



The Institute for  
Education Leadership

L'Institut de leadership  
en éducation

[www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca)

## ***Une approche globale en matière de développement du leadership***

### **Hamilton-Wentworth Catholic District School Board (HWCDSB)**

#### **Portrait démographique du HWCDSB**

<b>Écoles</b>	
Éducation permanente	5
Élémentaire	49
Secondaire	7
<b>Total</b>	<b>29 098</b>

<b>Personnel</b>	
Éducation permanente – Enseignantes et enseignants	77
Élémentaire – Enseignantes et enseignants	1 075
Secondaire – Enseignantes et enseignants	559
Autres membres du personnel	2 885
<b>Total</b>	<b>4 596</b>

<b>Effectif</b>	
Éducation permanente	102
Élémentaire	18 569
Secondaire	10 427
<b>Total</b>	<b>29 098</b>

Site Web	<a href="http://www.hwcdsb.ca">www.hwcdsb.ca</a>
----------	--

## **Contexte**

Le Hamilton-Wentworth Catholic District School Board (HWCDSD) offre depuis 1982 un programme de développement du leadership pour les enseignantes et enseignants qui souhaitent faire l'expérience d'un rôle de leader scolaire. Le schéma de ce programme est présenté à l'annexe A.

Ce programme se décline en trois volets, qui amènent les candidates et candidats aux rôles de leadership à vivre des expériences de leadership scolaire au quotidien, ainsi que des activités mensuelles d'apprentissage professionnel dirigées par des directions d'école et des cadres supérieurs chevronnés. Voici les trois volets du programme :

- a) Stage de direction d'école (élémentaire)
- b) Assistance à la direction d'école (élémentaire)
- c) Leadership au palier secondaire

Ces trois volets offrent la possibilité aux futurs leaders d'appliquer leurs apprentissages et leurs compétences de leadership dans l'école, et ultimement de déterminer s'ils souhaitent faire carrière comme leaders scolaires dans le système d'éducation catholique.

Pour les cadres supérieurs du conseil scolaire, le programme de développement du leadership est une bonne façon d'accompagner les futurs leaders et de les former sur les stratégies et les objectifs du plan stratégique pluriannuel (PSP) du conseil scolaire et du Plan d'amélioration du conseil scolaire pour le rendement et le bien-être des élèves (PAC). Ce programme s'avère par ailleurs une source d'information utile sur les candidates et candidats pouvant être recrutés et formés comme chefs de section, directions adjointes et directions d'école.

## **Pour faire le pont avec *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood, 2013)**

Un conseil scolaire performant :

- adopte des procédures soigneusement définies pour reconnaître, recruter, choisir et évaluer les leaders scolaires;
  - encourage les leaders scolaires, au besoin, à faire appel à l'expertise des leaders du système pour améliorer leurs capacités;
  - s'attend à ce que les leaders scolaires et les leaders du système respectent les pratiques et les ressources personnelles en matière de leadership décrites dans le [Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\)](#), ainsi que d'autres pratiques jugées importantes par le conseil scolaire;
  - encourage des formes de leadership distribué au sein du conseil scolaire et de ses écoles.
- (Leithwood, 2013)

Leithwood et ses collègues ont aidé le HWCDSD dans les efforts qu'il déploie pour mettre à profit les ressources personnelles en leadership, comme le recommande le document intitulé [Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française](#), afin de créer des cultures d'école qui favorisent la motivation et l'engagement du personnel (2006). Ces experts font valoir que « les leaders scolaires améliorent l'enseignement et l'apprentissage indirectement, les plus grands vecteurs de leur influence étant la motivation, l'engagement et les conditions de travail du personnel ». Ils ajoutent que les leaders scolaires « ont une influence relativement grande et

positive sur la motivation et l'engagement des membres du personnel, et sur leurs croyances quant au soutien que leur apportent leurs conditions de travail » (traduction libre, Leithwood *et al.*, 2006, p. 10).

### **Stage de direction d'école (élémentaire)**

Le volet de stage de direction d'école a d'abord été lancé comme projet pilote en 1982 (voir annexe B). Il faisait suite à une recommandation formulée à l'intention des conseillères et conseillers scolaires sur l'importance de préparer les futurs leaders aux postes de leadership qui pourraient s'offrir au sein du conseil scolaire :

« Ce programme préparera les membres du personnel à exercer des fonctions de leader dans une école catholique. Les stagiaires seront affectés à une école où ils pourront acquérir une expérience pratique de gestion, de supervision, d'élaboration de programme, de mise en œuvre et d'évaluation au sein d'une école. De plus, ils enrichiront leur expérience et leur compréhension des différentes facettes du programme scolaire, du climat scolaire et des autres aspects de l'école qui contribuent à sa mission catholique distinctive. D'une durée de deux ans, le stage comprendra du mentorat et des cours après les heures de travail. »

(Traduction libre, rapport du HWCDSB – RFI)

Les personnes qui sont acceptées comme stagiaires sont affectées à une école qui n'a pas de direction adjointe. Elles remplissent différentes fonctions de leadership sous la supervision de la direction d'école. Il peut s'agir de préparer l'horaire de surveillance, de faire les commandes de consommables, de veiller aux mesures disciplinaires pour les élèves, de donner des présentations au conseil d'écoles catholiques, de participer aux travaux de l'équipe ressource en éducation de l'enfance en difficulté, d'agir comme leader dans l'équipe d'amélioration de l'école, de siéger aux comités du conseil scolaire, et d'assumer d'autres responsabilités similaires qui relèvent du leadership scolaire.

Quant aux mini-cours après les heures de travail, ils portent sur divers sujets axés essentiellement sur les composantes du document *Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française* ([Institut de leadership en éducation de l'Ontario](#)). À ces mini-cours s'ajoutent deux séances de fin de semaine où les stagiaires font une introspection. Chacun détermine, à l'aide de l'indicateur psychologique [Myers-Briggs Type Indicator](#), quelles sont ses préférences et comment il perçoit le monde et prend des décisions. Les personnes ayant fait le stage récemment ont pu se pencher sur leur quotient d'intelligence émotionnelle et constater à quel point cet aspect fait partie intégrante du leadership.

Enfin, les stagiaires participent régulièrement à des séances de mentorat avec une ou un mentor, choisi parmi les directions d'école et les directions adjointes autres que celles de leur école d'appartenance.

Voici un compte-rendu de la participation à ce jour au stage de direction d'école à l'élémentaire.

25 groupes de stagiaires		
259 stagiaires, qui sont devenus des :		
Directions de l'éducation	Cadres supérieurs	Directions d'école ou directions adjointes au palier élémentaire
2	4	119

## **Assistance à la direction d'école / leadership au palier secondaire** (annexe C)

Afin de continuer à renforcer les capacités de ces futurs leaders, surtout en l'absence de possibilités de postes de directions adjointes, l'équipe de Cadres supérieurs a créé le poste assistance à la direction d'école. Contrairement au stage de direction d'école, qui s'échelonne sur une période fixe de deux ans, le volet d'assistance à la direction d'école est d'une durée indéterminée. Il se déroule dans des écoles où il n'y a ni direction adjointe, ni stagiaire de direction d'école. Toutefois, à l'instar du stage de direction d'école, il permet aux candidates et candidats d'assumer des fonctions de leadership à l'intérieur même d'une école qui sont supervisées par la direction d'école, de participer à des séances mensuelles après l'école dirigées par une surintendance et deux directions d'école, et de désigner une ou un mentor qui l'aidera à développer ses compétences de leadership.

Grâce à ces volets du programme de développement du leadership, le HWCDSB est en mesure de trouver une direction adjointe, une assistante ou un assistant à la direction d'école, ou une ou un stagiaire de direction d'école pour chacune de ses 49 écoles élémentaires. Le HWCDSB peut ainsi renforcer ses capacités et planifier la relève, tout en offrant un soutien continu aux directions d'école, au personnel scolaire et aux élèves.

Quant au volet de leadership au palier secondaire, il a été lancé en 1992 dans le but d'appuyer les enseignantes et enseignants du secondaire qui aspirent à devenir chefs de section, directions d'école ou directions adjointes et de renforcer leur expertise. Il dure deux ans et ressemble au stage de direction d'école. Un maximum de 3 participantes et participants sont sélectionnés pour chaque école secondaire, ce qui peut donner des cohortes de 21 personnes. Le volet de leadership au palier secondaire a accueilli 10 cohortes à ce jour.

## **Ressources personnelles en leadership : Accompagner les leaders des écoles catholiques en poste et les leaders scolaires en formation**

Ces deux dernières années, les activités d'apprentissage professionnel pour les surintendances, les directions d'école, les directions adjointes ainsi que les trois volets du programme de développement du leadership ont changé tant dans leur contenu que dans leur forme. Pendant longtemps, l'apprentissage professionnel et le développement du leadership ont reposé sur le cadre [Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française](#). Puis, on a vu croître la place accordée aux ressources personnelles en leadership dans le développement des leaders du système futurs et en poste.

Pour ce qui est des leaders du système, la décision de mettre davantage l'accent sur les ressources personnelles en leadership – cognitives, sociales et psychologiques – tient à quelques facteurs d'importance :

- a) Le plan stratégique pluriannuel du HWCDSB, qui souligne l'importance de la santé mentale au travail ainsi que de la création dans les écoles et les sections d'un climat propice à la santé mentale et au sentiment de sécurité, des éléments essentiels à la réussite des élèves et à la bonne administration du conseil scolaire.

- b) Les modifications apportées à la [Loi sur la santé et la sécurité au travail de l'Ontario](#), particulièrement en ce qui a trait au harcèlement au travail.
- c) Les observations des cadres supérieurs en contexte formel (évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes) et informel (visites régulières dans les écoles). Les cadres supérieurs ont constaté que les meilleurs leaders – efficacité mesurée selon le rendement des élèves et la cohésion au sein du personnel – étaient ceux qui arrivaient à un mariage harmonieux entre les caractéristiques du [Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires](#) du *Cadre leadership de l'Ontario* et de solides ressources personnelles en leadership. Inversement, les leaders qui faisaient l'objet de plaintes ou de conflits au travail intégraient presque toujours les caractéristiques du *Cadre*, mais avaient du mal à exploiter leurs ressources personnelles en leadership, ou n'y avaient tout simplement pas recours.

Pour faciliter ce virage, deux parcours de formation parallèles ont été mis sur pied. Le premier parcours consiste en une étude approfondie sur la santé mentale au travail (voir annexe D). Voici les sujets traités au cours des six séances de ce parcours.

- La santé mentale au travail – Présentation générale
- La santé mentale du personnel – Pour mieux comprendre
- Le leadership attentif
- Les politiques et la législation
- Les mesures d'adaptation en santé mentale
- La vision d'un leader

Le deuxième parcours porte sur l'utilisation d'un outil pour mesurer l'intelligence émotionnelle (voir annexe E). Les participantes et participants ont pu utiliser les résultats obtenus pour :

- appliquer leur propre quotient d'intelligence émotionnelle à leur rôle de leader;
- savoir comment utiliser les émotions pour jongler avec les idées divergentes et prendre des décisions efficacement;
- savoir comment mettre à profit leur intelligence émotionnelle dans les conflits;
- se familiariser avec leur propre intelligence émotionnelle et savoir comment l'appliquer dans leur vie personnelle et professionnelle.

(EITC, 2013)

Les cadres supérieurs ont été les premiers à suivre ces deux parcours de formation, et à ce jour, toutes les directions d'école et directions adjointes ont fait ces apprentissages. Ainsi, ces trois catégories de leaders ont travaillé sur l'intelligence émotionnelle et reçu une formation initiale sur la santé mentale au travail.

### **Initiative étendue aux services administratifs**

Cette initiative fructueuse pour améliorer le leadership dans les écoles du conseil scolaire a commencé à profiter à d'autres leaders au sein du conseil scolaire. En effet, les gestionnaires et les superviseurs et superviseurs des différents services administratifs ont pu faire des apprentissages professionnels sur la santé mentale au travail et sur les exigences législatives au service de la sécurité psychologique en milieu de travail. Ils se sont aussi servis du modèle EQ-i 2.0 pour réfléchir à leurs propres compétences et préjugés en matière de leadership.

### **Conclusion**

Pour améliorer sa capacité de leadership, le Hamilton-Wentworth Catholic District School Board a décidé d'aider ses leaders à acquérir les connaissances, la bienveillance et la compassion nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, et à miser sur un leadership au service des autres.

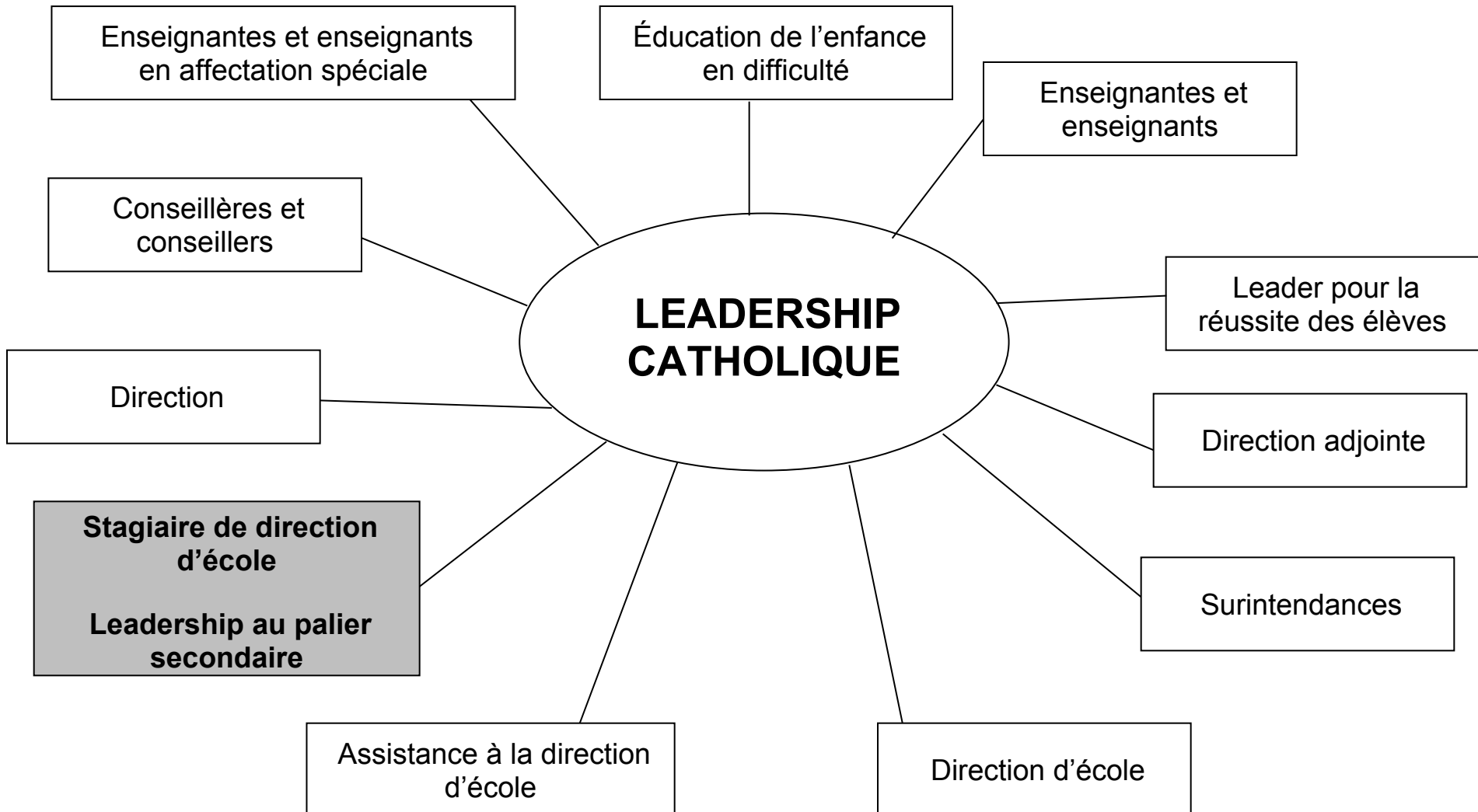
Il est important pour les leaders de connaître leurs propres habiletés et compétences, à l'aide du modèle EQ-i 2.0, et d'utiliser cette connaissance de soi pour concevoir un plan de perfectionnement individuel adapté. Ils deviennent ainsi plus conscients de leurs qualités, de leurs compétences et de l'influence qu'elles ont sur leurs relations avec les autres. Les leaders doivent aussi être au fait de la législation qui s'applique à certaines situations, par exemple lorsque des mesures d'adaptation doivent être fournies. Ultiment, c'est tout le conseil scolaire qui y gagne, grâce à un plan d'ensemble et à tous ces plans individuels conçus pour favoriser le développement des habiletés de leadership.

Le HWCDSB croit que les efforts qu'il déploie pour accroître et développer le leadership permettront aux élèves qui lui sont confiés d'évoluer dans un environnement scolaire et dans des classes où « toutes les apprenantes et tous les apprenants peuvent réaliser la pleine grandeur d'une humanité à l'image de Jésus Christ notre Seigneur ». (Traduction libre, énoncé de mission et de vision du HWCDSB).



Hamilton-Wentworth  
Catholic Schools

*Believing, Achieving, Serving*



## APERÇU GÉNÉRAL **STAGE DE DIRECTION D'ÉCOLE / LEADERSHIP AU PALIER SECONDAIRE**

Les volets de stage de direction d'école et de leadership au palier secondaire du programme de développement du leadership sont d'une durée de deux ans. Ils offrent aux futurs leaders toute une gamme d'expériences concrètes du leadership. En voici les composantes.

- Apprentissage sur le terrain, soit à l'intérieur même de l'école, sous la supervision de la direction d'école
- Mini-cours après les heures de travail et deux séances de fin de semaine
- Mentorat

### OBJECTIFS

- Discuter de l'importance pour une communauté catholique de profiter d'un leadership catholique.
- Fournir une formation en leadership répondant aux besoins des participantes et participants ainsi que du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board.
- Amener les participantes et participants à se familiariser avec les politiques et les pratiques du Hamilton-Wentworth Catholic District School Board.
- Les amener à approfondir leur connaissance des théories et pratiques actuelles en matière de leadership.
- Leur donner la possibilité de croître personnellement en développant leurs compétences interpersonnelles et de leadership.

### Apprentissage à l'intérieur de l'école

Cette composante offre aux participantes et participants la possibilité d'exercer des fonctions de leadership assignées par la direction d'école. Ils acquerront de l'expérience dans tous les aspects du leadership des domaines suivants :

1. Leadership catholique
2. Administration
3. Curriculum
4. Projets spéciaux

### Mini-cours

1. Le leadership catholique efficace
2. Les politiques et les pratiques administratives du conseil scolaire
3. Le leadership entourant le curriculum
4. La responsabilisation
5. Diriger une école sécuritaire
6. L'éducation de l'enfance en difficulté
7. Les compétences interpersonnelles
8. La planification de carrière et le perfectionnement professionnel
9. Le mentorat

### Mentorat

Dans les premières semaines du programme, chaque participante et participant se choisit une ou un mentor, qui doit exercer des fonctions de leadership éducationnel. Cette personne agit comme facilitateur, conseiller et personne-ressource tout au long des deux années du programme. Chaque tandem mentor-mentoré tient au moins quatre rencontres formelles par année.

### Évaluation du programme

Le programme fait l'objet d'une évaluation continue. De plus, la direction d'école et la participante ou le participant en font une évaluation formelle à la fin de la première et de la deuxième année.

### Normes de rendement

La participante ou le participant rend compte à la direction d'école des apprentissages vécus à l'intérieur même de l'école pour chaque aspect dont ils auront convenu. De son côté, la direction d'école évalue, à la fin de la deuxième année, l'efficacité de la participante ou du participant dans ses fonctions de leadership.

## CRITÈRES DE PARTICIPATION HAMILTON-WENTWORTH CATHOLIC DISTRICT SCHOOL BOARD

<b>STAGIAIRE DE DIRECTION D'ÉCOLE (LEADERSHIP AU PALIER SECONDAIRE)</b>	<b>ASSISTANCE À LA DIRECTION D'ÉCOLE</b>	<b>DIRECTION ADJOINTE</b>	<b>DIRECTION D'ÉCOLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre en règle de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario</li> <li>• Au moins cinq années d'expérience concluante en enseignement</li> <li>• Programme de renouvellement religieux terminé, comme l'exige la politique du conseil scolaire (35 heures)</li> <li>• Programme d'études supérieures terminé ou en cours (p. ex., maîtrise en éducation ou maîtrise en enseignement religieux) OU brevet de spécialiste dans au moins un domaine et partie I du cours d'enseignement religieux terminée</li> <li>• Expérience dans plus d'un cycle</li> </ul> <p>Documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CV à jour</li> <li>• Formulaire sur le renouvellement religieux</li> <li>• Lettre de recommandation de la direction d'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre en règle de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario</li> <li>• Au moins cinq années d'expérience concluante en enseignement</li> <li>• Programme de renouvellement religieux terminé, comme l'exige la politique du conseil scolaire (35 heures)</li> <li>• Partie I du Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école ou programme de stage de direction d'école terminé</li> <li>• Expérience dans deux cycles ou plus</li> <li>• Sens de l'initiative et du leadership démontré au niveau de l'école</li> <li>• Un cours de religion terminé</li> </ul> <p>Documentation complète – (voir direction d'école)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification de direction d'école</li> <li>• Spécialisation en enseignement religieux</li> <li>• Huit années d'expérience; au moins une au sein du conseil scolaire</li> <li>• Au moins deux années de leadership reconnu (p. ex., stage à la direction d'école, leadership au palier secondaire, assistance à la direction d'école, chef de section, conseillère ou conseiller)</li> <li>• Expérience dans deux cycles ou plus (élémentaire – primaire, moyen, intermédiaire; secondaire – intermédiaire, supérieur)</li> <li>• Programme de renouvellement religieux terminé, comme l'exige la politique du conseil scolaire (35 heures)</li> <li>• Expérience reconnue comme membre de comités du conseil scolaire</li> </ul> <p>Documentation complète – (voir direction d'école)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification de direction d'école</li> <li>• Spécialisation en enseignement religieux</li> <li>• Expérience comme direction adjointe</li> <li>• Huit années d'expérience; au moins une au sein du conseil scolaire</li> <li>• Expérience dans deux cycles ou plus (élémentaire – primaire, moyen, intermédiaire; secondaire – intermédiaire, supérieur)</li> <li>• Programme de renouvellement religieux terminé, comme l'exige la politique du conseil scolaire (35 heures)</li> <li>• Expérience reconnue comme membre de comités du conseil scolaire</li> </ul> <p>Documentation complète – (voir direction d'école)</p>

## **Sujets du programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs, les directions d'école et les directions adjointes**

### La santé mentale au travail – Présentation générale

- Cadre d'Excellence Canada, et application de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail – Santé mentale au travail
- Lignes directrices organisationnelles sur la santé mentale au travail : leadership positif, communication efficace, conception des postes favorisant la santé mentale, recrutement du personnel, équilibre travail-vie personnelle, initiatives pour la santé mentale et le bien-être
- Réalisation de sondages avant la formation

### Les attitudes de leadership qui favorisent la santé mentale du personnel

- Habilités et stratégies nécessaires pour diriger des discussions délicates sur la santé mentale et pour gérer ses propres émotions
- Leadership attentif, et habiletés et stratégies nécessaires pour améliorer les relations de travail
- Intelligence émotionnelle et santé mentale
- Gestion des conflits

### Les politiques et la législation

- Approfondir ses connaissances et compétences concernant les obligations légales : droits de la personne et santé et sécurité au travail
- Créer une culture de leadership et de travail positive
- Favoriser la constance dans la résolution de problèmes et dans l'application des politiques et de la législation pour gérer les situations de travail liées à la santé mentale
- Adopter des pratiques exemplaires en cas de retour ou de maintien au travail de membres du personnel ayant des problèmes de santé mentale

### Les mesures d'adaptation en santé mentale

- Que faire lorsqu'un membre du personnel signale ou montre des problèmes de santé mentale?
- Que faire si vous soupçonnez des problèmes de santé mentale chez un membre du personnel?
- Les responsabilités de l'employeur et celles du personnel relativement à la documentation médicale
- Les types d'adaptation
- Les adaptations de base et les adaptations complexes
- Les mesures d'adaptation pour un trouble de santé mentale versus d'autres types de troubles
- La discipline et les mesures d'adaptation

### Le leadership attentif et l'intelligence émotionnelle

- Application de l'intelligence émotionnelle, santé mentale au travail et neuro-leadership
- Coaching et soutien en continu concernant l'application du quotient d'intelligence émotionnelle au développement du leadership



## EQ-i 2.0 Model of Emotional Intelligence

### STRESS MANAGEMENT

**Flexibility** is adapting emotions, thoughts and behaviors to unfamiliar, unpredictable, and dynamic circumstances or ideas.

**Stress Tolerance** involves coping with stressful or difficult situations and believing that one can manage or influence situations in a positive manner.

**Optimism** is an indicator of one's positive attitude and outlook on life. It involves remaining hopeful and resilient, despite occasional setbacks.

### SELF-PERCEPTION

**Self-Regard** is respecting oneself while understanding and accepting one's strengths and weaknesses. Self-Regard is often associated with feelings of inner strength and self-confidence.

**Self-Actualization** is the willingness to persistently try to improve oneself and engage in the pursuit of personally relevant and meaningful objectives that lead to a rich and enjoyable life.

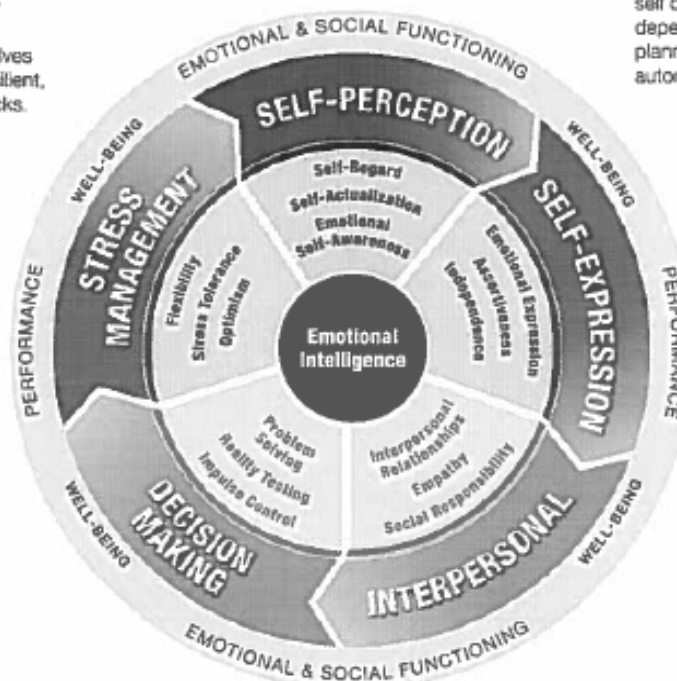
**Emotional Self-Awareness** includes recognizing and understanding one's own emotions. This includes the ability to differentiate between subtleties in one's own emotions while understanding the cause of these emotions and the impact they have on one's own thoughts and actions and those of others.

### SELF-EXPRESSION

**Emotional Expression** is openly expressing one's feelings verbally and non-verbally.

**Assertiveness** involves communicating feelings, beliefs and thoughts openly, and defending personal rights and values in a socially acceptable, non-offensive, and non-destructive manner.

**Independence** is the ability to be self directed and free from emotional dependency on others. Decision-making, planning, and daily tasks are completed autonomously.



### DECISION MAKING

**Problem Solving** is the ability to find solutions to problems in situations where emotions are involved. Problem solving includes the ability to understand how emotions impact decision making.

**Reality Testing** is the capacity to remain objective by seeing things as they really are. This capacity involves recognizing when emotions or personal bias can cause one to be less objective.

**Impulse Control** is the ability to resist or delay an impulse, drive or temptation to act and involves avoiding rash behaviors and decision making.

### INTERPERSONAL

**Interpersonal Relationships** refers to the skill of developing and maintaining mutually satisfying relationships that are characterized by trust and compassion.

**Empathy** is recognizing, understanding, and appreciating how other people feel. Empathy involves being able to articulate your understanding of another's perspective and behaving in a way that respects others' feelings.

**Social Responsibility** is willingly contributing to society, to one's social groups, and generally to the welfare of others. Social Responsibility involves acting responsibly, having social consciousness, and showing concern for the greater community.

## **Références**

EITC (2013). [\*What is the EQ-i 2.0?\*](#), The Emotional Intelligence Training Company Inc. (consulté le 11 avril 2017).

INSTITUT DE LEADERSHIP EN ÉDUCATION (2013). « [Le leadership au niveau de l'école catholique de langue française](#) », *Le Cadre de leadership de l'Ontario* (consulté le 11 avril 2017).

LEITHWOOD, K. (2013). [Les conseils scolaires performants et leur leadership](#) : Une étude commandée par l'Institut de leadership de l'Ontario et le Council of Ontario Directors of Education, Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2013

LEITHWOOD, K., C. DAY, P. SAMMONS, A. HARRIS et D. HOPKINS (2006). [Seven strong claims about successful school leadership](#), National College for School Leadership (consulté le 11 avril 2017).