


CONFÉRENCE SUR LE CADRE DE LEADERSHIP SCOLAIRE DU MANITOBA

Les dirigeants scolaires ont *beaucoup*
d'importance : Le leadership qui favorise
l'apprentissage et le bien-être des élèves

Le mardi 28 mai 2024
Hôtel et Centre des congrès Victoria Inn
Winnipeg (Manitoba)

CAHIER DE LA CONFÉRENCE



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.

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.

Mot de bienvenue du ministre

C'est avec grand plaisir que je vous souhaite la bienvenue à la **Conférence sur le cadre de leadership scolaire du Manitoba** de 2024. À titre d'ancien enseignant et dirigeant scolaire, j'ai vécu et observé personnellement les effets qu'ont les dirigeants scolaires sur la vie des élèves, de leurs familles et de la collectivité en général.

Les directeurs d'école et les directeurs d'école adjoints jouent un rôle essentiel dans le développement et le maintien d'environnements scolaires sains, inclusifs et encourageants. Ces rôles exercent une influence importante sur l'apprentissage et le bien-être des élèves, et ce n'est pas un travail facile. Il n'y a pas de liste unique de compétences, de comportements ou d'habiletés qui puisse rendre compte de l'ampleur du travail accompli par les dirigeants scolaires.



La conférence d'aujourd'hui vise à permettre aux dirigeants d'école et du système scolaire d'explorer collectivement le *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* et d'avoir d'importantes discussions au sujet de la mise en œuvre du Cadre à l'échelle locale.

Le Cadre est un outil pour aider les dirigeants scolaires actuels et futurs à cerner les attributs et les ensembles de compétences qui favorisent l'apprentissage et le bien-être des élèves dans des environnements scolaires inclusifs, sûrs et bienveillants où tous les élèves ont un sentiment d'appartenance.

Fondé sur la philosophie et les pratiques exemplaires les plus récentes concernant le leadership scolaire, le Cadre contribue à construire une vision collective en matière de leadership scolaire au Manitoba et cerne les connaissances, les compétences et les comportements étayés par des données probantes qui sont nécessaires afin de favoriser l'apprentissage, le bien-être et l'appartenance des élèves.

J'aimerais remercier profondément tous les dirigeants de notre système de l'éducation. Puisque les besoins des élèves et des familles que nous servons continuent d'évoluer, les dirigeants scolaires d'aujourd'hui, de demain et de l'avenir doivent continuellement se développer dans leur rôle de leadership afin de s'assurer que les enfants et les jeunes du Manitoba continuent de prospérer dans nos écoles dans ce monde en constante évolution.

Pendant que vous réfléchissez à votre rôle de dirigeant dans le système de l'éducation du Manitoba, j'espère que cette journée d'exploration, de dialogue et de réseautage vous permettra d'utiliser le Cadre pour développer vos pratiques dans la création, la direction et la promotion d'environnements d'apprentissage engageants et adaptés à la culture qui aident tous les élèves à atteindre leur plein potentiel.

Que cette journée vous apporte l'énergie et l'inspiration nécessaires pour poursuivre ce travail de leadership significatif.

Le ministre,
Nello Altomare
Éducation et Apprentissage de la petite enfance

Reconnaissance des terres et des traités



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 Anichinabés, Anishininiwaks, Dakotas Oyates, Dénésulines, Ininiwaks, et Nehethowuks. Nous reconnaissons que le Manitoba se situe sur la terre natale 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.

À propos du cahier de la conférence

Le cahier de la conférence vise à inciter les participants à réfléchir en profondeur au *Cadre de leadership scolaire du Manitoba*. Les participants sont encouragés à noter leurs pensées initiales pendant la conférence et à revisiter le cahier dans les jours et les mois suivant l'événement, pour une réflexion continue. Les questions figurant dans le cahier peuvent également servir d'outils de discussion avec les équipes de direction des écoles et du système de l'éducation.

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.

Le Ministère aimerait également remercier les membres du Groupe de travail sur la mise en œuvre, dont les efforts ont contribué à la mise en œuvre du *Cadre de leadership scolaire du Manitoba*, y compris la planification et la réalisation réussie de cette conférence.

Barb Isaak	Manitoba Association of School Superintendents
Bronwen Davies	Association manitobaine des directrices et directeurs des écoles d'immersion française
Cheryl Chuckry	The Manitoba Teachers' Society/Éducatrices et éducateurs francophones du Manitoba
Christian Michalik	Manitoba Association of School Superintendents
Janis Arnold	Manitoba School Boards Association
Jonathan Toews	Manitoba Rural Learning Consortium
Paul Ilchena	Manitoba Association of School Business Officials
Rémi Lemoine	Association des directeurs des écoles françaises
Rob Fisher	Council of School Leaders

Programme

Temps	Séance	Lieu
8 h	Inscription et café	Salle de bal principale
8 h 45	Mot d'ouverture	
9 h	Discours principal—Apprendre à diriger en temps complexes avec Steven Katz et Evelyn Giannopoulos	
10 h 10	Survol du <i>Cadre de leadership scolaire du Manitoba</i>	
10 h 50	Pause santé et de transition	
11 h 10	Exploration des champs prioritaires du leadership du <i>Cadre de leadership scolaire du Manitoba</i> Atelier – Séance A Champ prioritaire : Promouvoir une vision d'amélioration continue Champ prioritaire : Nouer des liens Champ prioritaire : Diriger une communauté scolaire sûre, bienveillante et inclusive Champ prioritaire : Diriger l'organisation Champ prioritaire : Diriger l'apprentissage	Embassy F Embassy E Embassy D Embassy C Embassy B
12 h 10	Repas du midi	Salle de bal principale
13 h 10	Vidéo – des élèves	Salle de bal principale
13 h 40	Pause de transition	
13 h 45	Exploration des champs prioritaires du leadership du <i>Cadre de leadership scolaire du Manitoba</i> Atelier – Séance B Champ prioritaire : Promouvoir une vision d'amélioration continue Champ prioritaire : Nouer des liens Champ prioritaire : Diriger une communauté scolaire sûre, bienveillante et inclusive Champ prioritaire : Diriger l'organisation Champ prioritaire : Diriger l'apprentissage	Embassy F Embassy E Embassy D Embassy C Embassy B
14 h 30	Transition	
14 h 35	Panel : Perspectives des dirigeants sur le Cadre	Salle de bal principale
15 h 45	Réflexions et mot de la fin	Salle de bal principale

Biographies des orateurs principaux



Steven Katz est professeur de psychologie appliquée et de développement humain à l'Ontario Institute for Studies in Education (OISE) de l'Université de Toronto. Il est lauréat du prix d'excellence en enseignement, décerné à l'échelle de l'OISE et de l'université. Il est également directeur d'Aporia Consulting Ltd., un cabinet de recherche, d'évaluation et de renforcement des capacités. Steven est titulaire d'un doctorat en développement humain et en psychologie appliquée, avec spécialisation en sciences cognitives. Son expertise touche notamment la cognition et l'apprentissage, la formation des enseignants, les communautés de réseau d'apprentissage, la direction de l'apprentissage professionnel, la prise de décisions fondée sur des données probantes pour

l'amélioration des écoles, et le leadership en faveur du changement des systèmes. Récipiendaire de la Médaille du Gouverneur général pour l'excellence dans son domaine, il a participé à des activités de recherche et d'évaluation, de perfectionnement professionnel et de conseil auprès d'un grand nombre d'organisations éducatives partout dans le monde. Il est l'auteur de plusieurs livres à succès, dont *Leading Schools in a Data-Rich World*; *Building and Connecting Learning Communities*; *Intentional Interruption*; *The Intelligent, Responsive Leader*; et *Quality Implementation*.



Evelyn Giannopoulos est la directrice adjointe récemment nommée à la Upper Grand District School Board en Ontario, où elle est responsable de la direction d'un portefeuille diversifié. Elle dirige notamment une équipe de directeurs généraux de division scolaire ainsi que la stratégie d'innovation numérique pour l'amélioration scolaire du système de l'éducation. Avant ce rôle, elle était directrice générale de la réussite scolaire et du bien-être des élèves à la Waterloo Region District School Board en Ontario. Ses responsabilités dans ce poste comprenaient notamment la direction de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la surveillance du processus d'amélioration scolaire de la maternelle à la 12^e année du district scolaire. De plus, Evelyn était responsable de la stratégie générale de développement du

leadership. Cela comprenait le cadre du district en matière d'affirmation de la souveraineté et de compétences en leadership équitable, ainsi que le recrutement, la sélection et le développement de dirigeants d'école et de service de l'organisme. Evelyn est une membre du conseil d'administration de l'Ontario Public Supervisory Officers Association (OPSOA), où elle co-dirige la stratégie d'apprentissage professionnel.

Discours principal

Apprendre à diriger en temps complexes, avec Steven Katz et Evelyn Giannopoulos

Résumé

Des recherches récentes, qui sont au cœur du *Cadre de leadership scolaire du Manitoba*, soulignent l'influence inégalée des dirigeants scolaires sur un éventail de résultats d'apprentissage importants pour les élèves. Dans ce discours interactif, nous déconstruirons cette constatation en nous concentrant particulièrement sur le paysage contextuel actuel qui, au mieux, peut se décrire comme intrinsèquement complexe et chargé de tensions. Nous explorerons comment le « contexte », ainsi défini, n'est pas du « bruit de fond » à ignorer, mais plutôt un environnement pour l'apprentissage et l'acceptation d'une responsabilité clé en matière de leadership que nous qualifions de « mise en œuvre adaptée au contexte ». Nous soulignerons ensuite la valeur cognitive de cadres comme le *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* pour aider au développement de cet ensemble de connaissances et de compétences nécessaires. Les efforts de développement du leadership qui réussissent mélangent habilement les pratiques de leadership « intelligentes » bien définies et fondées sur des données probantes (le « quoi »), en mettant l'accent sur les efforts d'application adaptés au contexte des écoles et des divisions scolaires (le « comment »). Enfin, nous terminerons par une illustration concrète de ce à quoi ce genre de développement du leadership intentionnel peut ressembler dans une variété de stades d'une carrière de dirigeant au sein d'une division scolaire.

Activité

Notez les messages clés de la présentation de Steven Katz et Evelyn Giannopoulos sur le leadership scolaire et les stratégies de mise en œuvre.

Discussion

Avec un partenaire, discutez de l'application des commentaires de Steven Katz et d'Evelyn Giannopoulos à votre rôle et à vos responsabilités.

Aperçu du Cadre de leadership scolaire du Manitoba

Les questions suivantes sont conçues pour guider la discussion générale du *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* et pour vous donner l'occasion de réfléchir à son contenu.

Section : Contexte—Diriger les écoles du Manitoba (page 2, Cadre)

Le Manitoba est une province très diversifiée. L'éducation de la maternelle à la 12^e année y est une entreprise complexe.

Examinez l'image à la page 2. En quoi votre contexte local est-il lié au contexte manitobain présenté dans l'image?



Section : Que nous apprend la recherche? (page 3, Cadre)

Un rapport récent, commandé par la Wallace Foundation, intitulé *How Principals Affect Students and Schools: A systematic Synthesis of Two Decades of Research (2021)*, a joué un rôle fondamental dans l'élaboration du Cadre.

Quelles compétences efficaces et quels comportements du leadership figurant dans l'image à la page 3 vous parlent?

Beaucoup des compétences et des comportements généraux du leadership scolaire cernés dans le Cadre figurent également parmi les conceptions autochtones du leadership. Quels aspects du leadership autochtone vous intéressent le plus?

Section : Objectif du Cadre (page 5, Cadre)

Quel est l'objectif du Cadre? Comment utiliseriez-vous le Cadre afin de favoriser votre développement professionnel ou celui des autres?

Section : Lecture du Cadre (pages 6 à 9, Cadre)

Le Cadre de leadership scolaire du Manitoba a été conçu dans un but précis et doit être considéré dans son entièreté.

Examinez l'image d'aperçu à la page 6 et répondez aux questions suivantes : Qu'est-ce qui trouve écho en vous? De quoi êtes-vous curieux?

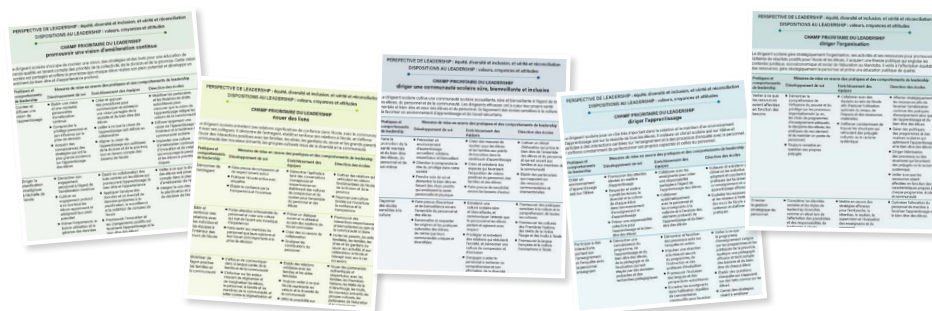


Décrivez brièvement les trois niveaux du Cadre – Perspectives de leadership, Dispositions au leadership et Champs prioritaires du leadership – ainsi que les relations entre eux.

Section : Cadre de leadership scolaire du Manitoba (pages 10 à 17, Cadre)

Les cinq champs prioritaires du Cadre sont organisés en format de tableau. Chaque tableau contient les perspectives de leadership, les dispositions au leadership, la description du champ prioritaire, des pratiques et comportements de leadership et des mesures de mise en œuvre des pratiques et des comportements de leadership. Les mesures sont organisées selon un continuum sous les rubriques Développement de soi, Enrichissement des équipes et Direction des écoles. Le format de continuum ne signifie pas tout simplement qu'on doit commencer à la gauche et se déplacer vers la droite du continuum. L'objectif est de saisir le placement initial des mesures et de reconnaître que chaque contexte et chaque dirigeant est unique.

Prenez quelques instants pour examiner les descriptions (copiées sur les pages suivantes pour votre commodité) de chaque champ prioritaire et notez ce qui trouve écho en vous.



Promouvoir une vision d'amélioration continue (page 10, Cadre)

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.

Nouer des liens (page 11, Cadre)

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.

Diriger une communauté scolaire sûre, bienveillante et inclusive (page 12, Cadre)

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.

Diriger l'apprentissage (page 14, Cadre)

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.

Diriger l'organisation (page 16, Cadre)

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.

Diriger l'apprentissage : réflexions d'élèves sur le leadership scolaire

Au début de 2024, dans le cadre d'une vidéo, des élèves de partout au Manitoba ont été invités à faire part de leurs réflexions et de leurs points de vue sur les environnements scolaires qui favorisent leur apprentissage et leur bien-être. Cette vidéo souligne l'importance de la création d'environnements d'apprentissage bienveillants, positifs et adaptés à la culture pour tous les élèves, selon les apprenants eux-mêmes. Elle illustre également les effets significatifs qu'ont les dirigeants scolaires sur l'apprentissage et le bien-être des élèves.

Activité


Pendant la vidéo :

Notez quelques-uns des messages clés communiqués par les élèves.

Après la vidéo :

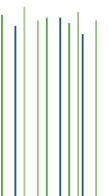
D'après ce que les élèves ont dit, qu'est-ce qui vous a le plus marqué et pourquoi?

Comment pourriez-vous appliquer ce que les élèves ont dit à vos propres pratiques de leadership?



Comment pourriez-vous utiliser cette vidéo à l'avenir pour développer les capacités de leadership des autres?

Au sein de votre propre division scolaire ou de votre école, comment pourriez-vous donner plus de poids à la voix de vos élèves?



Panel—Perspectives de leadership sur le Cadre de leadership scolaire du Manitoba

Des directeurs généraux de division scolaire et des directeurs d'école de partout dans la province feront part de leurs réflexions quant à leur utilisation réelle et potentielle du Cadre pour favoriser le développement du leadership scolaire, selon leurs circonstances et leurs programmes particuliers.

Panélistes



Alain Laberge travaille en éducation depuis plus de 32 ans. Il a choisi de travailler dans ce secteur en raison de ses expériences personnelles en salle de classe. Il a poursuivi un diplôme en éducation et s'est spécialisé en orthopédagogie. Après dix ans comme administrateur en Colombie-Britannique et au Québec, Alain est maintenant directeur général de la Division scolaire franco-manitobaine. À titre de dirigeant scolaire, Alain croit que tous les élèves, peu importe leurs différences, doivent avoir accès à la meilleure éducation. Les élèves du Manitoba représentent notre avenir. Ce sont eux qui nous dirigeront et nous guideront vers un monde meilleur.



Dominique Ostermann est éducatrice depuis 32 ans dans la Division scolaire Winnipeg. Pendant les 21 premières années de sa carrière, elle était enseignante d'immersion française. Elle a ensuite assumé un rôle de leadership à titre de directrice d'école adjointe et de directrice d'école dans le cadre du programme d'immersion française. Au cours de sa carrière de directrice d'école, elle a eu de nombreuses occasions d'améliorer ses compétences en matière de leadership. Dominique a été présidente de l'Association manitobaine des directrices et directeurs des écoles d'immersion française. Elle a également été membre du Réseau provincial d'apprentissage pour les directeurs d'école pour l'inclusion et a participé activement à l'équipe consultative

sur le Cadre de leadership provincial. Pour elle, l'autoréflexion constante et les plans d'apprentissage favorisant la croissance sont essentiels. Elle encourage également son personnel à mettre en œuvre leurs propres plans de perfectionnement professionnel et à atteindre leurs objectifs grâce à la collaboration et au réseautage. Les dirigeants scolaires jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la réussite des élèves, la création d'environnements d'apprentissage positifs et la création d'un climat scolaire qui appuie tous les apprenants.



Jenness Moffatt est éducatrice au Manitoba depuis 27 ans dans divers rôles de dirigeante d'école et de division scolaire. Elle s'est jointe à l'équipe de haute direction de la Division scolaire de St. James-Assiniboia en 2020, au moment où l'incertitude de la pandémie interrompait l'expérience scolaire habituelle. C'est alors qu'elle s'est rendu compte que, en temps imprévisibles, ce sont les processus de leadership qui favorisent une vision collective, l'innovation et la prise de décisions en faveur de l'évolution des opportunités éducatives pour les élèves. Ses contributions au *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* reposent sur la croyance que le leadership efficace est la pierre angulaire des écoles prospères.

Jenness se fait la championne de la mise en œuvre du Cadre, lequel est adapté aux besoins particuliers de la communauté éducative diversifiée du Manitoba. Elle prévoit que le *Cadre de leadership scolaire du Manitoba* favorisera la réflexion, la collaboration et le réseautage parmi les dirigeants éducatifs dans les années à venir.



Leanne Braun est la directrice de l'École Parkside School dans la Division scolaire Border Land depuis 20 ans. Avant ce rôle, elle était directrice du Regional Alternative Education Centre. Certaines expériences d'apprentissage clés ont façonné son identité en tant que dirigeante – WEVAS, Cognitive Coaching, Adaptive Schools et Reading Apprenticeship. Elle est une apprenante dans l'âme, curieuse de savoir comment le comportement influence les choix et, en fin de compte, l'apprentissage. Elle est convaincue que tout le monde peut apprendre et continue à le faire tout au long de sa vie. En tant que dirigeante scolaire, l'entretien d'une culture qui engendre l'apprentissage, la curiosité et la bienveillance est essentiel à la

croissance et au renforcement des capacités de soi, des élèves, du personnel, des équipes et des systèmes.



Tyson MacGillivray est directeur général de la Zone 3 de la Division scolaire Frontier depuis 2018. Il y est également directeur général en chef désigné. Au cours de sa carrière de 18 ans à la Division scolaire Frontier, Tyson a également travaillé comme coordonnateur de l'éducation professionnelle et directeur général adjoint des écoles secondaires et des programmes de formation professionnelle. Dans le cadre de ses nombreux voyages dans les collectivités de la Division scolaire Frontier, il a pu établir, favoriser et faire avancer des relations et des partenariats positifs dans les écoles, les collectivités et les organismes provinciaux et fédéraux. Avant de travailler à la Division scolaire Frontier, Tyson a travaillé à titre d'enseignant

et d'administrateur pour la Shamattawa Education Authority pendant sept ans. Tyson est un ancien membre exécutif de la Manitoba Association of School Superintendents. Il est directeur du conseil d'administration de la Verna J. Kirkness Education Foundation, qui appuie les étudiants des Premières Nations, métis et inuits dans des universités partout au Canada qui poursuivent une carrière en sciences et en ingénierie.

Activité : Avant le panel

Comment pourriez-vous utiliser le Cadre de leadership scolaire du Manitoba pour guider votre propre apprentissage professionnel ainsi que l'apprentissage professionnel d'autres dirigeants scolaires et d'aspirants au rôle de dirigeant scolaire?

Activité : Pendant et après le panel

En pensant à votre rôle et à votre contexte, quelles sont les similarités entre les panélistes et quels sont les messages clés qui vous interpellent? Quelles sont les stratégies de leadership partagées par les panélistes que vous avez envie d'essayer dans votre contexte local?

Discussion en groupe : Réflexion et prochaines étapes

Steven Katz et Evelyn Giannopoulos

Partie A

En réfléchissant aux messages de Steven Katz, d'Evelyn Giannopoulos, des élèves et des panélistes, que faut-il prendre en compte ou privilégier, en tant que dirigeants, pour s'assurer que l'apprentissage et le bien-être des élèves se déroulent dans un environnement inclusif, sûr et bienveillant?

À l'aide du code QR Mentimeter, donnez au moins trois mots ou expressions clés qui soulignent ce qui doit être considéré ou priorisé.



Partie B

Comment ce cahier et les outils d'autoréflexion vous appuieront-ils dans votre rôle de dirigeant dans la mise en œuvre du Cadre de leadership scolaire du Manitoba?

Notes