

Le leadership *au service* de l'apprentissage

Une ressource pour les leaders scolaires et du système

NUMÉRO 1 HIVER 2016-2017

LE LEADERSHIP AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE est une série de documents d'apprentissage professionnel qui fournit aux personnes chargées d'éducation des informations sur les stratégies actuelles. Celles-ci sont basées sur des études et des données probantes qui se conforment au Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Chaque numéro aborde des thèmes d'actualité et des sujets d'intérêt aussi bien pour les leaders en poste que pour celles et ceux qui désirent le devenir, leur donnant accès à des renseignements et des conseils dans le but de favoriser une culture de collaboration professionnelle (conformément à la note Politique/ Programmes n° 159, *La collaboration professionnelle* et à la vision renouvelée de l'éducation proposée dans *Atteindre l'excellence*).

Les deux premiers numéros portent sur la transition vers un poste formel de leadership, en réponse notamment aux recommandations issues d'études ontariennes récentes sur les directions d'école et les directions adjointes, dont le *Rapport sur la transition au rôle de direction d'école et direction adjointe* (Armstrong, 2014), préparé pour l'Institut de leadership en éducation (ILE).

Cheminer vers la direction ou la direction adjointe d'une école

Comme enseignante ou enseignant, que puis-je faire dès maintenant pour me préparer à occuper un poste de leadership?

Il y a bien des façons de se préparer pour une transition réussie et harmonieuse vers un poste formel de leadership. Première étape importante : reconnaître que votre parcours de leader a été amorcé dès le début de votre carrière d'enseignante ou d'enseignant, car le leadership fait partie intégrante de votre rôle. Autre étape importante : reconnaître que les nouveaux leaders en poste se confrontent à des défis particuliers. Pour une transition réussie, il est primordial de connaître ces défis et de s'apprêter à les surmonter. Préparer le terrain dès aujourd'hui est un choix stratégique qui portera ses fruits au moment d'assumer le rôle de direction d'école ou de direction adjointe.

Le premier numéro de *Le leadership au service de l'apprentissage* est axé sur cinq stratégies essentielles décrites dans des études récentes ou jugées utiles par les directions d'école et les directions adjointes, chevronnées ou nouvellement en poste. Les suggestions offertes dans le présent numéro peuvent vous servir de pistes de réflexion et de dialogue avec les autres. Réfléchissez à ces stratégies en vous posant les questions : Que signifient-elles pour vous? Comment cadrent-elles avec vos valeurs et vos croyances? Comment vous incitent-elles à développer vos pratiques de leadership dans votre contexte actuel?

PREMIÈRE STRATÉGIE

Agir en leader, penser en leader!

Le leadership n'est pas une simple fonction : c'est une façon d'être. N'oubliez pas qu'on peut faire preuve de leadership partout : dans une école, dans une salle de classe, dans un comité de conseil scolaire, dans un groupe communautaire, dans un lieu de culte ou dans la famille, pour ne donner que quelques exemples. On est entouré d'occasions qui s'y prêtent.

Le **Cadre de leadership de l'Ontario** définit le leadership comme « l'exercice d'une influence » (Leithwood, 2012). D'autre part, Herminia Ibarra (2015), spécialiste du leadership et de l'apprentissage, croit que, pour devenir influent, il ne suffit pas de recourir à l'introspection afin de prendre conscience de ses forces et ses faiblesses. Elle remet ainsi en cause l'approche traditionnelle selon laquelle nous devrions « penser avant d'agir » et soutient, en parlant de leadership, qu'il faudrait plutôt commencer par *agir* pour changer sa façon de *penser* (voir le graphique ci-après).

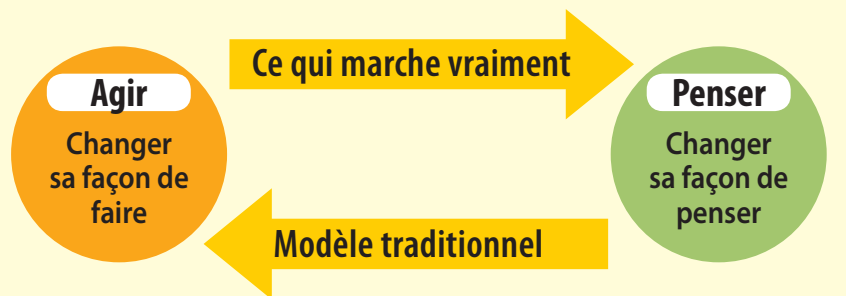
D'après Ibarra, la recherche indique qu'on n'apprend à se connaître que lorsqu'on est immergé dans le processus de changement. Selon la chercheuse, ce type d'engagement pratique nous permettrait de développer une vision active (« *outsight* ») – une perspective nouvelle provenant de trois grandes sources :

1. les nouvelles façons de travailler;
2. les nouvelles relations;
3. les nouvelles manières de créer des liens et d'interagir avec les autres.

**Devise de
l'école publique
d'Eastfield :**
**« Nous sommes
toutes et tous des
apprenantes ou
apprenants; nous
sommes toutes et
tous des leaders. »**

(James Cowper,
Directeur d'école,
Greater Essex County
District School
Board, 2015)

DEVENIR LEADER : le modèle traditionnel contre ce qui marche vraiment



(Adapté de Ibarra, 2015, p. 3)

À force d'agir, on commence à comprendre le type de leader que l'on souhaite devenir. C'est en redéfinissant nos méthodes de travail, en élargissant notre réseau et en trouvant de nouvelles façons d'interagir qu'on acquiert par la réflexion l'expérience formatrice nécessaire. Autrement dit, devenir un leader, c'est apprendre et grandir *de l'extérieur vers l'intérieur*. Il s'agit donc de « prendre les rênes », c'est-à-dire d'assumer d'ores et déjà le rôle de leader et de commencer à acquérir les expériences nécessaires à cet effet.

Ainsi, en observant les situations quotidiennes, on peut se demander ce que ferait un leader dans chaque situation, pour ensuite agir en conséquence. Le rôle de l'enseignante ou de l'enseignant est riche en occasions à cet égard. Par exemple, le personnel enseignant peut :

- proposer des idées judicieuses, possiblement inspirées d'études récentes, lors des réunions de planification;
- amener un groupe hétérogène à travailler ensemble pour atteindre un objectif d'apprentissage commun lié à un problème d'ordre pratique;
- apporter des changements dans la salle de classe pour améliorer l'enseignement et les conditions d'apprentissage, en favorisant ainsi le rendement et le bien-être des élèves;
- trouver des façons d'inciter les élèves à prendre part à la conversation et de les aider à prendre conscience de leur apprentissage – surtout lorsqu'il n'y a pas d'indication précise dans le curriculum

« Comment savoir qui je suis sans voir ce que je fais? Comment savoir ce qui m'attire sans voir où je marche? »

(Weick, 1995, p. 25)

Le document *Comment apprend-on? Pédagogie de l'Ontario pour la petite enfance 2014*, traite des relations que tisse le personnel enseignant et nous rappelle que l'apprentissage et le développement des élèves n'existent que dans un contexte relationnel. En tant que futur leader officiel, vous allez utiliser vos connaissances et vos expériences en enseignement pour nourrir des relations solides avec les élèves, les familles, les personnes œuvrant en éducation. La capacité de développer des compétences en leadership relationnel constitue donc un prérequis fondamental pour les personnes qui aspirent à un poste de direction d'école ou de direction adjointe.

Intégrez votre direction d'école et votre direction adjointe à vos projets d'apprentissage en leadership. C'est grâce à leur soutien et à leurs encouragements que vous réussirez votre transition.

D'après les conclusions du *Rapport sur la transition au rôle de direction d'école et de direction adjointe* (Armstrong, 2014)

et dans les activités connexes –, puis de partager les leçons tirées avec leurs collègues;

- offrir du mentorat ou de l'accompagnement à des personnes de différents horizons, afin d'approfondir et d'élargir ses points de vue sur l'apprentissage, l'enseignement et le rôle du leader;
- essayer une nouvelle stratégie pédagogique avec une enseignante ou un enseignant partenaire puis, de concert avec celle-ci ou celui-ci, discuter de cette expérience avec d'autres personnes;
- contribuer à résoudre des situations complexes – par exemple une impasse entre différents services internes – qui semblent aux premiers abords dépasser son champ de compétences;
- devenir un leader de la pensée scolaire en modélisant l'apprentissage continu.

Les enseignantes et enseignants peuvent aussi travailler avec les directions d'école et les directions adjointes pour trouver des façons de les aider. Voici quelques façons d'y arriver :

- mener un projet à l'échelle de l'école;
- apprendre comment devenir l'enseignante ou l'enseignant désignée ou désigné responsable par la direction d'école, en prenant conseil auprès de celle-ci à ce titre;
- agir comme guide informel ou mentor auprès des nouveaux membres du personnel enseignant;
- devenir coach en matière de gestion et d'utilisation des données pour s'assurer que les données sur le rendement des élèves favorisent l'apprentissage.

Ainsi, une des façons de développer ses capacités en leadership est d'agir premièrement en leader, puis de se demander dans quelle mesure on y est arrivé tout en cherchant l'avis des autres. Dans le cadre de vos fonctions, vous vous surprendrez souvent en train d'agir en leader. N'oubliez pas de vous demander – ou de demander aux autres : « À quel moment ai-je vraiment pris les choses en mains? », « Quand ai-je mis au point une vision et demandé aux autres d'y contribuer? », « Quand ai-je remis en question les attitudes ou les processus existants d'une manière constructive? », « Quand ai-je aidé les autres à réussir? », « Comment m'y suis-je pris ou pris? » ou « Quels correctifs ai-je apportés lorsque mes actions n'ont pas donné les résultats escomptés? ».

DEUXIÈME STRATÉGIE

Se tourner vers les autres – cultiver un réseau personnel.

Un bon leader scolaire a la capacité fondamentale d'établir et de maintenir des relations (Armstrong, 2014; Fiarman, 2014). Cultiver et conserver son propre réseau de soutien avant d'occuper un poste officiel de leadership est la clé d'une transition réussie (Armstrong, 2014).

Votre réseau personnel peut s'avérer d'une grande utilité pour vous préparer aux réalités du rôle et aux nombreux défis qui peuvent survenir sur les plans social, émotionnel, pédagogique et organisationnel. Vous pouvez apprendre des expériences de vos pairs et des leaders de votre réseau en discutant de différents scénarios et problèmes concrets ainsi que des leçons tirées, et en réfléchissant ensemble à de nouvelles approches. Les études sur des « groupes de référence » comme les réseaux indiquent que le moyen le plus rapide d'évoluer consiste à passer du temps avec des gens qui ressemblent à ce qu'on veut devenir (Harris, 2009).

Un réseau solide ne se crée pas sans efforts – il doit être cultivé avec soin et de manière consciente. Nous avons au moins un petit réseau personnel, qu'il est possible d'élargir en nous tournant vers les autres et en nouant de nouvelles relations. C'est à vous de choisir en principe qui en fera partie. Commencez dès maintenant à y intégrer des personnes qui peuvent vous conseiller en continu, vous offrir des points de vue différents lorsque vous devez résoudre des problèmes et qui agiront comme une caisse de résonance. Un réseau peut comprendre aussi bien des proches – amis, famille, personnes de confiance – que des personnes rencontrées lors d'activités de perfectionnement, anciens collègues, membres d'associations professionnelles et de diverses communautés. N'oubliez pas d'inclure des personnes ayant des points de vue différents qui peuvent remettre en question les vôtres. Si possible, trouvez une personne pouvant jouer un rôle de mentor, d'accompagnatrice ou d'accompagnateur qui soit capable de structurer votre réflexion et de vous responsabiliser à l'égard des prochaines étapes. Un bon réseau est constitué d'« âmes sœurs », qui peuvent aussi bien partager que remettre en question vos

Les amis nous rendent un fier service avec cet outil de régulation émotionnelle si important, mais si coûteux sur le plan cognitif, qu'est la réévaluation. De même, s'entourer de personnes de confiance peut également vous aider à élargir vos perspectives en vous donnant des aperçus sur vos propres processus de pensée.

(Adapté de Rock, 2013)

« L'avantage stratégique de votre réseau, donc la mesure dans laquelle il peut vous aider à développer votre leadership, tient à trois qualités :

- Butinage : Intégrez des personnes venant d'horizons différents.
- Connectivité : Mettez en contact des gens et des groupes qui ne communiqueraient pas ensemble autrement.
- Dynamisme : Faites évoluer vos relations au même rythme que vous.

C'est ce que j'appelle le « BCD » de l'avantage d'un réseau : $A = B + C + D$.

(Ibarra, 2015, p. 87, traduction libre)

« Marchons ensemble,
pagayons ensemble,
naviguons sur la rivière et
partageons l'aventure. »

Felicia Waboose,
Aînée autochtone

Dans *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*, Michael Fullan parle du « leader apprenant » comme de l'une des trois dimensions inhérentes au « nouveau rôle » des directions d'écoles ou des directions adjointes. L'auteur définit le leader apprenant comme « quelqu'un qui donne l'exemple en matière d'apprentissage et qui crée des conditions gagnantes pour favoriser l'apprentissage continu chez autrui ».

(Fullan, 2014, p. 9)

croyances, vos attitudes et vos émotions. Ces personnes vous permettent d'élargir vos horizons professionnels ou personnels, et, idéalement, vous aident à vous perfectionner par le coaching ou le mentorat. De plus, à mesure que votre réseau évolue, de nouveaux contacts peuvent vous offrir de nouvelles perspectives d'avenir et vous apporter de nouveaux défis.

N'oubliez pas que vous devez alimenter votre réseau en maintenant un équilibre entre ce que vous offrez et ce que vous prenez. Même si certaines personnes sont heureuses de donner de leur temps et de leur énergie, il ne faut pas en abuser. Comme certaines études le montrent, la réciprocité a des avantages à long terme car elle consolide les relations (Grant, 2013).

TROISIÈME STRATÉGIE

Voir le leadership comme un parcours d'apprentissage et non comme une destination.

Dans une culture de collaboration professionnelle (voir la note Politique/Programmes n° 159, *La collaboration professionnelle*), nous sommes des apprenantes et des apprenants « travaillant ensemble, échangeant connaissances, habiletés et expériences afin d'améliorer le rendement et le bien-être des élèves et du personnel ». Les leaders nouvellement en poste ont souvent tendance à croire qu'ils doivent tout savoir; or, il s'avère qu'apprendre à diriger est un processus fluide, dynamique et évolutif. En tant qu'organisations d'apprentissage, les écoles ont besoin de dirigeantes et dirigeants qui n'ont pas peur de se présenter et se voir comme des « leaders apprenantes ou apprenants » (Fullan, 2014).

Une étude récente sur la transition vers la direction d'école ou la direction adjointe en Ontario (Armstrong, 2014) montre que ce genre de transition dépend de la capacité de chercher et de saisir un grand nombre d'occasions d'apprentissage professionnel, telles que les programmes d'apprentissage officiels, de mentorat et d'observation au poste de travail. D'après cette même étude, les apprentissages réalisés en milieu de travail, notamment la « maîtrise expérientielle », sont essentiels au développement du

sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 2003). C'est bien la « maîtrise expérientielle » qui aide à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour se juger capable de surmonter des défis complexes tels que ceux liés à la direction d'école.

Le perfectionnement professionnel est indissociable de la « connaissance de soi ». Il est important d'assumer activement son rôle pour acquérir cette connaissance et, surtout, pour prendre conscience de ses propres partis pris (voir *Équité et éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario*, 2014). Peter Drucker (2005), spécialiste réputé en leadership et en gestion, soutient que c'est bien notre responsabilité de nous gérer nous-mêmes, au travail comme dans la vie personnelle. Selon lui, « il faut avoir une profonde compréhension de soi – c'est-à-dire connaître non seulement ses forces et ses faiblesses, mais aussi ses façons d'apprendre et de travailler avec les autres, ses valeurs et les domaines où l'on peut se rendre le plus utile. »

D'après *Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche* (Leithwood, 2015), ressource incontournable pour comprendre le leadership et l'« exercice de l'influence », il est essentiel de développer et de renforcer les ressources personnelles en leadership (RPL). Le Cadre est fondé sur de nombreuses études et il explore les principales dimensions de la pratique dans ce domaine. Il cible trois catégories de RPL :

- les ressources cognitives, parmi lesquelles on compte la capacité de résolution de problèmes, la connaissance des pratiques dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves, ainsi que la pensée systémique;
- les ressources sociales, dont la perception et la gestion des émotions et les réactions émotionnelles appropriées;
- les ressources psychologiques, dont l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, la résilience et la proactivité.

Apprenez à acquérir et à renforcer vos ressources personnelles en leadership (RPL) avec la série en trois parties consacrée au sujet dans *Passer des idées à l'action*.

QUATRIÈME STRATÉGIE

Savoir à quoi s'attendre – observez, questionnez, apprenez.

La préparation initiale au leadership doit se faire en équilibrant les connaissances et les compétences liées au curriculum, à la pédagogie et à l'évaluation (relevant du « leadership pédagogique »), et celles requises pour « l'exécution des fonctions opérationnelles essentielles à la mise en place d'une solide infrastructure organisationnelle ». La gestion de la charge de travail des directions d'école débutantes serait beaucoup plus facile si celles-ci suivaient, avant d'entrer en fonction, une formation adéquate sur l'exécution des fonctions opérationnelles et si elles entamaient leur carrière dans l'esprit de l'« impératif d'apprentissage ».

(Adapté de
Leithwood et Azah,
2014, p. 13)

Presque toutes les personnes qui accèdent à un poste de responsabilité, quel que soit le type d'organisation où elles agissent, sont atteintes par le « syndrome de l'imposteur », le sentiment d'avoir réussi à se faufiler dans un poste pour lequel on n'a pas vraiment les compétences requises (Fiarman, 2015; Bloom, 2004). C'est presque inévitable. Or, bien qu'il soit naïf de croire qu'on puisse être, dès notre entrée dans une nouvelle fonction, une experte ou un expert préparé à affronter tous les défis du poste, il est certainement possible d'arriver avec une idée assez claire de ce qui pourrait nous attendre. On peut ainsi canaliser de façon prioritaire notre développement des compétences vers les domaines inhérents au rôle de leader officielle ou officiel.

Cela peut signifier, par exemple, s'intéresser d'ores et déjà aux responsabilités de gestion qui pourraient aller au-delà de celles du leader pédagogique. Une étude récente sur le travail des directions d'école de l'Ontario (Pollock, 2014) fournit un bon résumé des diverses tâches et responsabilités d'une ou d'un leader scolaire officielle ou officiel qui supervise la discipline des élèves et leur assiduité, le leadership pédagogique, l'observation dans les salles de classe, la gestion interne, le perfectionnement professionnel en leadership, la participation des parents, l'entretien des bâtiments, la gestion du personnel ainsi que la santé et la sécurité en milieu de travail.

Dans leur examen de la charge de travail des directions d'école et des directions adjointes de l'Ontario, Leithwood et Azah (2014) constatent que la capacité à « instaurer une approche de collaboration en ce qui a trait aux efforts d'amélioration de l'école » fondée sur le renforcement « [des] capacités dont a besoin le personnel pour atteindre les objectifs d'amélioration » est une autre clé de la réussite dans un rôle de leadership formel, tant à l'élémentaire qu'au secondaire. Parmi les autres domaines prioritaires qui favorisent la transition réussie, on compte l'acquisition d'une « meilleure connaissance de la dynamique culturelle et de la dynamique politique propres à l'école et au conseil scolaire »

et le fait de « travailler de concert avec différentes personnes et communautés » (Armstrong, 2014).

Les leaders de l'avenir peuvent utiliser ces conseils comme une feuille de route comprenant les types d'expériences et d'apprentissages professionnels, formels ou informels, qu'ils pourraient poursuivre avant d'entrer en fonction. Ces études ont une grande valeur pour les aspirantes et aspirants à ce type de poste puisqu'elles font ressortir non seulement le caractère complexe et exigeant du rôle de direction d'école et de direction adjointe, mais aussi à quel point ce rôle est « satisfaisant et enrichissant... et riche en récompenses » (Pollock, 2014).

CINQUIÈME STRATÉGIE

Penser premièrement à vos propres besoins.

Les « leaders apprenants » (Fiarman, 2015) doivent à tout prix prendre soin d'eux-mêmes s'ils veulent soutenir adéquatement les autres. Si vous négligez votre bien-être, votre leadership en souffrira inévitablement, et si votre leadership s'en ressent, c'est l'organisation tout entière – le personnel, les élèves, la communauté scolaire – qui en subira les conséquences. Il n'est pas exagéré de dire qu'en tant que leader, votre priorité est de prendre soin de vous. Tout le reste en dépend.

Les personnes qui aspirent à un poste de leadership sont souvent altruistes. Or, bien que se préoccuper d'autrui soit un trait positif, s'il dépasse certaines limites, l'altruisme peut nuire au bien-être personnel. En effet, les personnes compatissantes et généreuses peinent parfois à reconnaître leurs propres besoins et à y répondre, surtout lorsqu'elles doivent composer avec les exigences d'un nouveau poste. C'est donc dès maintenant que vous devez évaluer dans quelle mesure vous investissez dans votre propre bien-être.

À cette fin, David Rock et Daniel Siegel proposent le modèle du « plateau de l'esprit sain (*Healthy Mind Platter*) » (2011). Selon eux, ce plateau peut nous aider à atteindre un bien-être physique et mental qui nous permettra de créer et d'entretenir de bonnes relations avec notre famille, nos amis et nos collègues, d'accomplir

« La diversité démographique et contextuelle des écoles de l'Ontario, ainsi que l'engagement du gouvernement à améliorer le rendement et le bien-être des élèves ont accentué l'importance dans les écoles et les conseils scolaires d'un leadership efficace qui procure à tous les élèves un milieu d'apprentissage valorisant, sécuritaire, respectueux et stimulant, propice à la réussite scolaire pour tous. »

(Institut de leadership en éducation, 2013, p. 7)

« Rares sont les gens très résilients qui tirent leur force de l'intérieur seulement. Un soutien extérieur est nécessaire. »

(Southwick et Charney, 2012, p. 199)

efficacement nos tâches et d'assumer nos responsabilités au travail, dans nos communautés et dans notre vie personnelle. Le plateau comporte sept activités mentales essentielles qu'il faudrait prendre le temps d'accomplir :

Se concentrer : Lorsque nous nous concentrons sur une tâche en gardant l'objectif en tête, les défis que nous relevons contribuent à former des connexions profondes dans notre cerveau.

S'amuser : Lorsque nous faisons preuve de spontanéité ou de créativité et que nous apprécions les nouvelles expériences, nous favorisons la création de synapses dans notre cerveau.

Rester connecté : Lorsque nous entrons en contact avec les autres, en favorisant les rencontres en personne, et que nous prenons le temps de nous reconnecter avec la nature, nous activons et renforçons les circuits cérébraux relationnels.

Bouger : Lorsque nous bougeons, en faisant des exercices d'aérobic si notre état le permet, nous renforçons notre cerveau de multiples façons.

Méditer : Lorsque nous nous tournons silencieusement vers notre intérieur, en nous concentrant sur les sensations, les images, les sentiments et les pensées qui s'y trouvent, nous favorisons la fonction d'intégration du cerveau.

Se détendre : Lorsque nous nous détendons, sans avoir un projet précis en tête et en laissant nos pensées errer, nous aidons notre cerveau à se revitaliser.

Dormir : Lorsque nous donnons à notre cerveau le repos dont il a besoin, nous consolidons les apprentissages réalisés tout en lui permettant de se remettre des épreuves vécues durant la journée.

(D'après Rock et Siegel, 2011)

LE PLATEAU DE L'ESPRIT SAIN



Le plateau de l'esprit sain, pour un cerveau optimal

©2011 David Rock et Daniel J. Siegel, Dr. Tous droits réservés.
Adapté avec la permission des auteurs.

Rock et Siegel soulignent qu'il n'y a pas de recette pour avoir l'esprit sain, puisque chaque personne est différente et que ses besoins évoluent avec le temps. Par contre, il importe de prendre conscience du vaste éventail d'activités mentales essentielles : « Tout comme votre corps, votre esprit a besoin de plusieurs nutriments essentiels qu'il faut introduire dans sa diète quotidienne, ne fût-ce que en petite quantité. »

Les directions d'école et directions adjointes de l'Ontario qui assument ce rôle depuis moins d'un an ont aussi ces conseils à donner :

- Occupez-vous des priorités essentielles tout en prévoyant du temps pour les urgences et les imprévus.
- Il peut sembler futile de recommander d'« avoir la peau dure », mais il est possible et nécessaire d'éviter de s'impliquer émotionnellement lors des possibles conflits de travail.
- Le travail n'est jamais terminé : apprenez à vous fixer de petits objectifs réalistes et bien définis, sans oublier de prendre le temps de reconnaître et célébrer vos réalisations.

En fin de compte, le leadership vient de l'intérieur, de vos qualités personnelles. Les leaders chevronnés ou chevronnés savent qu'il est primordial de prendre soin de soi-même pour réussir.

Bibliographie et lectures complémentaires

Armstrong, D. (2014). *Rapport sur la transition au rôle de direction d'école et direction adjointe*. Toronto (Ontario) : Institut de leadership en éducation.

Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*. Traduction de l'américain par Jacques Lecomte. Paris (France) : De Boeck Université.

Bloom, G. S. (juin 2004). « Emotionally intelligent principals: Addressing the affective demands of newcomers through one-on-one coaching ». *School Administrator*, vol. 61 no 6, p. 14-18.

Congrès pour les leaders scolaires nouvellement nommés (mars 2016). Résultats de l'enquête : conseils aux leaders nouvellement nommés (document non publié). Toronto (Ontario) : Institut de leadership en éducation.

Drucker, P. (janvier 2005). « Managing Oneself ». *Harvard Business Review*.

Fiarman, S. E. (2015). *Becoming a school principal*. Cambridge (Massachusetts) : Harvard Education Press.

Fullan, M. (2014). *The Principal: three keys to maximizing impact*. San Francisco (Californie) : Jossey-Bass.

Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York (New York) : Viking.

Harris, J. R. (2009). *The nurture assumption: Why children turn out the way they do*. New York (New York) : Free Press.

Ibarra, H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Boston (Massachusetts) : Harvard Business Review Press.

Institut de leadership en éducation (2013). *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*. Toronto (Ontario) : auteur.

Leithwood, K. (2012). *Le Cadre de leadership de l'Ontario : une discussion relative aux fondements de la recherche*. Toronto (Ontario) : Institut de leadership en éducation.

Leithwood, K. et V. N. Azah (2014). Étude portant sur la charge de travail des directions d'école et des directions adjointes du palier élémentaire – Rapport final. Toronto (Ontario) : ministère de l'Éducation.

Leithwood, K. et V. N. Azah (2014). Études portant sur la charge de travail des directions et des directions adjointes des écoles élémentaires et secondaires – Résumé. Toronto (Ontario) : ministère de l'Éducation.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2014). *Comment apprend-on? Pédagogie de l'Ontario pour la petite enfance*. Toronto (Ontario) : auteur.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2014). Équité et éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario : Lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques. Toronto (Ontario) : auteur.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario (31 mai 2016). Note Politique/Programmes n° 159, *La collaboration professionnelle*. Toronto (Ontario) : auteur.

Pollock, K. (automne 2014). « The changing nature of principals' work ». *The Register*. Toronto (Ontario) : Ontario Principals' Council.

Rock, D. et D. Siegel (2011). « The healthy mind platter, for optimal brain matter ». Disponible au <http://www.mindplatter.com>

Rock, D. (2013). *Votre cerveau au bureau*. Traduction de l'américain par Christian Faivre-Delord. Paris (France) : Inter Editions.

Southwick, S. M. et D. S. Charney (2012). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. New York (New York) : Cambridge University Press.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (Californie) : Sage Publications.

La Fonction publique de l'Ontario s'efforce de faire preuve de leadership quant à l'accessibilité. Notre objectif est de nous assurer que tous les employés du gouvernement de l'Ontario et tous les membres du public que nous servons ont accès à tous les services, produits et installations du gouvernement. Ce document, ou l'information qu'il contient, est offert en formats substitués sur demande. Veuillez nous faire part de toute demande de format substitué en appelant ServiceOntario au 1 800 668-9938 (ATS : 1 800 268-7095).

An equivalent publication is available in English under the title: Leadership for Learning: The Aspiring Principal/Vice-Principal, 2016.

Cette publication est affichée dans le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/education.

⊗ Imprimé sur du papier recyclé • 16-147 • ISSN 2371-6673 (Imprimé) • ISSN 2371-6681 (En ligne) • © Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2016