

CODE

COUNCIL OF ONTARIO
DIRECTORS OF EDUCATION

CONSEIL ONTARIEN DES
DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

Leadership stratégique en action

Cultiver la capacité et l'impact à l'échelle du système au niveau supérieur

CONVERSATION SUR LE LEADERSHIP



Résumé

Le paysage éducatif actuel demande plus que jamais de nos leaders dans l'enseignement public. Les directions de l'éducation doivent garantir la réussite des élèves, l'excellence opérationnelle et la responsabilité financière, tout en faisant face à des perturbations technologiques rapides, à une polarisation croissante, à des problèmes de santé mentale et à un appel urgent à défendre l'équité et les droits de la personne. Dans cet environnement complexe et à haut risque, le leadership ne peut plus reposer sur une seule personne. La capacité à former des équipes de direction solides, cohésives et compétentes est devenue essentielle pour avoir un impact à la grandeur du conseil.

Cette conversation sur le leadership présente un cadre fondé sur la recherche, axé sur l'action et conçu pour aider les directions de l'éducation à renforcer les capacités de leadership de leur équipe de direction, y compris les surintendantes, les surintendants, les directions d'école et de service. Fondé sur les principes du leadership adaptatif, de l'apprentissage organisationnel et des pratiques axées sur l'équité, il offre des conseils pratiques pour favoriser la mise sur pied d'équipes résilientes, stratégiquement alignées et profondément engagées dans la mission commune que sont la réussite, le bien-être et l'équité des élèves. Il s'agit à la fois d'une feuille de route et d'un appel à l'action pour les directions de l'éducation qui cherchent à diriger avec détermination, cohérence et force collective.



De la compétence individuelle à l'apprentissage organisationnel

Traditionnellement, le développement du leadership s'articule autour de la maîtrise personnelle ou du développement professionnel isolé. Cependant, on observe une évolution importante, qui consiste à passer du développement des compétences individuelles à la promotion de l'apprentissage collectif et de la capacité de leadership distribué.

Dans le monde complexe et exigeant de l'éducation publique, la capacité ne peut plus être considérée comme une question de compétence individuelle ; il s'agit de la capacité de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à agir en cohérence avec ses objectifs. Les directions de l'éducation favorisent cette capacité non seulement en développant des compétences, mais aussi en créant les conditions propices à l'apprentissage relationnel, à la recherche commune et à la réactivité de l'ensemble du système aux besoins des élèves et des membres du personnel. Cela nécessite un alignement stratégique aux résultats des élèves, aux objectifs du conseil, aux plans opérationnels et aux priorités provinciales.

Le rôle de la direction de l'éducation dans le renforcement de la capacité de leadership de son équipe

Pour amener l'équipe de direction à avoir un impact plus important, la direction de l'éducation doit déployer des efforts délibérés et soutenus. Les recherches et les observations des praticiens suggèrent cinq rôles importants que la direction de l'éducation doit incarner pour cultiver une équipe de direction hautement performante.

Premièrement, en tant que co-architecte de la conception de l'équipe, la direction de l'éducation efficace met intentionnellement en place une équipe de conception et de mise en œuvre, en alignant les forces et les perspectives diverses à un objectif commun, en établissant des rôles clairs et en favorisant la collaboration interfonctionnelle. La direction de l'éducation doit jouer un rôle clé dans l'élaboration du contenu et de la conception de l'apprentissage professionnel de l'équipe de direction, compte tenu de leur perspective unique sur le contexte de la haute direction, les priorités du conseil et du ministère de l'Éducation et leurs connaissances. Cela témoigne à la fois de son investissement et de son adhésion à l'apprentissage.

Deuxièmement, en tant que bâtisseurs de la culture d'équipe, elle façonne activement l'environnement par l'exemple, des rituels communs et un leadership fondé sur des valeurs qui favorisent la sécurité psychologique, la confiance et l'inclusion. La participation de la direction de l'éducation en tant que co-apprenant

est essentielle au succès et au développement d'une culture d'apprentissage au sein de l'équipe de direction.

Troisièmement, en tant que facilitatrice de l'apprentissage des adultes, la direction de l'éducation accordera la priorité au développement continu du leadership en intégrant le coaching, le feedback, et la pratique réflexive dans les routines de l'équipe, tout en offrant des possibilités de développer la capacité d'adaptation.

Quatrièmement, la direction de l'éducation crée une cohérence et un alignement entre les priorités telles que celles énoncées dans les politiques et les règlements du ministère de l'Éducation, par exemple [la loi sur l'amélioration des écoles et du rendement des élèves](#), le plan stratégique pluriannuel du conseil, les données reliées au rendement des élèves, les résolutions du conseil et les questions relatives à l'école.

Enfin, en tant que communicateur stratégique, elle utilise les données, la narration et des messages uniformes pour créer une cohérence, inspirer l'action et relier les efforts de l'équipe aux objectifs à l'échelle du système. Ces rôles interconnectés exigent du temps, une intention, de l'empathie, une vision et des qualités essentielles pour diriger une équipe supérieure qui est le moteur d'un changement transformationnel.

Le rôle de la direction de l'éducation dans le renforcement de la capacité de leadership de son équipe

Vérité et réconciliation au Canada & stratégie de l'Ontario en matière d'éducation autochtone

Comme le déclare le ministère de l'Éducation, « Nous nous engageons à travailler avec nos partenaires autochtones et le secteur de l'éducation afin d'améliorer l'accès à l'éducation pour les élèves autochtones, des Premières Nations, métis et inuits de l'Ontario. Cet engagement est fondamental pour la stratégie de l'Ontario en matière d'éducation autochtone et souligne le rôle essentiel de la collaboration dans la conduite d'une transformation équitable de l'éducation ».

Cette citation affirme la responsabilité collective de s'engager de manière authentique auprès des communautés autochtones, des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Intégrer leurs voix, leurs systèmes de connaissances et leurs pédagogies dans notre apprentissage professionnel est non seulement essentiel, mais c'est aussi le moyen par lequel nous transformons les politiques en pratiques et créons des environnements d'apprentissage culturellement sûrs et inclusifs.

Un apprentissage efficace au niveau supérieur va au-delà de la sensibilisation pour aboutir à des actions significatives et à des changements structurels. Cela inclut la mise en avant des voix et du leadership autochtones, la remise en question du discours fondé sur les déficits, la souveraineté et le travail en partenariat respectueux avec les aînés, les membres du personnel, les gardiens du savoir et les communautés autochtones. Ce faisant, les leaders en éducation remplissent non seulement leurs obligations éthiques et légales en vertu [des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation](#), mais renforcent également leur capacité collective à diriger des écoles qui sont culturellement sûres et valorisantes, respectueuses et enrichissantes sur le plan académique pour les élèves autochtones, des Premières Nations, Métis et Inuits.

“

***Diriger des leaders signifie
renoncer à être la personne la
plus intelligente pour devenir la
plus curieuse.***

- Adapté d'Adam Grant (Think Again)

”

Concevoir un apprentissage professionnel pour l'équipe de direction

Les expériences d'apprentissage destinées à l'équipe de direction doit aller au-delà d'un engagement superficiel. Ces leaders ont besoin d'un apprentissage spécifique et adapté au contexte, qui reflète la complexité de leurs rôles, des écoles et des portefeuilles qu'ils dirigent. Les principes de conception suivants reflètent les thèmes communs qui ressortent des études, des données probantes et des pratiques (Cochran-Smith et Lytle (2009), Donohoo, J. (2017), Grant (2021), Katz et Dack (2013), Knowles, Holton, Swanson (2020), Merriam et Bierema (2014), Tulshyan (2022) et Timperley, Wilson, Barrar, Fung (2007)).

Principes clés de conception :

01

Investissement continu dans l'établissement de la confiance

02

Pratique de l'enquête disciplinée

03

Apprentissage adaptatif

04

Apprentissage du contexte

05

Co-construction de l'apprentissage

06

Leadership relationnel

07

Découverte des lacunes en matière de sensibilisation au niveau des systèmes

Principes clés de conception :

01

Investissement continu dans l'établissement de la confiance

La confiance est le fondement d'un apprentissage professionnel significatif, en particulier pour les leaders. Sans confiance, il n'y a pas de vulnérabilité, pas d'espace pour affronter l'inconfort lié à un nouvel apprentissage, désapprendre les préjugés ou remettre en question les hypothèses dominantes. Les leaders doivent évoluer dans des environnements d'apprentissage qui favorisent l'inclusion, la sécurité psychologique, l'ouverture à différentes perspectives et le changement responsable. Instaurer la confiance signifie également aborder les dynamiques de pouvoir inhérentes aux rôles de direction et nommer explicitement les obstacles systémiques qui restent souvent tacites. La confiance permet une réflexion honnête, pratique et équitable qui transforme non seulement la pensée individuelle, mais aussi la culture organisationnelle.

02

Pratique de l'enquête disciplinée

Un apprentissage efficace du leadership nécessite une recherche rigoureuse fondée sur des preuves,

et non sur l'intuition ou des anecdotes. Les leaders doivent poser des questions difficiles sur les données recueillies, la manière dont elles sont interprétées et les mesures qu'elles justifient. Cela implique de remettre en question des pratiques et des politiques de longue date qui semblent neutres, mais qui peuvent entraîner des résultats d'apprentissage disproportionnés.

La direction de l'éducation et l'équipe de direction lancent une enquête rigoureuse en posant des questions précises et complexes liées aux priorités stratégiques. Par exemple : quelles sont les causes profondes des disparités entre les résultats des élèves dans les écoles de notre conseil scolaire ? Quelles sont les pratiques de leadership les plus efficaces pour combler ces écarts ? Ces questions concentrent l'attention sur l'intersection entre l'apprentissage des élèves, les pratiques de leadership et les conditions du système.

En travaillant de manière cohérente avec des données désagrégées et en identifiant les schémas d'exclusion, les leaders affinent leur capacité à diriger l'amélioration des écoles et du conseil de manière éthique et stratégique. Une enquête rigoureuse cultive un état d'esprit de leadership à la fois fondé sur les données et sur l'équité.

03

Apprentissage adaptatif

Les leaders évoluent dans des systèmes dynamiques et souvent imprévisibles : la capacité d'adaptation est essentielle. L'apprentissage adaptatif consiste à cultiver la capacité à recadrer les problèmes, à tirer les leçons de l'échec et à répondre à la complexité sans recourir systématiquement au contrôle. Il faut du courage pour faire une pause, se recalibrer et changer de direction. Les leaders adaptatifs ne sont pas réactifs, mais réfléchis ; ils comprennent que l'amélioration des résultats scolaires, l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, la mise en œuvre des appels à l'action pour la vérité et la réconciliation, la création d'une culture scolaire et d'une équipe positive, ainsi que le respect des droits de la personne et l'équité, nécessitent des changements continus et itératifs plutôt que des solutions rapides.

L'apprentissage est un processus continu et itératif qui s'adapte aux besoins changeants des professionnels et du système dans son ensemble. En réfléchissant, en affinant et en réagissant continuellement aux nouveaux défis et opportunités, les équipes de direction favorisent une culture d'amélioration continue qui garantit la pertinence et l'impact de leur organisation.

Principes clés de conception :

04

Apprentissage du contexte

Une recherche rigoureuse est plus efficace lorsqu'elle est étroitement alignée sur les objectifs du système et intégrée dans une théorie d'action cohérente. Les leaders exécutifs jouent un rôle essentiel pour garantir que les efforts d'amélioration ne sont pas fragmentés, mais interconnectés, en reliant les pratiques en classe, le leadership scolaire et les stratégies à l'échelle du conseil au service de la réussite des élèves. En même temps, un apprentissage professionnel déconnecté du contexte local risque d'être inefficace. Le développement du leadership doit être ancré dans les réalités des communautés desservies, en particulier celles qui ont été marginalisées ou défavorisées.

Cette approche nécessite une compréhension approfondie des forces sociales, historiques et politiques, telles que l'ableisme, le racisme et la pauvreté systémique, parmi d'autres formes de discrimination qui façonnent souvent les résultats scolaires. Lorsque les leaders comprennent ces réalités, ils sont mieux placés pour prendre des décisions qui ne sont pas seulement fondées sur des données probantes, mais aussi réactives, respectueuses et justes pour toutes les

communautés qu'ils servent. Cette approche fait passer le leadership au-delà de la conformité ou des apparences, vers une amélioration significative et durable du système.

05

Co-construction de l'apprentissage

L'apprentissage est plus efficace lorsqu'il est co-construit. Cela signifie concevoir le développement du leadership en s'inspirant de la communauté. La co-construction fait passer l'apprentissage professionnel de la transmission à la transformation. Elle respecte le fait que l'expertise en matière de leadership existe à tous les niveaux de l'organisation. L'apprentissage co-construit favorise l'appropriation, la responsabilité et la pertinence, et constitue un principe de conception essentiel de l'apprentissage des adultes.



Principes clés de conception :

06

Leadership relationnel

Le leadership relationnel met l'accent sur l'écoute, le dialogue et la responsabilité partagée. Il est ancré dans l'humilité et la conviction qu'aucun leader n'a jamais fini d'apprendre. Diriger de manière relationnelle signifie également cultiver des partenariats d'apprentissage qui stimulent le respect et l'humilité afin de soutenir la croissance, en particulier en matière d'équité des résultats et d'éducation autochtone.

07

Découverte des lacunes en matière de sensibilisation au niveau des systèmes

Pour guider l'apprentissage des leaders, il faut déployer des efforts délibérés et soutenus afin de mettre en évidence les lacunes en matière de sensibilisation qui existent non seulement au niveau individuel, mais aussi au sein des systèmes qu'ils façonnent et qui les façonnent. Ces « lacunes » sont souvent ancrées dans des politiques et des procédures de longue date qui ne sont jamais remises en question, même si elles perpétuent des résultats disproportionnés,

des inefficacités et des inégalités.

Les leaders doivent être aidés à identifier comment les inégalités systémiques se manifestent dans leur sphère d'influence et comment les normes, les hypothèses et les privilèges non remis en question peuvent limiter leur capacité à mener des améliorations du système qui profitent de manière significative à tous les élèves et à tous les membres du personnel et les incluent pleinement. Il ne s'agit pas simplement de développement professionnel, mais de respecter les obligations légales et morales prévues par le Code des droits de la personne de l'Ontario et la Loi sur l'éducation.

Intégrer l'équité dans l'apprentissage du leadership signifie donner aux leaders les moyens non seulement de reconnaître leurs propres domaines de progression, mais aussi de faire progresser les systèmes éducatifs dont ils ont la charge selon des principes fondés sur les traumatismes et les droits, afin que plus d'élèves puissent accéder à l'éducation et réaliser pleinement leurs rêves.



Le système éducatif de l'Ontario, comme d'autres au Canada, est régi par la législation provinciale en matière de droits de la personne, qui exige un traitement équitable et l'élimination proactive des obstacles discriminatoires.



“

La formation professionnelle des leaders est insuffisante lorsqu'elle évite les déséquilibres. L'objectif n'est pas le confort, mais la dissonance cognitive, avec pour objectif principal d'améliorer les conditions qui favorisent la réussite et le bien-être des élèves.

”

Facteurs favorables et défis liés à la formation professionnelle des cadres supérieurs

Diriger la formation professionnelle des cadres supérieurs implique de naviguer entre des opportunités importantes et des défis complexes. Les directions de l'éducation et autres responsables du système jouent un rôle clé dans l'instauration d'une culture d'amélioration continue, mais ils doivent le faire dans un contexte de leadership dynamique et en constante évolution.

Défis

Le développement des cadres supérieurs peut être entravé par plusieurs facteurs, tels que :

Rotation du personnel

Des changements fréquents dans les postes de direction peuvent perturber la continuité de l'apprentissage professionnel et entraver le renforcement des capacités à long terme.

Déconnexion entre l'apprentissage individuel et collectif

Si les leaders individuels peuvent s'engager dans un développement professionnel significatif, il y a souvent un écart dans la traduction de cela en une capacité collective au sein de l'équipe de direction.

Syndrome de l'imposteur

Certains cadres supérieurs peuvent se douter ou se sentir mal préparés à assumer leurs fonctions compte tenu des réalités nouvelles et complexes en constante évolution, ce qui peut limiter leur participation aux possibilités d'apprentissage professionnel ou les empêcher d'en tirer pleinement parti.

Dynamiques internes

La culture organisationnelle, les dynamiques de pouvoir et les relations interpersonnelles peuvent constituer des obstacles à un apprentissage professionnel ouvert et collaboratif parmi les cadres supérieurs.

Facteurs favorables et défis liés à la formation professionnelle des cadres supérieurs

Facteurs favorables et opportunités

Malgré ces défis, plusieurs facteurs favorisent la croissance et le développement des cadres supérieurs :

Engagement en faveur de l'apprentissage continu

De nombreux cadres supérieurs manifestent une forte volonté personnelle et professionnelle d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences, ce qui reflète la philosophie générale des conseils scolaires en tant qu'organisations apprenantes.

Infrastructure d'apprentissage professionnel existante

Les conseils scolaires disposent souvent de structures et de pratiques qui favorisent le développement continu du leadership.

Micro-certifications et apprentissage ciblé

Les micro-certifications et les expériences d'apprentissage spécifiques qui correspondent à la fois aux objectifs individuels et aux priorités du système sont de plus en plus valorisées. Il existe de nombreux organismes et universités reconnus qui proposent un large éventail de cours de micro-certification destinés aux dirigeants d'entreprises et aux universitaires.

Développement en équipe

Lorsque la formation professionnelle est conçue pour soutenir à la fois les individus et les équipes de direction, elle peut favoriser une compréhension commune et une cohérence à l'échelle du système.

Dans ce contexte, le développement efficace du leadership nécessite une conception intentionnelle, une harmonisation avec les objectifs du système et une approche réactive qui tient compte à la fois des besoins individuels et collectifs des équipes de direction.

**Jeter les bases de
l'apprentissage
pour un
leadership
efficace du
système:**

**Réfléchir au
contenu de
l'apprentissage**



Jeter les bases de l'apprentissage pour un leadership efficace du système:

Réfléchir au contenu de l'apprentissage

Pour diriger efficacement dans le paysage éducatif complexe d'aujourd'hui, les cadres supérieurs doivent s'engager dans un apprentissage continu et ciblé, aussi multidimensionnel que les systèmes qu'ils gèrent et lié au plan stratégique pluriannuel de leur conseil et au programme « [De meilleures écoles, de meilleurs résultats](#) ». La [Commission ontarienne des droits de la personne](#) a publié plusieurs rapports qui décrivent les principaux domaines d'apprentissage et de transformation pertinents pour le secteur de l'éducation. Au cœur de cette démarche se trouve la capacité à orienter l'enseignement et l'apprentissage dans l'ensemble du système, en développant une base solide en matière de leadership pédagogique et d'amélioration scolaire, fondée sur l'efficacité opérationnelle. Cela implique notamment de définir des priorités claires en matière de réussite et de bien-être des élèves, de soutenir des pratiques fondées sur des données probantes et d'harmoniser les stratégies à l'échelle de l'école et du conseil scolaire afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des mesures prises. Cependant, l'expertise technique ne suffit pas à elle seule. Les compétences relationnelles, telles que l'intelligence émotionnelle, l'établissement de relations de confiance et la communication empathique, sont tout aussi essentielles pour favoriser la collaboration au sein des équipes. Les leaders doivent également être profondément connectés aux communautés qu'ils servent afin de comprendre les compétences et les

connaissances nécessaires pour servir leurs enfants.

Outre ces compétences pédagogiques et relationnelles, les leaders doivent posséder un sens aigu des affaires et des opérations. Cela inclut une expertise en gestion financière, en gestion des risques, en conformité juridique, en planification des installations et en systèmes d'information, autant de compétences essentielles pour garantir le bon fonctionnement, la responsabilité et la pérennité d'une organisation. Pour relever les défis actuels, il faut également faire preuve d'un leadership adaptatif, c'est-à-dire la capacité de réagir à l'incertitude avec créativité, résilience et volonté d'apprendre et d'évoluer. Cela va de pair avec un engagement en faveur de l'équité, des droits de la personne, de la vérité et de la réconciliation, qui nécessite de comprendre comment la discrimination sous toutes ses formes façonne les expériences et les résultats scolaires des élèves. Les leaders doivent également faire preuve de sens politique et d'une réflexion systémique pour comprendre comment les décisions s'articulent entre les services, les politiques et les pratiques. Fondé sur une prise de décision éclairée par les données et soutenu par une résilience personnelle, un leadership efficace ne repose pas seulement sur les connaissances, mais aussi sur la manière d'apprendre, de s'adapter et de diriger avec clarté, intégrité et attention.

Conclusion

Le renforcement des capacités, un impératif moral et stratégique pour améliorer les résultats des élèves et l'efficacité des activités et des opérations

En période de turbulences et de transformations, la direction de l'éducation a une tâche claire et urgente : favoriser un leadership qui non seulement s'adapte au changement, mais qui réagit également à l'évolution des résultats des élèves dans l'ensemble du système. Le renforcement des capacités n'est pas un simple ajout technique, c'est un impératif moral, un investissement stratégique et un acte continu d'espoir essentiel pour que plus d'élèves se sentent autonomes et équipés pour s'épanouir grâce à leur éducation dans un monde incertain. En développant délibérément le leadership au sein de l'équipe de direction, la direction de l'éducation jette les bases d'un enseignement public résilient, agile et fondé sur le droit de chaque enfant à réussir. Ce travail n'est pas seulement complexe, c'est une organisation profondément humaine.

Diriger pour avoir un impact signifie diriger collectivement. La direction de l'éducation multiplie leur influence en cultivant le leadership de celles et ceux qui les entourent, créant ainsi les conditions d'une amélioration durable capable de résister aux perturbations et de stimuler l'innovation. De cette manière, le leadership du système devient plus que le travail de quelques-unes et de quelques-uns : il devient la responsabilité partagée d'une équipe prête pour l'avenir. L'avenir de l'excellence éducative ne dépend non seulement des décisions prises par les leaders, mais aussi de la manière dont ils renforcent délibérément la capacité de leurs équipes à diriger à leurs côtés et aux côtés du conseil.

Questions de réflexion

1. Comment savoir si vos efforts d'apprentissage en matière de leadership se traduisent réellement par de meilleurs résultats pour celles et ceux que vous desservez et pour les défis auxquels vous êtes confrontés ?
2. Quelles hypothèses sur le leadership et l'expertise devez-vous peut-être abandonner pour cultiver des systèmes équitables et réactifs ?
3. De quelle manière co-construons-vous l'apprentissage avec les personnes les plus touchées par vos décisions en matière de leadership ?
4. Comment vous tenez-vous responsables, ainsi que votre équipe de direction, du respect des obligations en matière de droits humains, tant au niveau des processus que des résultats ?
5. Comment la confiance, les relations et la sécurité émotionnelle sont-elles favorisées en tant que conditions d'un apprentissage plus approfondi ?
6. Comment évaluez-vous l'impact des investissements dans votre apprentissage professionnel ?
7. Comment votre équipe définit-elle une année d'apprentissage réussie ?
8. Quel(s) système(s) utilisez-vous pour évaluer les priorités les plus urgentes en matière d'apprentissage ?
9. Comment les leaders qui recherchent l'équité vivent-ils les espaces de développement du leadership, et quels changements sont nécessaires pour garantir leur pleine inclusion, leur respect et leur influence ?
10. Comment votre stratégie de développement du leadership soutient-elle la transformation à long terme du système, et pas seulement l'acquisition de compétences techniques ?

Références

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- [Code des droits de la personne de l'Ontario](#) et [Commission ontarienne des droits de la personne](#)
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (2009). *Inquiry as stance: Practitioner research for the next generation*. Teachers College Press.
- Donohoo, J. (2017). *Collective efficacy: How educators' beliefs impact student learning*. Corwin.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Katz, S., & Dack, L. A. (2013). *Intentional interruption: Breaking down learning barriers to transform professional practice*. Corwin.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (2016). *Culturally Responsive School Leadership: A Framework for Supporting Marginalized Students*. *Educational Administration Quarterly*.
- Lopez, A. E. (2021). *Decolonizing educational leadership: Exploring alternative approaches to leading schools*. Palgrave Macmillan.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). *Adult learning: Linking theory and practice*. Jossey-Bass.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2013). *Apprentissage pour tous : Guide d'évaluation et d'enseignement efficaces pour tous les élèves, de la maternelle à la 12e année*. <https://files.ontario.ca/edu-learning-for-all-2013-fr-2022-01-28.pdf>
- [Ministère de l'Éducation de l'Ontario. Stratégie en matière d'éducation autochtone.](#)
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2021). *Mémoire sur les politiques et les programmes n° 159 : La collaboration professionnel*. <https://www.ontario.ca/fr/document/education-en-ontario-directives-en-matiere-de-politiques-et-de-programmes-159>
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2009). *Stratégie ontarienne en matière de leadership : Ce que les leaders doivent savoir et faire*. https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/4214/9452/2469/Cadre_de_leadership_de_lOntario.pdf
- [Règl. de l'Ont. Loi sur l'amélioration des écoles et du rendement des élèves \(2023\).](#)
- Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Ministry of Education, New Zealand.
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). [Appels à l'action](#).
- Tulshyan, R. (2022). *Inclusion on purpose: An intersectional approach to creating a culture of belonging at work*. MIT Press.
- Steffy, B. E., Wolfe, M. P., Pasch, S., & Enz, B. (2000). *The professional development of principals: Building leadership capacity*. Corwin Press.
- Webber, C. F., & Scott, S. (2013). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 489–510.



www.ontariodirectors.ca