



The Institute for
Education Leadership
L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

*La collaboration des leaders en Ontario
assure la réussite et le bien-être des
élèves.*

Module sept : Les conseils scolaires performants et leur leadership
***Une approche de gouvernance des conseillères et des
conseillers scolaires axée sur les politiques***

PARTNER ORGANIZATIONS

Association des directions et
directions adjointes des écoles
franco-ontariennes

Association des gestionnaires de
l'éducation franco-ontarienne

Catholic Principals' Council of
Ontario

Council of Senior Business
Officials

Council of Ontario Directors of
Education

Ministry of Education

Ontario Catholic Supervisory
Officers' Association

Ontario Principals' Council

Ontario Public Supervisory
Officials Association

Contenu du module

Description du module *

Ordre du jour

Exemples de recherches pertinentes

Annexe A : Caractéristiques de conseils scolaires performants tirées du
Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires

Annexe B : Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Annexe C : Nipissing Parry Sound Catholic District School Board

Auto-évaluation

Évaluation du module

Module sept : Une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques
*** indique des informations supplémentaires depuis 2016**

Description du module

Ce module visait essentiellement à démontrer que pour favoriser l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves, les membres élus du conseil scolaire doivent rester centrés sur les politiques du conseil scolaire et voir à ce que les efforts d'amélioration du conseil scolaire s'inspirent de la mission et de la vision de celui-ci.

Selon *Les conseils scolaires performants et leur leadership*, on peut dire que les conseillères et conseillers scolaires assurent une gestion efficace du conseil scolaire lorsqu'ils :

- élaborent des politiques et appuient les décisions du personnel visant à offrir un curriculum intéressant, faisant appel à différents types d'enseignement pour tous les élèves, et éliminent le curriculum n'ayant pas ces caractéristiques;
- contribuent à l'établissement de liens productifs avec les cadres supérieurs, le personnel des écoles, les intervenantes et intervenants communautaires et les représentantes et représentants du ministère de l'Éducation ainsi qu'entre toutes ces personnes;
- offrent des sessions d'orientation aux nouveaux membres et de la formation continue aux autres membres;
- contribuent à l'établissement et au maintien de relations de travail productives entre les membres élus du conseil scolaire;
- respectent le rôle de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs dans les activités quotidiennes de gestion du conseil scolaire;
- imputent à la direction de l'éducation la responsabilité d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans le conseil scolaire;
- exigent de tous les membres du conseil scolaire qu'ils respectent les décisions prises par le Conseil élu.

Ordre du jour

1. Objectifs

- Déterminer quelles caractéristiques d'un membre élu d'un conseil scolaire sont liées, selon les meilleures données probantes, à une amélioration du bien-être et du rendement des élèves.
- En apprendre plus sur la façon dont les autres cadres supérieurs contribuent au développement de ces caractéristiques chez leurs conseillères et conseillers scolaires.
- Améliorer la compréhension des défis et des occasions qui peuvent se présenter lorsqu'on travaille dans un conseil scolaire axé sur les politiques.

2. Vue d'ensemble de recherches pertinentes

- [Présentation Power Point](#)

3. Étude de cas : Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à élaborer et mettre en œuvre une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaire axée sur les politiques?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

4. Étude de cas : Nipissing Parry Sound Catholic District School Board

En quoi cette étude de cas peut-elle nous aider à élaborer et mettre en œuvre une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaire axée sur les politiques?

- Examen de l'étude de cas écrite (en équipes de quatre ou cinq personnes)
- Compte rendu des apprentissages de chaque équipe
- Synthèse des principales constatations

5. Comparer et différencier les études de cas portant sur une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques – discussion de groupe

- Tenir compte des liens avec les recherches pertinentes et avec les approches visant à faire du conseil scolaire un conseil scolaire axé sur les politiques utilisées dans les études de cas répertoriées dans ce module.
- Déterminer les leçons clés; ce qu'il faut absolument faire et ce qu'il faut éviter à tout prix.

- Conclure avec une synthèse sur les façons d'adopter une approche axée sur les politiques dans un conseil scolaire.

Exemples de recherches pertinentes

Carver, J. (1997). *Boards that make a difference: A new design for leadership in non-profit and public organizations* (2nd edition). San Francisco : Jossey-Bass

Johnson, P. (2013). Effective board leadership: Factors associated with student achievement, *Journal of School Leadership*, 23, 456-489.

Land, D. (2002). Local school boards under review : Their role and effectiveness in relation to students' academic achievement. *Review of Educational Research*, 72: 229-278.

Leithwood, K. (2011). *Caractéristiques des conseils scolaires à hauts niveaux de rendement en Ontario (Volet 1)*. Toronto (Ontario) : rapport final soumis à l'Institut de leadership en éducation, 2011.

Saatcioglu, A., Moore, S., Sargut, G., Bajaj, A. (2011). The role of school board social capital in district governance: Effects on financial and academic outcomes, *Leadership and Policy in Schools*, 10, 1-42.

Annexe A : Caractéristiques de conseils scolaires performants

[Tiré du Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires performants]

Les conseillères et conseillers scolaires contribuent de façon optimale à l'atteinte des objectifs des conseils scolaires lorsqu'ils :

1. participent, en compagnie des cadres supérieurs à l'évaluation des valeurs et des intérêts de la communauté et à l'intégration des résultats dans la mission et la vision du conseil scolaire qui concernent les élèves;
2. cherchent à mobiliser le personnel enseignant, les directions d'école et les directions adjointes, les parents et la communauté en vue de définir et de concrétiser la vision;
3. participent à l'instauration d'une culture de l'excellence qui rend possible la concrétisation de la vision;
4. utilisent les convictions et la vision en matière d'apprentissage et du bien-être des élèves comme pierre angulaire de la planification stratégique et de l'évaluation continue du conseil scolaire;
5. axent une grande partie du processus d'élaboration de politiques sur l'amélioration de l'apprentissage et du bien-être des élèves, en fonction de la mission et de la vision;
6. élaborent des politiques et appuient les décisions du personnel visant à offrir un curriculum intéressant, faisant appel à différents types d'enseignement pour tous les élèves, et éliminent le curriculum n'ayant pas ces caractéristiques;
7. contribuent à l'établissement de liens productifs avec les cadres supérieurs, le personnel des écoles, les intervenantes et intervenants communautaires et les représentantes et représentants du ministère de l'Éducation ainsi qu'entre toutes ces personnes;
8. offrent des sessions d'orientation aux nouveaux membres et de la formation continue aux autres membres;
9. contribuent à l'établissement et au maintien de relations de travail productives entre les membres élus du conseil scolaire;
10. respectent le rôle de la direction de l'éducation et des cadres supérieurs dans les activités quotidiennes de gestion du conseil scolaire;
11. imputent à la direction de l'éducation la responsabilité d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans le conseil scolaire;
12. exigent de tous les membres du conseil scolaire qu'ils respectent les décisions prises par le Conseil élu.

Annexe B : Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

Questions d'orientation

Le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est est le seul conseil scolaire de l'Ontario à avoir mis en place un modèle de gouvernance entièrement axée sur les politiques pendant plus de 15 ans. En 1995, le conseil a déclenché une crise « politique » en adoptant 16 recommandations qui préconisaient que les cadres supérieurs mettent en place des changements pour améliorer la gouvernance et la gestion du conseil scolaire.

On a alors nommé une équipe de gestion provisoire qui a pris les mesures nécessaires pour répondre aux attentes du conseil scolaire, notamment en faisant appel à une expertise supplémentaire. L'équipe s'est aussi chargée de faire connaître au conseil les progrès de la mise en œuvre des 16 recommandations. Un climat de confiance s'est installé petit à petit jusqu'à la fin du mandat du conseil, en décembre 1997.

Parallèlement, la Commission d'amélioration de l'éducation, créée en 1997 en vue de faciliter la réforme du système d'éducation de l'Ontario, a publié en décembre de la même année un rapport sur le rôle des conseillères et conseillers scolaires. La commission y clarifiait les responsabilités des conseils scolaires et recommandait que ceux-ci les exercent dans le cadre d'une gouvernance axée sur les politiques, selon un modèle créé par John Carver.

1. *Comparez le modèle de gouvernance axée sur les politiques de votre conseil avec celui adopté par le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est.*
2. *Relevez les principaux défis qu'a dû rencontrer le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est et ceux auxquels votre conseil scolaire a fait face avec son modèle de gouvernance actuel.*

Le modèle de gouvernance axée sur les politiques du Conseil des écoles catholiques du Centre-Est a fait l'objet de nombreuses révisions au cours des ans, pour que son approche soit toujours à jour. La direction de l'éducation actuelle attribue une grande partie de sa réussite à ce modèle.

3. *Quelles leçons pouvez-vous tirer de cette étude de cas? Selon vous, est-ce que l'adoption d'un tel modèle pourrait permettre à votre conseil scolaire de surmonter certains obstacles de gouvernance?*

ÉTUDE DE CAS

Annexe C : Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board

Questions d'orientation

La gouvernance au sein du Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board repose sur le modèle Carver. Si celui-ci influe sur les relations du conseil avec la direction de l'éducation, les cadres supérieurs et le personnel, il a également un effet sur les contribuables, les parents et les autres intervenantes et intervenants.

1. *Comparez le modèle de gouvernance axée sur les politiques de votre conseil avec celui adopté par le Nipissing Parry Sound Catholic District School Board.*
2. *En Ontario, un petit nombre de conseils scolaires ont complètement adopté le modèle Carver. Utilisez la méthode d'évaluation FFPM (Forces, faiblesses, possibilités et menaces) pour imaginer les répercussions d'un tel modèle dans votre conseil scolaire.*

L'approche du Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board met l'accent sur les **résultats** et les **moyens**.

On entend par **moyens** tous les aspects de l'organisme qui ne sont pas des résultats, notamment toutes les pratiques, méthodes, situations et conditions envisageables.

Pour les conseils scolaires qui appliquent une approche de gouvernance traditionnelle, des préoccupations justifiées concernant les moyens pris par l'administration pour atteindre ses objectifs peuvent entraîner de la microgestion et même de l'ingérence. Le modèle de gouvernance axée sur les politiques permet aux conseils scolaires d'être responsables des pratiques et des situations du personnel, sans pour autant s'ingérer dans les tâches confiées à l'administration ou banaliser le rôle du conseil.

3. *Comment votre conseil scolaire encourage-t-il les conseillères et conseillers à garder le cap sur les grands objectifs stratégiques de l'organisation et à éviter la microgestion ou l'ingérence dans les tâches opérationnelles du conseil scolaire? Y parvient-il?*

ÉTUDE DE CAS

Auto-évaluation

En vous servant de l'échelle ci-bas, veuillez indiquer dans quelle mesure votre participation à ce module a amélioré votre capacité à franchir les étapes suivantes – ou vous a sensibilisé au besoin de le faire – liées à une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques dans conseil scolaire :

(Échelle : 1 = pas du tout, 2 = un peu, 3 = beaucoup, 4 = énormément)

1. Déterminer quelles caractéristiques d'un membre élu d'un conseil scolaire sont liées, selon les meilleures données probantes disponibles, à une amélioration du bien-être et du rendement des élèves.
2. En savoir plus sur la façon dont les autres cadres supérieurs contribuent au développement de ces caractéristiques chez leurs conseillères et conseillers scolaires.
3. Améliorer votre compréhension des défis et des occasions qui peuvent se présenter lorsqu'on travaille avec un conseil scolaire axé sur les politiques.

Évaluation du module

1. Si vous envisagez apporter certains changements dans votre conseil à la suite de votre participation au module, veuillez les décrire.
2. Quels changements pourrait-on apporter au module pour améliorer l'apprentissage des participantes et des participants?
3. Comment pourrait-on faire un usage optimal de ce module dans l'avenir?

L'Institut de leadership de l'Ontario vous invite à partager vos réponses et suggestions avec la coordonnatrice de l'ILE à communication@education-leadership-ontario.ca.