

# **Un outil de référence pour les élus scolaires**

## **Une approche par compétences**

**Fédération des conseils scolaires francophones  
de l'Alberta (FCSFA)**

**Congrès 2010**

**Gilbert Dumont, consultant**

# Objectifs poursuivis

- Offrir aux élus scolaires un outil de développement susceptible de les soutenir dans l'exercice de leur rôle
- Fournir l'occasion d'échanger sur la base de pratiques d'élus

# Contexte

- Préoccupation dominante concernant la démocratie dans notre système éducatif
- Recherche d'une plus grande cohérence et d'une plus grande efficacité
- Perspective d'amélioration, de changement et de transition quant à une mise à jour des compétences reliées à la fonction d'élu
- Une organisation publique, témoin de l'ambition et des besoins de la population
- Enjeux liés aux obligations de réussite de tout le système éducatif
- Un regain de confiance dans la réalisation de la mission et une solidarité reconnue
- Une offre publique de services de qualité

# **Une nouvelle gouvernance**

# Définition

- La gouvernance est une « manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'une organisation » (OCDE)

# Base de cette gouvernance (cible)

Le développement et la réussite de l'élève

# **Indications porteuses d'une bonne gouvernance**

# Indications porteuses d'une bonne gouvernance en éducation

- La connaissance des besoins et des particularités des élèves et de leur milieu
- La recherche des conditions gagnantes pour la réalisation de la mission du conseil scolaire
- La compréhension et le respect des rôles de chacun des intervenants
- Une reddition de comptes transparente et variée
- Le sentiment d'appartenance à l'organisation
- L'ouverture et la collaboration avec la communauté

# **Les grandes lignes de notre système**

# Les grandes lignes de notre système

- Pilotage du système centré sur la réussite
- Liens de cohérence et complémentarité
- Gestion axée sur les résultats
- Pouvoir politique local signifiant
- Mission du conseil scolaire explicite
- Rôle accru des parents

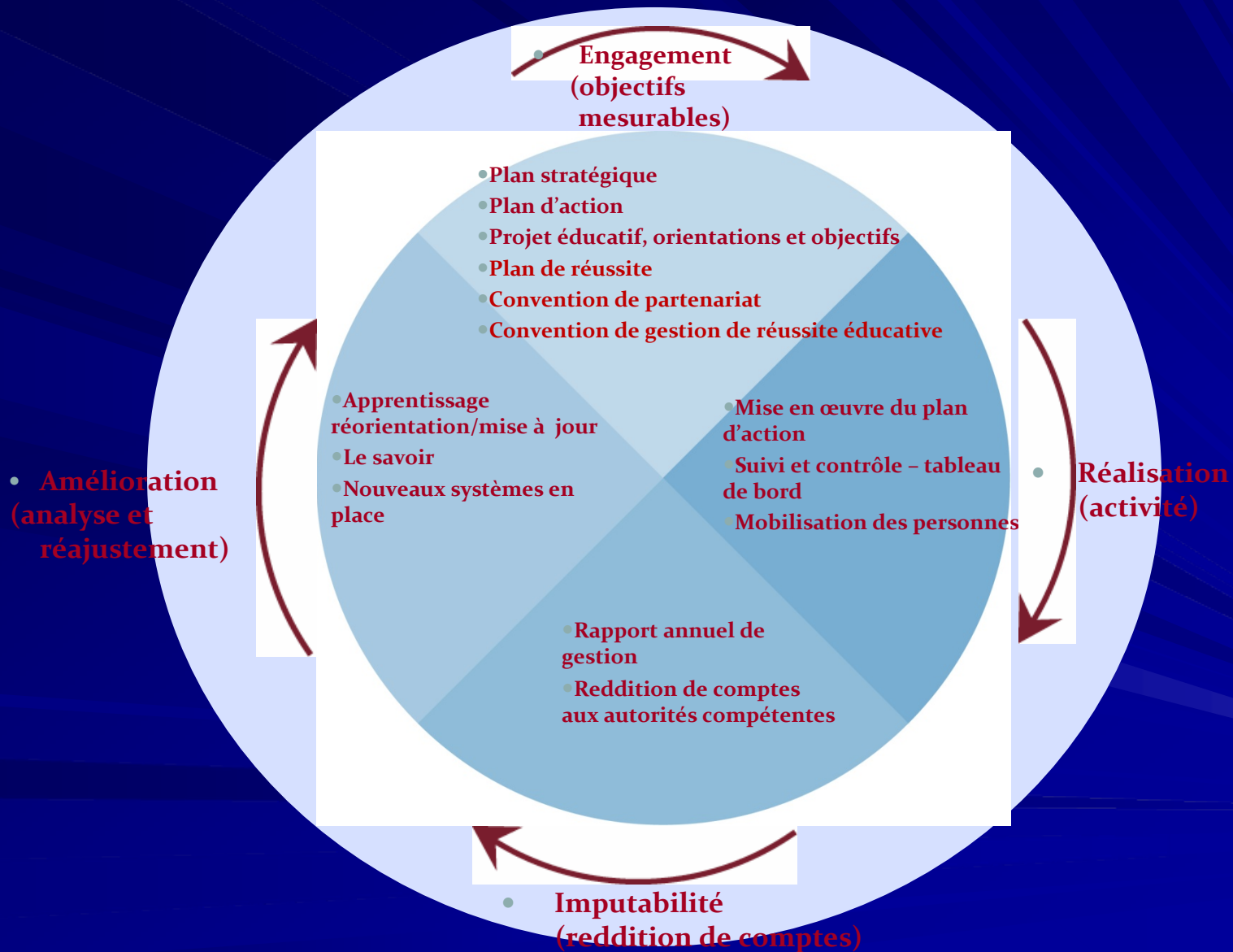
# **Les principaux impacts**

# Les principaux impacts

- Rôle proactif confié aux conseils scolaires quant à la réussite, la diplomation et la qualification
- Rôle non limité à contrôler, mais également de s'assurer de, de soutenir...
- Leadership attendu du conseil scolaire quant à l'éducation sur son territoire
- Leadership attendu du président comme porte-parole de l'éducation sur le territoire
- Orientation éducative du mandat des conseillers scolaires
- Accent mis sur les liens CS-établissements
- Rapprochement significatif avec la communauté (appartenance)

**Recherche d'un processus  
efficace et continu**

# Recherche d'un processus efficace et continu



# Mandats des élus

# Mandats des élus

- **Exercer leurs fonctions dans une perspective d'amélioration des services éducatifs**
- **Rôle**
  - Participer à la définition des orientations et des priorités, communication au conseil des besoins et attentes de la population
  - **Veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs**
  - S'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières
  - Rendre compte de manière efficace et de proximité

# **Une approche par compétence**

# Définition d'une compétence

- « Une disposition à agir de façon pertinente par rapport à une situation spécifique. L'action compétente résulte non seulement d'un savoir agir, mais d'un pouvoir et d'un vouloir agir »

*Guy Le Boterf, Développer la compétence des professionnels*

# **Des références pour l'exercice de la fonction**

# Des références pour l'exercice de la fonction

- Les règles de procédures d'assemblées délibérantes
- Les lois et règlements qui régissent le domaine scolaire
- Les politiques, règlements et procédures opérationnelles du conseil scolaire
- La délégation de pouvoirs
- La répartition équitable des ressources humaines, matérielles et financières entre les écoles et les centres de formation (politiques, plan triennal)

# Des références pour l'exercice de la fonction

- Les connaissances générales des plans d'effectifs, des règles budgétaires et des conventions collectives
- Le code d'éthique et de déontologie du conseil des commissaires
- Les fonctions, responsabilités et pouvoirs prévus par la loi et délégués
- Les différentes structures politiques en éducation, en santé, en emploi, au municipal...
- Le plan stratégique du conseil scolaire
- Les plans d'action des établissements

# **Des axes de développement**

# Des axes de développement

- Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation
- Axe 2 : Une responsabilité politique en éducation
- Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

# **Des compétences et des manifestations associées**

# Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation

## ■ Compétences

1. Promouvoir une vision partagée des enjeux nationaux et locaux de l'éducation publique
2. Favoriser des partenariats harmonieux et efficaces
3. Mobiliser, inspirer et responsabiliser
4. Contribuer au rayonnement de l'organisation

# Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 1</b></p> <p>Promouvoir une vision partagée des enjeux nationaux et locaux de l'éducation publique</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habileté à traduire une vision commune pour le développement de l'organisation et la partager avec les autres</li><li>• Capacité d'analyse de situations complexes dans une perspective de résolution</li><li>• Construction de réponses pertinentes aux défis posés par ces nouvelles orientations (gérer le changement)</li></ul>

# Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 2</b></p> <p>Favoriser des partenariats harmonieux et efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance des enjeux et des structures tant à l'interne qu'à l'externe et création d'alliances</li><li>• Implication et engagement dans la communauté, notamment avec les parents pour une plus grande réussite des élèves</li><li>• Création d'un bon réseau de contacts</li><li>• Participation aux débats publics</li></ul>

# Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 3</b></p> <p>Mobiliser, inspirer et responsabiliser</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorisation de la qualité et du développement des ressources humaines</li><li>• Promotion d'un registre des bons coups de l'organisation (appartenance et fierté)</li><li>• Partage avec la population et les partenaires de l'importance de la réussite et des conditions de celle-ci</li></ul>

# Axe 1 : Un leadership stratégique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 4</b></p> <p>Contribuer au rayonnement de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance des retombées des décisions sur l'ensemble de l'organisation et de la communauté</li><li>• Mesures pour bien connaître sa circonscription et ses besoins</li><li>• Valorisation de la fonction de représentant de la population</li><li>• Mise en œuvre et suivi à donner aux différents mécanismes de veille stratégique</li></ul>

# Axe 2 : Une responsabilité politique en éducation

## ■ Compétences

1. Intervenir par convictions et valeurs (éthique et déontologie)
2. Communiquer efficacement
3. Travailler en équipe et avec la communauté

## Axe 2 : Une responsabilité politique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 1</b></p> <p>Intervenir par convictions et valeurs (éthique et déontologie)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorisation de l'importance de l'élève au cœur de l'organisation</li><li>• Connaissance et respect du code d'éthique et de déontologie</li><li>• Comportement éthique dans les relations interpersonnelles</li><li>• Capacité de solidarité, de loyauté dans la mise en œuvre des décisions du conseil</li></ul>

## Axe 2 : Une responsabilité politique en éducation

Compétences	Manifestations
<b>Compétence 2</b>  Communiquer efficacement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Messages clairs, concis et complets</li><li>• Capacité d'écoute des interlocuteurs</li><li>• Communication à l'aide d'outils variés, notamment la technologie</li><li>• Décodage des zones d'influence</li></ul>

## Axe 2 : Une responsabilité politique en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 3</b></p> <p>Travailler en équipe et avec la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilité, ouverture et tolérance envers les autres</li><li>• Capacité d'émettre, de défendre ses idées et ses points de vue et de donner une perspective aux interlocuteurs</li><li>• Contribution à la mise en œuvre de conditions facilitant la collaboration et le travail d'équipe</li><li>• Rechercher des solutions construites pour le bien commun</li></ul>

# Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

## ■ Compétences

1. Intervenir dans le cadre des lois, règlements et politiques régissant le système éducatif
2. Rendre compte efficacement et rigoureusement des résultats de l'organisation. Être imputable
3. Maîtriser et mettre en œuvre des processus et des procédures de développement de projets, politiques ou résolution de problèmes
4. Savoir se positionner, choisir ses priorités

# Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 1</b></p> <p>Intervenir dans le cadre des lois, règlements et politiques régissant le système éducatif</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissance des fondements du système d'éducation et du fonctionnement de la commission scolaire</li><li>• Soutien et respect de la mission du conseil scolaire et des établissements</li><li>• Recherche de cohérence et de cohésion dans les services rendus</li><li>• Élaboration et respect d'une vision partagée</li><li>• Actualisation d'une délégation de pouvoirs adaptée à la différenciation des rôles et de la diversité des besoins</li></ul>

# Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 2</b></p> <p>Rendre compte efficacement et rigoureusement des résultats de l'organisation. Être imputable</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité d'évaluer les résultats et d'apporter les correctifs appropriés</li><li>• Établissement de mesures d'évaluation et de points de contrôle</li><li>• Développement de stratégies simples et mobilisantes de reddition de comptes</li></ul>

# Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 3</b></p> <p>Maîtriser et mettre en œuvre des processus et des procédures de développement de projets, politiques ou résolution de problèmes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement d'une approche entrepreneuriale</li><li>• Identification des ressources nécessaires à la réalisation de la mission</li><li>• Écoute des résistances et des malaises liés aux changements</li></ul>

# Axe 3 : Une intervention éclairée et structurée en éducation

Compétences	Manifestations
<p><b>Compétence 4</b></p> <p>Savoir se positionner, choisir ses priorités</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préoccupation du maintien de la qualité et de l'excellence dans les délibérations, les décisions et la détermination des mandats confiés</li><li>• Prévision et évaluation des conditions de réalisation, des difficultés possibles et des conséquences liées aux décisions</li><li>• Capacité de donner un sens aux priorités (élève)</li><li>• Dégagement de l'essentiel d'une situation</li></ul>

# Conclusion

# Conclusion

- Une marée montante fait soulever tous les bateaux (*Desjardins*)
- Une personne est beaucoup plus compétente qu'elle ne le pense elle-même, il suffit de la mettre en action (*Schön*)

# Références et sources d'inspiration

- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- OCDE
- Maison d'édition Forgescom
- Association des cadres scolaires du Québec
- Commission scolaire des Sommets
- Commission scolaire des Patriotes
- Le Point en administration scolaire
- M. Guy Pelletier
- Mme Francine Harel Giasson
- M. Guy Le Boterf, *Développer la compétence des professionnels*
- Mme Céline St-Pierre
- M. Philippe Perrenoud
- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario