



# Avis

DATE DE PUBLICATION : LE 30 JUIN 2011 • Avis No. 2

Le Conseil ontarien des directions de l'Éducation (CODE) est un organisme consultatif constitué des directrices et des directeurs de l'éducation de chacun des 72 conseils scolaires de district de l'Ontario, public, catholique, français et anglais.

Une partie importante des renseignements du présent communiqué est tirée d'une publication intitulée 'Bonne gouvernance pour les Conseils scolaires' en provenance du Centre pour l'excellence en gouvernance et disponible auprès de la Corporation des services en éducation de l'Ontario.



## La relation entre la conseillère/le conseiller scolaire et la directrice/le directeur de l'éducation

### Pourquoi il est important de comprendre la relation entre la conseillère/le conseiller scolaire et la directrice/le directeur de l'éducation?

Une relation positive de travail entre les membres du conseil et la direction de l'éducation s'avère essentielle afin d'assurer une contribution directe et importante aux buts prioritaires du ministère de l'Éducation de l'Ontario :

- de hauts niveaux de rendement des élèves;
- la réduction des écarts en matière de rendement des élèves;
- l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique;

La relation la plus importante d'un conseil d'administration en matière de gouvernance est celle qu'il entretient avec sa direction. La personne à la direction est l'unique employé qui se rapporte directement au conseil. Une relation de confiance, de respect et de collaboration entre le conseil et la direction contribuera à une compréhension mutuelle de leurs rôles respectifs ainsi qu'à une mise en œuvre efficace des politiques. Lorsque la relation positive entre la direction et les membres du conseil est évidente et qu'elle est nourrie, le conseil contribue alors à un environnement dynamique qui encourage la confiance et la compétence tout en accentuant :

- la performance des élèves et du personnel et le moral du système;
- la confiance au sein de l'organisation;
- la croissance et le leadership de la direction;
- la priorité sur l'enseignement et l'apprentissage

Chaque conseil est unique. Les conseils cherchent à équilibrer les besoins, les attentes et les défis de leurs communautés et cultures respectives tout en respectant les exigences de la loi et le contexte provincial. Tous les conseils sont reconnus comme ayant des responsabilités additionnelles à l'égard de leurs communautés.

### Que dit le ministère de l'Éducation sur la relation entre les conseillères/conseillers scolaires et les directrices/directeurs de l'éducation?

Il existe plusieurs éléments dans la *Loi sur l'Éducation* se rapportant au rôle des conseils, des membres des conseils et des personnes à la direction de l'éducation. D'intérêt particulier dans le cadre de la relation entre les membres du conseil et la direction notons les Sections 169.1, 170, 171 (devoirs et pouvoirs des conseils); 198 (devoirs des agents du conseil); 207 (réunions publiques et à huis clos); 209 (réunions du conseil); 218.1 – 218.4 (devoirs des membres du conseil /code de conduite); 219 (éligibilité); Partie VIII (Respect des obligations); et Partie XI (agents de supervision). Les conseils sont tenus avant tout de promouvoir le

## La gouvernance des conseils scolaires : L'accent sur le rendement

Le rapport intitulé « La gouvernance des conseils scolaires : L'accent sur le rendement » fut soumis à la ministre de l'Éducation en avril 2009 par le Comité pour l'examen de la gouvernance. Voici quelques commentaires tirés dudit rapport, résultat de consultation auprès de 70 conseils scolaires y inclus 137 conseillers et conseillères scolaires, 54 directrices et directeurs de l'éducation et 71 représentants de parents :

**« Les conseils scolaires ont la responsabilité de créer un système d'écoles à visage humain qui reflète la culture locale, gère efficacement les ressources du conseil et prépare tous les élèves à la réussite »**

...membre d'un conseil scolaire

Le rapport accentuait de façon particulière l'importance d'une excellente relation de travail entre la présidence et la direction comme élément essentiel à une gouvernance efficace étant donné que la présidence assure généralement la liaison entre le conseil et la direction. La présidence est également généralement reconnue en tant que porte-parole du conseil sur les questions de politique.

**« La présidence du conseil occupe un poste d'influence et est à même d'exercer une influence positive sur les rapports qu'entretiennent les membres du conseil et divers intervenants, dans le but de mieux servir la cause de l'éducation publique dans le milieu communautaire »**

...membre d'un conseil scolaire

bien-être et le rendement des élèves, d'offrir des programmes éducatifs efficaces et appropriés, d'élaborer et de maintenir des politiques et des structures, de surveiller et évaluer l'efficacité de ces dernières, d'élaborer et de veiller au plan stratégique pluriannuel, d'évaluer le rendement de la direction et d'effectuer l'allocation des ressources qui supportent les résultats escomptés.

Plusieurs des pouvoirs et devoirs des conseils coïncident avec les responsabilités de la direction. Ensemble, la direction et les membres du conseil partagent la responsabilité d'élaborer et de soutenir une relation positive et s'engager dans un processus qui assure une amélioration continue de la gouvernance du conseil, du rendement des élèves et de la confiance du public dans le contexte des exigences financières et statutaires.

La directrice/le directeur de l'éducation assume le rôle du leader éducatif et de la direction générale et secrétaire du conseil et se doit d'élaborer et de maintenir une organisation et des programmes efficaces et d'assurer la mise en œuvre des politiques adoptées par le conseil.

Le ministère de l'Éducation ne dispose pas d'un processus de règlement des différends dans le cas où la relation entre un membre du conseil et la direction se détériore. Le ministère stipule, par contre, au moyen de la *Loi sur l'éducation*, certaines exigences en plus de fournir un cadre de leadership qui identifie les compétences-clé requises des agents de supervision. Le ministère fournit également de l'appui et de la formation aux membres élus des conseils par l'entremise de la CSEO.

### **En termes généraux, le conseil se doit de :**

- gouverner de façon à être à l'écoute de l'ensemble de sa communauté et dans l'intérêt de ses élèves;
- promouvoir la confiance dans l'éducation financée par les deniers publics de par ses communications concernant les buts et les réalisations du conseil.

Le conseil doit également démontrer un désir réel de vouloir travailler en collaboration avec la direction, de l'appuyer dans ses efforts de mise en œuvre efficace des politiques du conseil, de reconnaître les défis du poste et de lui fournir de la rétroaction honnête et aidante. La relation entre les conseillères/conseillers scolaires et les directrices/directeurs de l'éducation, bien qu'elle ne soit pas explicitement définie dans la *Loi sur l'éducation*, constitue le fondement d'un système dynamique et progressiste où règnent la confiance et le respect. La façon dont travaillent ensemble le conseil et la direction donne l'exemple à l'entier système scolaire ainsi qu'à la communauté et contribue à la culture et aux valeurs des écoles, du personnel, des élèves et des parents.

Un des éléments-clé dans un partenariat fort réside dans la clarté des rôles. Le conseil dans son ensemble ainsi que les conseillères et conseillers scolaires individuels doivent s'abstenir de s'interposer dans les opérations quotidiennes du système. Par contre, les membres élus ont droit de s'attendre à ce que la direction encourage leur participation, leur appui et leur perspective appropriées lorsque vient le temps de prendre des décisions et de mettre en œuvre les politiques et les orientations approuvées par le conseil. Il demeure important de noter que la clarté des rôles et le respect de ces derniers s'avèrent essentiels dans l'opération efficace des écoles et du système scolaire.

### **Il est attendu que la direction supporte la relation entre les membres du conseil et la direction en :**

- fournissant aux élus du leadership et des conseils en ce qui concerne l'élaboration de cibles et d'objectifs pour le rendement des élèves et la promotion du concept que tout enfant peut apprendre;
- élaborant et en nourrissant des relations de travail positives avec le conseil;
- appuyant le conseil dans l'exécution de son rôle et dans la mise en œuvre de son rôle tel que stipulé dans ses politiques;
- communiquant de façon efficace avec le conseil et avec ses membres individuels;
- faisant preuve d'habiletés organisationnelles efficaces qui assurent la conformité aux mandats et aux échéanciers exigés par la Loi, par le ministère et par le conseil;

- informant le conseil de toute action ou omission par ce dernier qui, selon la direction, pourrait résulter en une contravention à la *Loi sur l'éducation*, à une politique, à un règlement ou à une ligne de conduite découlant de cette dernière; et, si le conseil ne répond pas de façon satisfaisante à une telle action ou omission, d'en aviser le Sous-ministre;
- assurant le leadership dans l'élaboration du plan stratégique pluriannuel du conseil et de sa revue;
- assurant que le plan pluriannuel identifie les priorités du conseil et les interventions spécifiques nécessaires à l'atteinte de ces priorités, surtout en ce qui a trait à la responsabilité du conseil en matière de rendement des élèves;
- assurant la participation appropriée du conseil (approbation du processus et des échéanciers, élaboration des priorités stratégiques du conseil, résultats-clé et approbation finale du conseil);
- faisant rapport régulièrement sur la mise en œuvre et sur les résultats atteints en fonction du plan pluriannuel du conseil et du plan d'amélioration du conseil;
- assurant le leadership dans la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques du conseil.

## Quelques pratiques importantes et efficaces

Dans tout partenariat, les deux parties ajoutent de la valeur à la relation et chaque partie apprécie et valorise les apports appropriés et l'appui de son partenaire.

### *Utiliser l'acronyme 'ICE' pour identifier les niveaux de participation*

- **Informer** : Fournir au partenaire des renseignements sans attente de participation au-delà du partage de l'information.
- **Consulter** : Fournir au partenaire des renseignements et des options tout en lui demandant conseil et/ou direction.
- **Engager** : Assurer la pleine participation du partenaire dans la discussion, le processus et l'élaboration de solutions.

### *Identifier et s'entendre sur les niveaux de participation*

Une autre pratique importante consiste en l'accord entre la direction et le conseil quant au niveau approprié de leur participation respective pour toute initiative. Alors que la direction peut bien déterminer le niveau approprié de participation des élus dans les opérations du système, le conseil peut aussi bien décider du niveau de participation de la direction à l'égard de l'élaboration des grandes orientations du système. Dans les conseils où il existe une relation positive et efficace entre les conseillères/conseillers scolaires et les directrices/directeurs de l'éducation, il va de soi que les élus et la direction en ont discuté et qu'il existe un accord quant aux responsabilités et aux rôles individuels et collectif.

### *Délégation des responsabilités*

Les conseils et la direction doivent pouvoir déléguer de façon efficace tout en assurant la qualité du rendement. Une des clés d'une gestion réussie consiste en la pratique de permettre aux membres du personnel d'assumer leurs responsabilités assignées et de les rendre redevables de leur performance via la direction. Il s'avère souhaitable que soit élaborée une politique du conseil qui énumère les responsabilités et les pouvoirs que le conseil tient à déléguer à la direction – par exemple, l'autorité pour la direction d'assigner le personnel compte tenu de l'effectif, de l'échelle salariale et du budget annuel approuvés.

### *Reconnaissance de l'autorité du conseil scolaire*

La qualité de la relation entre la direction et le conseil est une fonction de l'apport par la direction au conseil de renseignements objectifs, concis et factuels ainsi que ses efforts déployés en vue de développer l'appui du conseil. La direction doit s'assurer de reconnaître que l'autorité corporative est exercée par le conseil dans son ensemble et non par les membres individuels. Les membres du conseil doivent, à leur tour, reconnaître que les demandes individuelles ne sont effectuées qu'en fonction de discussions par l'ensemble du conseil et approuvées par ce dernier. Les personnes à la direction se doivent de

Dans la section intitulée « Pratiques en faveur d'une bonne gouvernance » on rapporte que « une compréhension commune des rôles, des responsabilités et de la responsabilité est essentielle, tout comme l'engagement à l'égard de l'établissement de relations de travail efficaces entre le conseil et les cadres supérieurs et entre les membres du conseil. L'ensemble des consultations et des mémoires ont constamment mis l'accent sur l'importance de la confiance mutuelle et de la qualité de la relation entre un conseil et sa direction. La transparence ainsi que le maintien d'une circulation efficace et appropriée de l'information entre le conseil, la gestion, les parents et la communauté revêtent également une très grande importance. Un partage de l'information et une responsabilité efficaces semblent être les compétences qu'acquièrent et cultivent les directions des conseils. Un conseil efficace est un conseil qui apprend à prendre des décisions claires sur lesquelles les cadres supérieurs peuvent s'appuyer. »

**« Les conseillères et conseillers scolaires devraient être intéressés et s'impliquer, mais ils ne devraient pas faire le travail d'une directrice ou d'un directeur d'école, d'un membre de l'équipe du conseil, ni d'une ou d'un cadre supérieur du conseil »**

...association d'intervenantes  
et d'intervenants

## Liens vers d'autres renseignements sur les rôles

<http://www.oesc-cseo.org>

<http://www.edu.gov.on.ca/fr/policyfunding/leadership/SOLeadershipframework.pdf>

<http://www.edu.gov.on.ca/fr/policyfunding/leadership/SOandDirectorreport.pdf>



demeurer impartiales et ne formentent ni leurs rapports ni leurs recommandations en fonction de membres individuels ou de petits groupes d'élus. Il s'avère essentiel que toute information soit partagée avec tous les membres.

### ***L'atteinte des buts importants***

Les membres du conseil et la direction se doivent de partager un engagement à l'égard d'un environnement positif d'apprentissage pour tous les élèves et de solides relations communautaires. Les personnes à la direction devraient également assurer une certaine distance professionnelle tout en cultivant des relations positives avec les membres du conseil. Elles devraient encourager la participation des membres aux activités qui contribuent à des liens de confiance mutuelle et à des relations positives. Lorsque les membres du conseil et la direction envisagent leurs rôles respectifs de façon professionnelle les buts importants s'avèrent plus faciles à réaliser. La confiance mutuelle se réalise au moyen du respect professionnel mutuel.

### ***Des niveaux élevés d'imputabilité pour la Direction***

En tant que leader, la directrice/le directeur de l'éducation fait preuve de perspicacité politique supérieure et donne le ton à l'ensemble du système. Dans les situations difficiles et controversées les directions qui amènent les conseils à concentrer leurs efforts sur 'les élèves avant tout' et qui évitent les situations pouvant mener à la division sont celles qui réussissent généralement mieux. En règle générale, cette perspective systémique est à l'avantage du conseil et de la direction.

## Comment sais-je qu'une relation positive et aidante avec les conseillères/conseillers scolaires est en train de se développer?

Pendant le processus d'évaluation du rendement de la direction il est important que soit discutée ouvertement la relation qui existe entre elle et les membres du conseil. Il revient à la présidence du conseil d'informer la direction de toute préoccupation et de partager avec elle des stratégies et solutions solides afin d'assurer une relation efficace entre les deux. La relation entre la direction et la présidence du conseil s'avère cruciale et les deux doivent demeurer vigilantes dans leurs efforts de maintenir une relation franche et productive. Les personnes à la direction et à la présidence qui tentent de mieux comprendre les défis des deux postes s'avèrent généralement mieux équipées pour travailler en confiance.

Il existe un certain nombre d'indicateurs d'une bonne relation de travail entre les membres du conseil et la direction dont les suivants :

- Les réunions du conseil ont des objectifs clairs et sont conduites de façon efficace;
- Le conseil appuie généralement les recommandations de la direction;
- Tous les membres du conseil participent à la discussion, aux débats et à la prise de décision;
- Les membres respectent les protocoles de communication et de résolution de problèmes;
- Une culture de travail collégial existe entre les membres du conseil et la gestion en faveur des buts du conseil;
- Un degré élevé de confiance existe entre les membres du conseil, la direction et la gestion;
- La présidence et la vice présidence jouissent de la confiance de leurs collègues membres.

## Si, en tant que directrice ou directeur de l'éducation, j'ai des préoccupations et que j'ai besoin d'aide, que devrais-je faire?

Lorsque survient une situation qui empêche le développement d'une relation efficace avec le conseil, il devient alors important de penser à chercher de l'aide d'un organisme professionnel tel que le Conseil ontarien des directions de l'éducation (CODE). Il s'avère préférable d'agir dès les premiers signes de difficulté que de tenter de résoudre le problème lorsqu'il atteint le stade critique. D'autres considérations peuvent inclure les éléments suivants :

- Revoir les préoccupations avec l'équipe des cadres et avec la présidence du conseil;
- Prévoir la possibilité d'une retraite conseil/gestion animée par une tierce partie;
- Parler avec des collègues d'expérience dans le rôle de direction d'un conseil scolaire.