

2019

Rétroaction et réflexion de la FCÉNB

À

*SUCCÈS CHEZ NOUS : UN LIVRE VERT SUR L'ÉDUCATION AU
NOUVEAU-BRUNSWICK*



LA FÉDÉRATION DES CONSEILS D'ÉDUCATION
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

15, avenue Pine Ridge, New Maryland, NB, E3C 1C6

RÉTROACTION ET RÉFLEXION DE LA FCÉNB SUR LE LIVRE VERT SUR L'ÉDUCATION AU NOUVEAU-BRUNSWICK Succès chez nous

Le 15 octobre 2019 – L'exercice de réflexion sur le système éducatif que se veut le livre vert déposé le 2 octobre 2019, intitulé *Succès chez nous : Un livre vert sur l'éducation au Nouveau-Brunswick*, soulève plusieurs questions.

Le mandat de la Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick étant d'appuyer les conseils d'éducation de district et leurs membres dans leur rôle de gouvernant du système éducatif francophone, ce document portera donc principalement sur les questions soulevées quant aux rôles qu'entend donner le gouvernement à la communauté dans la gouvernance du système éducatif par le biais des Conseils d'éducation de district (CÉD) et des Comités parentaux d'appui à l'école (CPAÉ) et suivra l'ordre du Livre vert

L'un des objets du Livre vert étant de permettre le partage d'idées, quelques résultats de recherches sur l'impact des conseils scolaires sur les résultats des élèves seront également partagés.

« Qu'entendons-nous par « un système d'éducation de premier ordre »? »

Les CÉD permettent la valorisation de l'éducation comme moteur économique social et démocratique par leur travail de lien avec la communauté. C'est en engageant les gens dans le projet éducatif de leurs enfants, des enfants de la communauté et des enfants de la province, qu'ils comprendront et apprécieront l'importance de l'éducation pour le futur de la province. Ce n'est pas en mettant les parents, les employés des districts scolaires et les membres des CÉD devant des décisions prises au sujet de ce que devraient savoir les jeunes lorsqu'ils termineront leurs études que l'on encourage l'engagement et que l'on permet la valorisation du système éducatif qui semble trop rigide pour être participatif.

« Notre système éducatif fait face à des défis importants en termes de composition de la classe, de désengagement et d'apathie générale. L'éducation n'est pas valorisée comme il se doit – en tant que moteur économique, social et démocratique. » (page 3)

« Le gouvernement veut faire en sorte que le Nouveau-Brunswick se classe parmi les dix premières instances du monde entier d'ici 2030 »

La performance du Nouveau-Brunswick aux tests standardisés pancanadiens et internationaux n'est pas la seule mesure du succès que les parents ont pour leurs enfants, comme le démontrent les finalités des CÉD développées en collaboration avec la communauté. Celles-ci ont demandé aux CÉD que le mieux-être global des élèves ainsi que leur construction identitaire soient au centre des résultats qu'ils auront atteint à la fin de leurs études secondaires afin de les préparer à la vie adulte.

Question :

Comment le gouvernement pourra-t-il s'assurer de créer un système éducatif qui reflète les valeurs et attentes, selon des processus d'engagement communautaire plutôt qu'en se fiant à des anecdotes? L'engagement communautaire est le travail principal des CÉD qui pratiquent une gouvernance saine.

« Où nous en sommes: le Nouveau-Brunswick en 2019 »

Dans cet extrait du Livre vert, il est dit qu'en 2000, le pouvoir a été redistribué entre le ministère, les districts scolaires et les écoles. Serait-ce donc une preuve que dès leur création, les CÉD n'étaient pas considérés avoir du pouvoir ou comme une partie intégrante et importante du système éducatif? L'une des revendications des CÉD par rapport à la répartition du pouvoir actuel est que la direction générale qu'ils embauchent doit également répondre au

« En 2000, des travaux ont été entrepris afin de rétablir la gouvernance de l'éducation par des personnes élues. Cette mesure a entraîné la redistribution des pouvoirs entre le ministère, les districts scolaires et les écoles. Son but était de renforcer les communautés, mais au fil des ans, cette vision est devenue floue en raison des priorités concurrentes et de l'absence d'une définition claire des rôles. » (page 5)

ministère, ce qui la met dans la fâcheuse position de devoir servir deux patrons.

Pour ce qui est de l'intention qu'avait le gouvernement de renforcer les communautés en leur redonnant la gouverne du système éducatif en 2000, il faut prendre en considération que l'organisation de changement systémique ayant pour but de modifier des comportements et valeurs sociétales ne se fait pas rapidement, surtout lorsque ce changement survient après que les conseils scolaires aient été abolis en 1996.

« Sortir la partisanerie de la prise de décision en matière d'éducation »

L'engagement continu du gouvernement actuel envers le Plan d'éducation de 10 ans est apprécié.

Nous tenons à souligner que la partisanerie politique se limite exclusivement aux élus provinciaux qui ont tenté de changer le système éducatif à maintes reprises selon les plateformes électorales sur lesquelles ils et elles ont été élus.

Il est intéressant de souligner que le Livre vert vise encore une fois à établir des politiques fondées sur les influences politiques, soit la plateforme du parti au pouvoir, l'opinion publique du jour de quelques citoyens et parents, et la pression de groupes d'intérêts

Les membres des CÉD sont élus pour gouverner au sein d'un corps constitué, le CÉD, pour le bien commun de tous les élèves, peu importe le parti au pouvoir, avec tout le personnel scolaire, soit les enseignants, le personnel d'appui, adjoints, chauffeurs d'autobus, concierges. D'ailleurs, certaines actions pertinentes à la réussite des élèves ne peuvent être accomplies que par les CÉD. Aucune autre entité n'a la position organisationnelle ou légale pour entreprendre les actions suivantes

- Fournir une gouvernance saine et responsable;
- Exiger des attentes élevées envers les résultats de tous les élèves;
- Demander que soient mises en place des conditions gagnantes permettant aux employés du district, dont les enseignants, de connaître le succès auquel ils aspirent;
- Tenir les enseignants et les administrateurs du district scolaire responsable du succès des élèves;
- Engager et représenter la communauté et les parents ayant-droits.

L'un des rôles confiés aux CÉD est celui de réaménager les communautés scolaires, de conduire des études de viabilités des écoles qui mène parfois à la fermeture d'école. Dans le passé, lorsqu'il n'y avait pas de conseils d'éducation et que le gouvernement a tenté de fermer des écoles, il s'est heurté à des manifestations violentes. À qui le gouvernement confiera-t-il la tâche d'entendre la voix de la communauté pour façonner les politiques et orientations régionales et provinciales? La méfiance grandissante de la population envers les institutions publiques renforce l'importance d'avoir des conseils d'éducation directement responsables envers la communauté.

« **MESURE À PRENDRE** - Modifier la Loi sur l'éducation pour qu'un comité parlementaire spécial étudie le système éducatif tous les 10 ans. Il orientera les modifications recommandées en incluant les partenaires clés, les groupes communautaires, le personnel enseignant, les élèves, des entreprises et d'autres acteurs clés. » (page 5)

Questions :

Qui fera les recommandations de modifications au système éducatif?

Qui sont les partenaires clés et les autres acteurs clés? Il n'est pas question des CÉD ou de représentants des parents élus.

Comment ce comité parlementaire spécial pourra-t-il éviter de façonner le système éducatif selon la plateforme électorale du parti politique au pouvoir?

Est-il possible d'exiger que ce comité prenne des décisions éclairées par des recherches, des mesures et des données?

Les CÉD demandent depuis plus d'une dizaine d'années des budgets pluriannuels tant pour les infrastructures que les opérations afin de permettre une planification réaliste, plutôt que d'attendre l'allocation des fonds chaque année, après le vote des crédits budgétaires par l'Assemblée législative.

Questions:

Les CÉD et les DSF feront-ils partie de l'élaboration et la préparation de ces budgets pluriannuels basés sur des données et des projections? Ce budget pluriannuel sera-t-il protégé d'interférence politique lors de changement de gouvernement?

« Il est capital que le financement de l'éducation soit pluriannuel et stable. Il est donc insensé d'avoir un plan de dix ans qui repose sur un budget pour une seule année.

MESURE À PRENDRE - Dans le cadre du processus budgétaire démocratique, qui doit être adapté aux réalités économiques et politiques en changement, ainsi que de la volonté des citoyens, le gouvernement travaillera en collaboration avec tous les partis pour que la budgétisation pluriannuelle fasse partie du mandat du Comité spécial. » (page 5)

« Bâtir un système d'éducation de premier ordre »

« **MESURE À PRENDRE** – Le gouvernement examine actuellement la Loi sur l'éducation afin de cerner les contradictions et les conflits entre cette loi, les règlements à l'appui et d'autres lois et règlements, ainsi que les politiques applicables. Les lois doivent être rédigées de façon à ce qu'elles soient claires et faciles à comprendre. » (page 5)

Les CÉD tiennent à réitérer au gouvernement qu'ils demandent des changements à la Loi sur l'éducation depuis 2008. Ces demandes ont été communiquées à tous les ministres depuis.

Ce projet de Loi ayant des répercussions sur les enseignants et tout le personnel d'appui il sera d'une importance capitale d'impliquer les CÉD à toutes les étapes.

« **MESURE À PRENDRE** – Le gouvernement déposera un projet de loi sur la liberté dans l'enseignement, un projet de loi qui modifiera la Loi sur l'éducation, et apportera d'autres modifications aux lois et règlements. Des consultations à ce sujet se tiendront au sein du gouvernement et à l'extérieur et reposeront sur les réponses au contenu du présent livre vert et au sommet sur l'éducation. » (page 5)

« Les élèves et le personnel enseignant sont les éléments les plus importants du système d'éducation »

Les districts scolaires existent pour servir les élèves.

Ce faisant, ils doivent s'assurer que le personnel est traité de façon juste, digne et démontrer de l'humanisme, qu'il n'est pas victime de discrimination, qu'il règne un climat de confiance au sein du district et que le personnel est encadré et accompagné. Les relations avec le personnel font l'objet d'un rapport de vérification de la politique de gouverne Limites à la direction générale - Relations avec le personnel qui démontre à chaque CÉD comment ses exigences ont été mises en œuvre et qui fait état des améliorations qui restent à faire.

- «
1. L'appareil du système d'éducation doit chercher uniquement à appuyer les enseignantes, les enseignants, les professionnels et les professionnelles en salle de classe.
 2. Les enseignantes et les enseignants ainsi que les professionnels et les professionnelles en salle de classe doivent travailler dans le seul but de faire progresser les élèves.
 3. Il faut évaluer de quelle manière le système d'éducation appuie le personnel enseignant. Il faut évaluer les enseignants sur l'état des progrès réalisés par leurs élèves. » (page 6)

Le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance a lui aussi une politique pour adresser cette problématique, la politique 703 – *Milieu propice à l'apprentissage*. Nous sommes d'avis qu'il ne s'agit pas de créer de nouvelles politiques. Il s'agit plutôt de les appliquer et de fournir des ressources humaines additionnelles, comme des psychologues et des travailleurs sociaux afin d'améliorer la situation.

Pour ce qui est de l'évaluation des enseignants sur l'état des progrès réalisés par leurs élèves, nous sommes d'avis que les progrès des élèves du district scolaire dans leur ensemble sont démontrés dans les rapports de vérification sur les Finalités. Ce rapport démontre, avec des preuves et des données, la réussite des élèves, leur mieux-être et leur construction identitaire. L'évaluation des enseignants ne permettrait pas d'avoir une appréciation des progrès réalisés par tous les élèves du district, car il faut se souvenir que les CÉD, les districts scolaires et tout le personnel œuvrent de façon directe ou indirecte pour la réussite de tous les élèves. De plus, les évaluations des enseignants sur l'état des progrès de leurs élèves ne permettraient pas d'augmenter l'esprit de collaboration si essentiel à la réussite de tous dans un monde en

évolution rapide. Il maintiendrait un esprit de compétition, contribuerait à l'épuisement professionnel et n'inciterait que peu de personnes à choisir la profession enseignante.

« Un système d'éducation de premier ordre donne l'occasion de développer la discipline de la pensée critique et la capacité de s'acquitter de toutes les responsabilités en tant que citoyenne et citoyen à part entière dans une province démocratique qui respecte les valeurs que sont le travail assidu, la créativité, la responsabilité et la civilité. » (page 6)

Le Livre vert met l'emphase sur le développement de la pensée critique, de l'engagement et de la responsabilité civique dans une province démocratique. Pourtant, à plusieurs reprises on peut y lire que le gouvernement définira et fera connaître à la population ce à quoi devrait ressembler le système éducatif. Nous sommes d'avis que le gouvernement ne peut espérer développer l'esprit critique et la

responsabilité citoyenne et continuer d'imposer unilatéralement sa vision. Les conseils scolaires élus démocratiquement font partie du paysage démocratique et de prise de responsabilité civique des citoyens de notre province depuis 1816.

De plus les CÉD, dont les membres sont élus démocratiquement accueillent des élèves conseillers qui se sont ajoutés depuis 2009 afin de permettre aux élèves de participer à l'exercice de la fonction de gouverner et dans l'esprit démocratique et civique.

« Faire en sorte que les structures d'aide à l'éducation fonctionnent pour les élèves et le personnel enseignant »

Questions :

Bien que les écoles publiques aient le potentiel d'unifier la communauté immédiate, comment la création d'une structure de gouvernance locale au niveau de l'école permettra-t-elle de créer une vision de l'éducation régionale (au niveau du district), et provinciale? Cet objectif permettra-t-il de donner une chance égale à tous les enfants du district scolaire, ceux des milieux urbains et ruraux? Est-ce que l'on confond la gouvernance et la gestion si on parle des décisions autres que les normes établies et imposées par le Ministère?

Le gouvernement s'enlène-t-il vers une décentralisation qui irait à l'encontre du programme Chances égales pour tous et des structures actuelles de gouvernance et de gestion?.

« Le gouvernement est d'avis que le pouvoir doit demeurer au niveau des écoles locales. Le Ministère devrait établir et imposer des normes provinciales, tandis que la prise des autres décisions devrait être déléguée le plus possible au niveau des écoles.

Actuellement, les rôles du Ministère, des districts scolaires, des conseils d'éducation de district (CED) et des comités parentaux d'appui créent beaucoup de confusion.

MESURE À PRENDRE – Le gouvernement définira et fera connaître les domaines de responsabilité, en s'assurant que chaque dollar dépensé en éducation est ciblé à l'endroit où cela compte, soit améliorer la qualité de l'environnement de classe. » (page 6)

Les conseils d'éducation de district et les CPAÉ ont été créés pour permettre à la communauté de participer au système éducatif. Les CÉD dans un rôle de reddition de compte et de lien avec la communauté, et les CPAÉ ont été institués dans un rôle consultatif pour l'amélioration de l'éducation au niveau de l'école.

Le rôle d'un CÉD est similaire à celui du conseil d'administration d'une corporation. D'ailleurs, au Nouveau-Brunswick il est un corps constitué depuis 2000, c'est-à-dire une entité juridique distincte et indépendante du Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, qui a le droit de poursuivre et d'être poursuivi.

Il a un rôle qui lui est propre, celui d'établir l'orientation et les priorités du district scolaire en collaboration avec la communauté à qui il doit rendre des comptes. Même si ses responsabilités et ses actions n'ont pas un effet immédiat sur les élèves, elles en ont un, comme le démontrent de multiples recherches.

En plus, l'article 23 de la Charte indique que les communautés francophones hors Québec, par les représentants des parents ayant-droits, ont un droit de gestion et le droit de décider du mode de fonctionnement du district et des écoles dans le district. C'est le rôle des CÉD.

« **MESURE À PRENDRE** – Au niveau des écoles, les directions doivent obtenir les outils dont elles ont besoin pour diriger. Le gouvernement collaborera avec le personnel enseignant, les syndicats et la communauté afin de donner aux directions plus de contrôle sur leur école. » (page 6)

Question:

Où sont le rôle du district scolaire, de la direction générale et ses ressources humaines pour appuyer les directions d'écoles dans leur travail?

Question :

Le gouvernement a-t-il l'intention de faire l'examen des structures de façon unilatérale en excluant ceux qui œuvrent dans les structures actuelles?

« **IDÉE** – Le gouvernement examinera les meilleures façons de structurer les bureaux et les organisations qui apportent du soutien aux directions d'école, au personnel enseignant, aux élèves et aux parents. Cela comprendra un examen du mandat et de la structure du Ministère, des districts scolaires et des CED. » (page 6)

Depuis quelques années, les projets d'amélioration continue ont fait une grande différence dans plusieurs des opérations des districts scolaires et du ministère, et il est souhaité que ce soit l'avenue choisie pour améliorer les processus d'opérations qui optimiseront le système éducatif pour mieux servir les élèves.

Depuis 2000, plusieurs études ont été menées aux États-Unis, au Canada et en Europe, et elles démontrent que les CÉD qui pratiquent une gouvernance saine ont un impact positif sur la réussite éducative de leur district.

Question :

Le gouvernement prendra-t-il en considération ces études et permettra-t-il la mise en œuvre des pratiques gagnantes démontrées dans ces études au bénéfice des élèves, des communautés et de la province, telle que celle de Leithwood (2013) dans laquelle les caractéristiques des écoles, des directions générales, des conseils scolaires des districts scolaires performants en termes d'amélioration des apprentissages et de mieux-être global des élèves sont expliquées?

Leithwood (2013) explique dans sa recherche que même si les apprentissages des élèves sont tributaires des conditions qui existent dans l'école et la salle de classe, les districts scolaires ont également un effet substantiel sur les apprentissages et le mieux-être global des élèves lorsqu'ils ont 9 caractéristiques et conditions gagnantes en place. Il indique également que les changements à grande échelle doivent aussi permettre la différenciation au niveau du district et des écoles afin que la progression se poursuive.

« **IDÉE** – Le gouvernement cherchera à réitérer la participation de la communauté en renforçant la gouvernance dans les écoles, parallèlement à des initiatives de réforme des gouvernements locaux. »
(page 6)

Le fait que le public ne voit pas et ne comprend pas la contribution des districts scolaires, des conseils d'éducation et des comités parentaux d'appui à l'école dans l'apprentissage et le mieux-être global des élèves n'empêche pas qu'ils y jouent tous un rôle important. D'ailleurs, à l'origine, les districts scolaires ont été créés pour

répondre aux défis engendrés par une éducation de qualité pour tous, et en réponse à la corruption municipale et la partisanerie politique locale. Leithwood (2013). Que le gouvernement songe à remettre les jeux d'influence municipale dans l'administration des programmes scolaires où l'intérêt individuel semble prévaloir n'est pas de bon augure pour le système éducatif. Et qu'advient-il des régions qui ne sont pas municipalisées? Qui s'occupera des écoles? Il sera important pour le gouvernement de s'assurer de ne pas tomber dans le piège que ce que les parents et les membres de la communauté voient, soit les enseignants, le personnel de l'école, et la direction d'école, sont les seules personnes qui influencent les conditions requises pour l'apprentissage et le mieux-être de leur enfant, comme dans le principe de Kahneman « *What You See Is All There Is* ». Il faut l'appui de bien des professionnels et d'une structure pour créer un environnement propice à l'apprentissage.

Dans l'étude pancanadienne de la gouvernance des conseils scolaires, Sheppard, Galway, Brown, Wiens (2013) rapportent que d'autres chercheurs ont conclu que les écoles individuelles qui ont réussi à mettre en place des améliorations importantes aux apprentissages des élèves sont l'exception. Lorsque les leaders qui les ont mis en œuvre partent, ces améliorations sont difficiles à maintenir. Ils ajoutent que pour que les améliorations soient appliquées et maintenues à long terme, il faut l'appui d'un district scolaire, et de son conseil qui vérifie le progrès du district et exige des résultats des écoles quant à l'apprentissage et au mieux-être de leurs élèves.

De plus, Sheppard et al (2013) rapporte que la centralité du ministère de l'Éducation en fait une structure peu appropriée pour jouer le rôle de leadership requis pour améliorer les apprentissages des élèves du système éducatif public. Il est préférable de déterminer les caractéristiques des conseils scolaires efficaces et de s'assurer qu'elles peuvent être répliquées dans chacun de ceux-ci. Les ministères d'Éducation étudiés ont tendance à établir des politiques

fondées sur les influences politiques, l'opinion publique du jour et la pression des groupes d'intérêts.

Les membres des conseils d'éducation sont élus pour s'occuper d'une seule chose, l'éducation publique. Il est important qu'il y ait une représentation locale en éducation, puisqu'elle est financée par les argents publics. La gouvernance des conseils d'éducation permet aux gens d'être assurés que le système éducatif est transparent, responsable et que tous les enfants et les jeunes du district scolaire reçoivent une éducation de qualité. Ils se rencontrent et prennent des décisions durant des réunions à portes ouvertes, ce qui permet au public et aux médias d'assister aux débats sur des questions qui touchent l'avancement de l'éducation publique, la réussite et le mieux-être de tous les élèves du district, et d'avoir un aperçu de la façon dont l'argent des contribuables est dépensé. Lorsque les conseils scolaires élus localement sont éliminés, l'influence et l'autorité locale sont réduites.

En étant à l'écoute des questions ou des préoccupations de la communauté servie par le district scolaire, le CÉD veille à ce que les décisions du district et les attentes du gouvernement reflètent les besoins, les valeurs, les priorités et les aspirations de la communauté locale pour l'éducation des élèves du district scolaire. Sheppard et al (2013) indique que l'amalgamation et la grandeur géographique des districts scolaires fait en sorte que les parents ou les membres de la communauté ont l'impression que les conseils scolaires n'ont plus leur raison d'être, car ils ont plus de difficulté à exprimer leur inquiétude et mécontentement à leur conseiller scolaire.

Au Canada, l'histoire confirme que les conseils scolaires ont été instaurés pour garantir aux parents l'accès aux décisions qui touchent l'éducation des enfants. Ce droit fait partie de notre société démocratique. La tendance des gouvernements à diminuer le pouvoir et l'autonomie des conseils scolaires en le centralisant au ministère de l'Éducation est l'une des causes de l'érosion de la perception qu'ont les gens des conseils scolaires. D'ailleurs, au Nouveau-Brunswick, depuis l'établissement des conseils d'éducation en 2000, la Loi sur l'éducation leur impose d'instaurer des politiques qui respectent les politiques et procédures provinciales. De plus, la tendance des gouvernements de s'immiscer dans les décisions des conseils scolaires en invalidant certaines de leurs décisions, comme dans le cas de fermeture d'école ou les abolissant lorsqu'ils ne peuvent présenter un budget équilibré, ne permet pas aux conseils scolaires de jouer pleinement leur rôle indique Sheppard et al (2013). Dans les systèmes très complexes comme dans un orchestre, dans l'armée, ou une équipe sportive, chaque composante du système contribue à l'atteinte de la réussite. Si l'une d'entre elles est ignorée ou ne peut fonctionner de façon optimale, la performance organisationnelle est compromise. Lorsque le système éducatif semble ne pas reconnaître le rôle des conseils scolaires comme partenaire ayant un rôle clé, il ne peut exceller. Lorentzen (2013)

« Si la plus vive critique à l'égard des écoles et des commissions scolaires qui en sont responsables porte sur le rendement apparent comparativement aux attentes, la direction dans laquelle les provinces devraient s'engager est donc de se concentrer sur ce qui fait une différence positive à cet égard. Si les commissions scolaires individuelles ne fonctionnent pas de manière efficace, elles doivent être soutenues en vue de développer leurs capacités de façon à faire une différence positive sur le rendement scolaire.

Suite à deux décennies de recherches sur le rendement des élèves, le renforcement des capacités des commissions scolaires est une direction non seulement possible, mais prometteuse. S'inspirant

de leurs années de recherches sur le leadership et l'efficacité, Campbell et Fullan (2019) ont consacré un livre à l'amélioration de la gouvernance des districts scolaires ». Overgaard (2019)

La recherche de Lorentzen (2013) a démontré que lorsque les conseils scolaires suivent les principes de gouvernance saine et de leadership efficace, ils peuvent mieux collaborer avec les parents, enseignants, directions d'école et leur direction générale pour améliorer les résultats des élèves de leur district respectifs. Cette recherche avait pour but de démontrer où les conseils scolaires doivent consacrer leurs efforts pour influencer positivement les résultats des élèves.

Recommandations :

Nous recommandons au ministère que les pratiques de gouvernances des CÉD soient renforcées pour qu'ils puissent avoir les caractéristiques des commissions scolaires efficaces qui font une différence positive dans la performance des élèves, tel que démontré à maintes reprises dans les recherches des deux dernières décennies au Canada, aux États-Unis et en Europe. Overgaard (2019) les résume ainsi :

«

- orientation stratégique
- orientation explicitement axée sur l'équité
- leadership collaboratif partagé
- pensée systémique (p. ex., relations de collaboration, harmonisation des ressources)
- connaissances, compétences et pratiques liées à l'amélioration de l'apprentissage,
- politiques et pratiques éclairées par des données probantes et les recherches
- engagement envers le renforcement des capacités de la commission scolaire
- liens étroits avec les collectivités

Scott (2009), National School Boards Association (2011), Ford (2013), Leithwood (2013), Plough (2013), Sheppard, Galway, Brown et Weins (2013), OCDE (2016), Fullan et Campbell (2019) »

Il existe des cadres de gouvernance scolaire dans d'autres juridictions qui méritent d'être mis en application au Nouveau-Brunswick pour que les conseils d'éducation puissent évaluer leur performance dans l'atteinte de l'excellence du système éducatif. Nous faisons référence aux *Washington School Board Standards & Board Self-Assessment* et *A Framework for School Governance* de Rick Maloney.

CONCLUSION

Pour créer une définition du succès chez nous, au Nouveau-Brunswick, il est important que tous les intervenants et partenaires en éducation puissent faire partie d'un dialogue ouvert, empreint de respect et de confiance. Comme dans un orchestre, chacun d'entre eux a un rôle à jouer, et il est temps de collaborer et permettre à chacun de le faire au meilleur de ses capacités.

Les CÉD sont le reflet des valeurs des gens du Nouveau-Brunswick. Leur réalité démocratique s'inspire de leur intégrité basée sur leur compétence collective, et leur impartialité s'appuie sur le respect de la notion que tous les élèves ont droit à d'excellents services éducatifs. Aucun agenda partisan ne s'immisce dans leurs décisions visant la réussite, le mieux-être et la construction identitaire de tous les élèves, et dans l'élaboration des finalités de leur district scolaire. Les conseillères et conseillers élus par la population sont mandatés de gouverner le système éducatif malgré la partisanerie qui s'exprime à l'Assemblée législative, la pression de réformes et d'orientation politique du gouvernement. Il est temps de leur donner le respect et les outils dont ils ont besoin pour le faire.

Bibliographie

Finn, Jean-Guy et Forbes Elliot, G. et (1979). Rapport du comité sur l'organisation et les frontières des districts scolaires du Nouveau-Brunswick

French, Laurie (2019). La gouvernance de l'éducation publique devrait relever du public. L'Association canadienne des commissions/conseils scolaires
<http://www.cdnsba.org/all/general/la-gouvernance-de-leducation-publique-devrait-relever-du-public> (2019-07-22)

Leithwood, Kenneth (2013). Strong Districts & Their Leadership. A paper commissioned by The Council of Ontario Director of Education and The Institute for Education Leadership p. 4-9

Lorentzen, Ivan J., (2013). The Relationship Between School Board Governance Behaviors and Student Achievement. (2013). Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 1387 p.113-115 <https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2406&context=etd> (2019-07-19)

Maloney, Rick, (2017). A Framework for School Governance – Assessing Performance & Planning for Growth

Overgaard, Valerie (2019). Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité – Une analyse documentaire consacrée au rapport entre les systèmes d'éducation publique de qualité et les commissions scolaires. Association canadienne des commissions/conseils scolaires
<http://www.cdnsba.org/wp-content/uploads/2019/09/Governing-school-boards-Student-Achievement-FR.pdf> (2019-10-07)

Sheppard, Bruce, Galway, Gerald, Brown, Jean and Wiens, John (2013). School Board Matter: Report of the Pan-Canadian Study of School District Governance, in collaboration with the Canadian School Boards Association p. 1, 3, 11, 12, 13, 42