2019. www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills. Consulté le 22 décembre 2023.
- EDWARDS, Janice. *Mastering strategic management - 1st Canadian edition*, BC Campus. 2014. <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/>. Consulté le 22 janvier 2024.
- FALKENBERG, Thomas. « Providing for student voice: What? Why? How? », *Well-Being and Well-Becoming in Schools*. 2019. <https://wellbeinginschools.ca/paper-series/>. Consulté le 22 décembre 2023.
- FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO. *Cadre en matière de diversité, d'équité et d'inclusion*. 2023. <https://otf.ca/fr/qui-nous-sommes/propos-de-nous/nos-engagements/cadre-en-matiere-de-diversite-dequite-et-dinclusion>. Consulté le 22 décembre 2023.



- 
- FORTNER, Kitty M., Jose LALAS et Heidi STRIKWERDA. « Embracing asset-based school leadership dispositions in advancing true equity and academic achievement for students living in poverty », *Journal for Leadership, Equity, and Research*, vol. 7, n° 1, 2021. <https://journals.sfu.ca/cvj/index.php/cvj/article/view/117>. Consulté le 22 décembre 2023.
- FULLAN, Michael. *The principal: Three keys to maximizing impact*, San Francisco (Californie), Jossey-Bass. 2018.
- GOUVERNEMENT DE L'ALBERTA (2020). *Leadership quality standard*. Sur Internet : <https://open.alberta.ca/publications/leadership-quality-standard>. Consulté le 22 décembre 2023.
- GOUVERNEMENT DU CANADA. *Déclaration des Nations Unies sur les Droits des peuples autochtones*. 2020. www.justice.gc.ca/fra/declaration/decl_doc.html. Consulté le 22 décembre 2023.
- GRISSOM, Jason A., Anna J. EGALITE et Constance A. LINDSAY. « How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research ». New York: The Wallace Foundation. 2021. <https://wallacefoundation.org/report/how-principals-affect-students-and-schools-systematic-synthesis-two-decades-research>. Consulté le 22 décembre 2023.
- GURR, David. « A think-piece of leadership and education », *UNESCO Global Education Monitoring Report*. 2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529>. Consulté le 22 décembre 2023.
- HALL, Pete, et coll. « Leadership matters : Building principals' papacity with the ASCD principal leadership development framework », *ASCD. White Paper*. 2015. <https://files.ascd.org/staticfiles/ascd/pdf/siteASCD/publications/leadership-matters-whitepaper.pdf>. Consulté le 22 décembre 2023.
- HATTIE, John. *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*, New York, Routledge. 2009.
- HATTIE, John. « High-impact leadership », *Educational Leadership ASCD*, vol. 72, n° 5, 2015. www.ascd.org/el/articles/high-impact-leadership. Consulté le 22 décembre 2023.
- HELM, Carroll. « Leadership dispositions: What are they and are they essential to good leadership », *Academic Leadership: The Online Journal*, vol. 8, n° 1, article 21. 2010. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol8/iss1/21>. Consulté le 22 décembre 2023.
- JENSEN, Ben, Phoebe DOWNING et Anna CLARK. *Preparing to lead: Lessons in principal development from high-performing education systems*, Washington (DC), National Center on Education and the Economy. 2017. <http://ncee.org/wp-content/uploads/2017/10/PreparingtoLeadFINAL101817.pdf>. Consulté le 22 décembre 2023.
- KOEHLER, Jessica. « 10 core values to guide behavior », *Psychology Today*. 2023. www.psychologytoday.com/ca/blog/beyond-school-walls/202305/10-core-values-to-guide-behavior. Consulté le 22 décembre 2023.

- KOOLS, Marco, et Louise STOLL. « What makes a school a learning organization? », *OECD Education Working Papers*, n° 137, Paris, OECD Publishing. 2016. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bv-en>. Consulté le 22 décembre 2023.
- LADNER, Kiera. L. « Governing within an ecological context: Creating an alterNative understanding of Blackfoot governance », *Studies in Political Economy*, vol. 70, n° 1. 2003.
- LAMBERT, Monique, et Yamina BOUCHAMMA. « Leadership requirements for school principals: Similarities and differences between four competency standards », *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, n° 188, p. 53-68. 2019.
- LAROCHELLE-AUDET, Julie, et coll. « Comparative and critical analysis of competency standards for school principals: Towards an inclusive and equity perspective in Québec », *Education Policy Analysis Archives*, vol. 27, n° 112. 2019. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4217>. Consulté le 22 décembre 2023.
- LAW INSIDER. Dictionary. 2013. www.lawinsider.com/dictionary. Consulté le 22 décembre 2023.
- LEITHWOOD, Kenneth. « A review of evidence about equitable school leadership », *Education Sciences*, vol. 11, n° 8. 2021. www.mdpi.com/2227-7102/11/8/377. Consulté le 22 décembre 2023.
- LEITHWOOD, Kenneth, Alma HARRIS et David HOPKINS. « Seven strong claims about successful school leadership revisited », *School Leadership and Management*, vol. 40, n° 4, p. 1-18. 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>. Consulté le 22 décembre 2023.
- LEITHWOOD, Kenneth, Karen Seashore LOUIS, Stephen ANDERSON et Kyla WAHLSTROM. « Review of research: How leadership influences student learning », *Learning from Leadership Program. The Wallace Foundation*. 2004. www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.
- MELTON, Teri, Barbara J. MALLORY et James GREEN. « Identifying and assessing dispositions of educational leadership candidates », *CAPEA Education Leadership and Administration*, vol. 22-2010, p. 46-60. 2010.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DE LA CITOYENNETÉ ET DE LA JEUNESSE DU MANITOBA. *Les partenariats scolaires : Guide à l'intention des parents, des écoles et des collectivités*. 2005. www.edu.gov.mb.ca/m12/frpub/soutien/partenariats_scolaires/index.html. Consulté le 22 décembre 2023.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Education leadership development framework*. 2017. <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/kindergarten-to-grade-12/leadership/bc-leadership-development-framework.pdf>. Consulté le 22 décembre 2023.





MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'APPRENTISSAGE DE LA PETITE ENFANCE DU MANITOBA. *Cadre de l'apprentissage*. 2022b. www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/cadre/index.html. Consulté le 22 décembre 2023.

———. *Guide des exigences pour le brevet de leadership scolaire*. 2014 (mis à jour en 2023). www.edu.gov.mb.ca/m12/perfprof/brevet/docs/frleadership.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

———. *Initiative des aînés et des gardiens du savoir à l'école*. 2023. www.edu.gov.mb.ca/dga/aines_gardien_savoir.html. Consulté le 22 décembre 2023.

———. *Les normes pour les programmes d'éducation appropriés au Manitoba*. 2022d. www.edu.gov.mb.ca/m12/enfdiff/pea/docs/aep_fr.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

———. *Mamàhtawisiwin : Les merveilles de notre héritage – Un cadre politique en matière d'éducation autochtone*. 2022c. www.edu.gov.mb.ca/dga/mamahtawisiwin.html. Consulté le 22 décembre 2023.

———. *Plan d'action pour l'éducation de la maternelle à la 12^e année du Manitoba : Une feuille de route en réponse aux recommandations de la Commission sur l'éducation de la maternelle à la 12^e année*. 2022a. www.edu.gov.mb.ca/m12/plan_action/docs/actionplan_fr.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

NATIONAL ASSOCIATION OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS. « Position statement: Leadership development for school leaders ». 2018. www.nassp.org/wp-content/uploads/2020/05/NASSP_position-statement_LeadershipDevelopment.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

NATIONAL COUNCIL FOR THE ACCREDITATION OF TEACHER EDUCATORS. *Professional standards for the accreditation of schools, colleges, and departments of education*, Washington (DC), National Council for the Accreditation of Teacher Educators. 2002.


NATIONAL POLICY BOARD FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION. *Professional standards for educational leaders*. 2015. www.npbea.org/psel/. Consulté le 22 décembre 2023.

NATIONAL SCHOOL CLIMATE CENTER. *What is school climate?* 2021. <https://schoolclimate.org/>. Consulté le 22 décembre 2023.

NEW ZEALAND COUNCIL FOR EDUCATION RESEARCH. *Educational leadership capability framework*. 2018. www.educationallleaders.govt.nz/Leadership-development/Professional-information/Leadership-capability-framework. Consulté le 22 décembre 2023.

ONTARIO, L'INSTITUT DE LEADERSHIP EN ÉDUCATION. *Le Cadre de leadership de l'Ontario : Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*. 2013. www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4214/9452/2469/Cadre_de_leadership_de_lOntario.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

- PARK, Sandra, et coll. « Continuous improvement in education », *Carnegie Foundation for Advancement of Teaching*. 2013. www.carnegiefoundation.org/resources/publications/continuous-improvement-education/. Consulté le 22 décembre 2023.
- PEEL DISTRICT SCHOOL BOARD. *Peel district school board equity leadership competencies for principals and vice-principals*. s.d. www.peelschools.org/documents/c1081223-bf8d-45d7-a532-83bb4bda4578/Peel%20District%20School%20Board%20Equity%20Leadership%20Competencies%20for%20Principals%20and%20Vice%20Principals.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.
- POLLOCK, Katina, et David Cameron HAUSEMAN. « Chapter 11 – Canada : Principal leadership in Canada », dans Årlestig, Helene, Christopher Day et Olof Johansson, *A decade of research on school principals*, p. 211-244. 2015.
- SANDERS, Nancy M., et Karen M. KEARNEY. « Performance expectations and indicators for education leaders », *Council of Chief State School Officers*. 2008. www.wested.org/resources/performance-expectations-and-indicators-for-education-leaders/. Consulté le 22 décembre 2023.
- SERGIOVANNI, Thomas J. *The principalship: A reflective practice approach*, Boston, Pearson. 2006.
- SILVA, Alberto. « What is leadership? », *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 8, n° 1, p. 1-5. 2016.
- STOKELD, William. *Beliefs, values, morals, assumptions, and attitudes*. 2015. www.bayridgescounsellingcentres.ca/beliefs-values-morals-assumptions-and-attitudes. Consulté le 22 décembre 2023.
- THE LEADERSHIP ACADEMY. *Equity leadership dispositions*. 2022. www.leadershipacademy.org/resources/equity-leadership-dispositions-2/. Consulté le 22 décembre 2023.
- TORONTO DISTRICT SCHOOL BOARD (2019). *Equity as a leadership competencies*. 2019. www.tdsb.on.ca/About-Us/Equity-Anti-Racism-and-Anti-Oppression/Equity-as-a-Leadership-Competency. Consulté le 22 décembre 2023.
- UNIVERSITÉ DU DELAWARE. *Creating equitable access in the classroom*. 2023. <https://ctal.udel.edu/creating-equitable-access-in-the-classroom/>. Consulté le 22 décembre 2023.
- UNIVERSITÉ DU MICHIGAN. *An instructor's guide to understanding privilege*. s.d. <https://sites.lsa.umich.edu/inclusive-teaching/an-instructors-guide-to-understanding-privilege/>. Consulté le 22 décembre 2023.
- WATERLOO REGION DISTRICT SCHOOL BOARD. *Sovereignty affirming and equity competencies*. s.d.
- WILSON, Adrienne, et coll. « Examining educational leadership dispositions: A valid and reliable assessment of leadership dispositions », *International Journal of Educational Leadership Preparation*, vol. 15, n° 1, p. 17-28. 2020. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1254584>. Consulté le 22 décembre 2023.



WINTON, Sue, et Katina POLLOCK. « Preparing politically savvy principals in Ontario, Canada », *Journal of Educational Administration*, vol. 51, n° 1, p. 40–54. 2013. <https://doi.org/10.1108/09578231311291422>. Consulté le 22 décembre 2023.

YORK REGION DISTRICT SCHOOL BOARD. *YRDSB leadership framework for school administrators*. 2020. www.yrdsb.ca/Careers/Documents/YRDSB_Leadership_Framework_School_Admins.pdf. Consulté le 22 décembre 2023.

YUKON ASSOCIATION OF EDUCATION PROFESSIONALS. *An educational leadership framework for Yukon principals and vice-principals*. 2012. www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOkZyn-tWDAxXzDjQIHdQbBQUQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ayscbc.org%2Ffiles%2F26%2FUseful-Links%2F227%2Feducationalleadershipframeworkforyukonteachersfinalweb.pdf&usg=AOvVaw2b5dLXOuoXZaPSrXqFI5Fa&opi=89978449. Consulté le 22 décembre 2023.