

# Gouvernance de l'éducation francophone au Nouveau-Brunswick

Manuel des membres de conseil d'éducation de district (CÉD)  
Volume 1



# Table des matières

Chapitre 1 – L'importance de la voix locale dans le système d'éducation	1
1.1. La gouvernance partagée du système éducatif au Nouveau-Brunswick	1
1.2. Pourquoi la voix locale est-elle importante en éducation?	2
Démocratie	2
La voix des parents ayants droit et de la communauté dans l'éducation publique francophone	2
Mieux-être et réussite des élèves	2
Droit de gérance des fonds publics	3
Défense des droits de la communauté	3
Chapitre 2 – Introduction sur la structure du système éducatif au Nouveau-Brunswick : Présentation d'autres intervenants clés du système éducatif.	4
2.1. Le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance	4
Services éducatifs francophones	5
Développement de la petite enfance	5
Politiques et Planification	5
Services généraux	5
2.2. Le district scolaire	6
Les Conseils d'éducation de district	6
La direction générale	6
La direction d'école	6
Les enseignants	6
Le comité parental d'appui à l'école (CPAÉ)	7
Les parents	7
2.3. Autres partenaires	8
La responsable administrative des CÉD	8
La communauté	8
Les partenaires provinciaux et nationaux	8
La Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB)	8
La Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF)	9
L'Association canadienne des commissions/conseils scolaires – Canadian School Boards Association (ACCS-CSBA)	9
Chapitre 3 – Le rôle du CÉD dans le système éducatif.	10
3.1. Le rôle de gouvernance	10
Limites du rôle du CÉD	10
3.2. Le rôle des membres du CÉD	11
Responsabilités individuelles – Chaque membre travaille pour la réussite de tous les élèves du district scolaire	11
Connaître et comprendre la structure de gouvernance	11
Œuvrer collectivement	11
Faire preuve d'engagement et participer à toutes les réunions	11
Maintenir des normes éthiques élevées	11

Maintenir la confidentialité et ne jamais discuter de cas individuels d'élèves ou de membres du personnel. . . . .	12
Veiller à l'intérêt supérieur de tous les élèves et de l'ensemble de la communauté du district scolaire. . . . .	12
3.3. Qui est-ce que je représente? . . . . .	12
3.4. Engagement de temps et rémunération. . . . .	12
3.5. Rôle de la présidence du conseil. . . . .	14
Le leadership de la présidence . . . . .	14
Chapitre 4 – Gouvernance par politiques . . . . .	15
4.1. Qu'est-ce que la bonne gouvernance? . . . . .	15
Qui le CÉD sert-il? . . . . .	15
Le titulaire du district scolaire, c'est la communauté . . . . .	15
Les clients du district scolaire, ce sont les élèves . . . . .	16
Les partenaires clés de l'éducation, ce sont les parents, la communauté, les entreprises et les organisations affiliées	16
4.2. Énoncés de vision, mission et politiques de gouverne . . . . .	17
4.3. Gouvernance par politiques . . . . .	17
Principes de gouvernance par politiques . . . . .	17
Principe 1 : Représentation des titulaires . . . . .	17
Principe 2 : La position de la gouvernance dans l'organisation . . . . .	17
Principe 3 : Le conseil d'éducation est indivisible et parle d'une seule voix. . . . .	17
Principe 4 : Le CÉD établit les finalités du district scolaire. . . . .	18
Principe 5 : Le conseil d'éducation définit son travail dans des politiques . . . . .	18
Principe 6 : Le CÉD fixe les limites du champ d'action de la direction générale . . . . .	18
Principe 7 : Les politiques sont rédigées du générique au spécifique . . . . .	18
Principe 8 : Délégation à la direction générale. . . . .	18
Principe 9 : Toute interprétation raisonnable. . . . .	19
Principe 10 : Contrôle et surveillance à l'aide de rapports de vérification . . . . .	19
4.4. Les 4 catégories de politiques de gouverne. . . . .	19
Catégorie : Méthode de gouverne . . . . .	20
Catégorie : Finalités. . . . .	20
Catégorie : Limites à la direction générale . . . . .	20
Catégorie : Relations entre le Conseil et la direction générale . . . . .	20
4.5. Focaliser sur les résultats plutôt que sur les opérations . . . . .	21
4.6. Responsabiliser la direction générale plutôt que la superviser. . . . .	21
4.7. La responsabilité légale des CÉD. . . . .	22
Les décisions en matière de dotation et de gestion du personnel doivent incomber à la direction générale. . . . .	22
Assurance responsabilité . . . . .	22
4.8. La gouvernance par politiques : une méthode permettant de gouverner le district scolaire de manière efficace et efficiente	23
Optimiser le temps de réunion. . . . .	23
Travail proactif de création et de gestion des politiques . . . . .	23
Chapitre 5 - Une gouvernance réussie du district scolaire . . . . .	25
5.1. Leadership efficace . . . . .	25
Le CÉD est focalisé sur la gouvernance et le développement de ses capacités en la matière. . . . .	25
Perfectionnement professionnel . . . . .	26

Formation de nouveaux membres . . . . .	26
Planification de la relève de la gouvernance . . . . .	27
5.2. Partenariat solide entre le CÉD et la direction générale . . . . .	27
5.3. Collaboration étroite entre le CÉD et ses partenaires de la communauté . . . . .	28
5.4. Cadre de gouvernance des CÉD ayant des répercussions positives sur la réussite des élèves . . . . .	28
1. Le CÉD assure une gouvernance responsable du district scolaire . . . . .	29
2. Le CÉD fixe et communique des attentes élevées sur l'apprentissage des élèves à l'aide d'objectifs et de plans clairs qui répondent à ses attentes . . . . .	29
3. Le CÉD crée, à l'échelle du district scolaire, des conditions favorables à la réussite des élèves et du personnel. . . . .	30
4. Le CÉD tient le district scolaire responsable de répondre aux attentes d'apprentissage des élèves . . . . .	30
5. Le CÉD mobilise la communauté locale, représente ses valeurs et les attentes qu'elle nourrit pour ses écoles . . . . .	30
5.5. Impact du dysfonctionnement du CÉD sur la performance du district scolaire . . . . .	31
Comportements des conseils scolaires des districts scolaires où les élèves ont de plus faibles résultats . . . . .	31
Quand un CÉD néglige sa relation avec sa communauté, le district scolaire s'en ressent . . . . .	31
Chapitre 6 - Obligations légales des membres du CÉD. . . . .	32
6.1. Serment d'entrée en fonction . . . . .	32
Diligence raisonnable : votre devoir d'agir de manière responsable . . . . .	33
Devoir fiduciaire : votre devoir envers le district scolaire . . . . .	33
Prendre soin du district scolaire . . . . .	34
La bonne foi, c'est agir avec de bonnes intentions . . . . .	34
Le devoir de loyauté, c'est l'obligation de faire ce qui est dans l'intérêt supérieur du district scolaire. . . . .	35
6.2. Reddition de compte : c'est votre obligation de faire rapport au ministre et à la communauté . . . . .	36
6.3. Code d'éthique. . . . .	37
Processus de gestion de cas de manquement prouvé ou soupçonné . . . . .	37
Rapport de plainte et évaluation initiale : . . . . .	37
Le CÉD décide s'il y a manquement . . . . .	37
Le CÉD décide de la sanction. . . . .	38
Le CÉD adopte une motion publique . . . . .	38
Conséquences au refus d'un CÉD de régler les inconduites. . . . .	38
Annexe A La gouvernance des écoles est l'une des plus anciennes formes de démocratie au Canada . . . . .	39
Annexe B – Formation initiale . . . . .	44
Annexe C – L'importance du conseil scolaire . . . . .	47
Annexe D – La science de la réussite des élèves . . . . .	52
Annexe E – Incapacité à gouverner . . . . .	57
Annexe F – Garder le cap. . . . .	62
Cadre légal . . . . .	67
Bibliographie . . . . .	68

# Chapitre 1 – L'importance de la voix locale dans le système d'éducation

## 1.1. La gouvernance partagée du système éducatif au Nouveau-Brunswick

Le ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, les conseils d'éducation de district et les conseils parentaux d'appui à l'école partagent un objectif commun : la réussite et le mieux-être des élèves. Ils ont des autorités et des responsabilités distinctes.

Le ministre a la responsabilité de faire en sorte que des normes de base soient en place dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Ces normes se trouvent dans la *Loi sur l'éducation* et ses règlements, ainsi que dans les plans et politiques du Ministère. Ces normes définissent le niveau de service que les Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises s'attendent à recevoir de leur système d'éducation et garantissent le respect des exigences fondamentales en matière de curriculum, de sécurité et de service.

Les conseils d'éducation de district (CÉD) sont des entités constituées légalement. Ils sont responsables de la performance du district scolaire, et en assurent l'orientation et la surveillance au nom des parents ayants droit et de la communauté. Ils ne s'occupent ni de la gestion ni de la supervision des opérations quotidiennes. La *Loi sur l'éducation* délègue la gestion opérationnelle d'un district scolaire à sa direction générale.

Les membres du conseil d'éducation ne sont pas des experts en éducation, ce sont des membres du public qui se soucient de la qualité de l'éducation dans leurs communautés et sont prêts à travailler en équipe pour améliorer la réussite de tous les élèves



## 1.2. Pourquoi la voix locale est-elle importante en éducation?

### Démocratie

Les membres des CÉD ont des répercussions positives sur deux domaines qui importent grandement à la population : les enfants et le budget. Il importe que le pouvoir de décision et la gouvernance soient assurés par des représentants de la communauté locale, élus démocratiquement, qui ont une influence sur l'amélioration de l'éducation publique que les élèves reçoivent.

Au Canada, les conseils scolaires ont été instaurés pour faire en sorte que les parents aient accès aux décisions qui touchent l'éducation des enfants. Ce droit fait partie intégrante de notre société démocratique. (Finn, 1979)

Les CÉD sont essentiellement une fenêtre permettant à la communauté de faire un suivi des opérations du district scolaire et de la réussite globale des élèves. Les recherches indiquent qu'il y a une relation de cause à effet entre la confiance élevée de la communauté et les taux de réussite élevés des élèves. La plus-value des CÉD se reflète dans sa capacité à inspirer confiance à la communauté.

### La voix des parents ayants droit et de la communauté dans l'éducation publique francophone

Les CÉD gardent le public dans les écoles publiques. Ils s'assurent d'harmoniser les énoncés de la *Loi* avec les valeurs et les aspirations de la communauté en les inscrivant dans leurs politiques de gouverne qui, comme une boussole, orientent la voie que le district scolaire doit suivre. Il importe de noter que les conseils d'éducation sont accessibles et redevables aux parents ayants droit et à la communauté, et qu'ils dirigent le district scolaire lors de réunions ouvertes au public dont les procès-verbaux sont publiés en ligne.

Les conseils d'éducation qui pratiquent une gouvernance saine appliquent et prennent en compte en tout temps ces valeurs et ces aspirations dans l'ensemble de leurs actions. L'engagement communautaire est un partenariat concret rendu possible à l'aide d'un dialogue et d'une collaboration soutenus avec la communauté.

### Mieux-être et réussite des élèves

Les conseils d'éducation de district ont des répercussions directes sur le mieux-être et la réussite des élèves.

Les CÉD accordent la priorité au mieux-être et à la réussite de tous les élèves en s'assurant que tous ont les conditions propices à l'apprentissage et en intégrant le point de vue de la communauté sur ce que les élèves devraient savoir et pouvoir faire.

Les conseils qui réussissent dans leur mission sont composés de membres qui connaissent bien les procédures, les rôles et les responsabilités de chacun et qui ont une vision claire de ce qu'ils veulent accomplir en fonction des valeurs et des aspirations de leurs communautés respectives. Des recherches démontrent que les conseils qui connaissent du succès ont du leadership, respectent les principes de reddition de compte, font preuve d'une grande transparence et défendent les intérêts de la communauté.

## **Droit de gérance des fonds publics**

Le CÉD doit faire en sorte que le district scolaire a les ressources financières dont il a besoin. Il doit fournir au ministre un plan budgétaire qui démontre comment le district scolaire investira les fonds publics reçus du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance. Ce plan budgétaire doit refléter les priorités du CÉD énoncées dans les finalités en fonction des besoins du district scolaire. Le CÉD obtient un rapport de vérification de la direction générale qui démontre que les prévisions budgétaires sont respectées, plutôt que de simplement approuver des dépenses en particulier.

## **Défense des droits de la communauté**

Le conseil d'éducation de district est le porte-parole du district scolaire, des parents ayants droit et de la communauté sur des sujets en lien avec l'éducation. Il fait part des tendances émergentes et de toute préoccupation au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et à d'autres ministères, politiciens et organismes afin d'obtenir les changements nécessaires. Le CÉD peut également s'exprimer sur des politiques provinciales, défendre ou exprimer son point de vue, demander des changements aux formules de financement et agir comme porte voix de la communauté qu'il représente dans des dossiers régionaux, par exemple l'emplacement d'une nouvelle école.

La gouvernance scolaire est l'une des plus vieilles formes de démocratie au Canada. Vous trouverez à l'annexe A un bref historique du rôle des conseils scolaires au Nouveau-Brunswick.



# Chapitre 2 – Introduction sur la structure du système éducatif au Nouveau-Brunswick : Présentation d'autres intervenants clés du système éducatif

Bien que la gouvernance du système éducatif soit la responsabilité du ministre et des CÉD, plusieurs acteurs permettent la livraison des services nécessaires à la réussite des élèves. Ce chapitre se veut un survol des responsabilités de ces intervenants. Il permet de comprendre globalement en quoi consiste le système éducatif du Nouveau-Brunswick pour favoriser la collaboration de toutes les parties prenantes.



## 2.1. Le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance

Le gouvernement provincial est l'unique responsable du financement des écoles publiques et s'est engagé à offrir une chance égale à tous les élèves. Le ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance prescrit les programmes d'études en collaboration avec les CÉD, par l'entremise du comité consultatif provincial des programmes d'études et d'évaluation (CCPPÉÉ), afin d'établir les normes et les objectifs éducatifs. Le ministre supervise également les programmes et les services destinés à la petite enfance.

### Dualité en éducation

Le système d'éducation du Nouveau-Brunswick de la seule province officiellement bilingue du Canada offre aux élèves la possibilité d'apprendre en français et en anglais grâce à deux systèmes d'éducation parallèles et distincts. Chaque secteur linguistique du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance est responsable de ses propres programmes d'études et de leur évaluation.

La dualité linguistique s'applique au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, aux districts scolaires et aux écoles, depuis 1981, soit après le dépôt du rapport du comité d'étude Elliot-Finn.



Cette dualité linguistique est également prescrite aux termes de l'article 16.1 de la *Charte canadienne des droits et libertés*.

## Services éducatifs francophones

La Division des services éducatifs francophones établit les normes de ses programmes et services et fait rapport sur leur atteinte. Elle est responsable de l'élaboration, de l'implantation et de l'évaluation du plan éducatif, des programmes d'études et des services d'appui à l'apprentissage et à l'enseignement. Elle vérifie les apprentissages des élèves, coordonne et administre divers programmes d'évaluation dans les écoles. Elle est également responsable de la planification budgétaire et administrative du système scolaire francophone.

La division assume les responsabilités rattachées au développement de divers projets éducatifs en collaboration avec les autres ministères et divers organismes et agences provinciaux, régionaux, nationaux et internationaux.

La division compte quatre directions : Programmes d'études, Mesure et évaluation, Services d'appui à l'éducation et Relations et diversité culturelle.

## Développement de la petite enfance

La Division du développement de la petite enfance est l'organisme responsable des services à la petite enfance, soit des enfants de 0 à 8 ans (et de 0 à 12 ans pour ce qui est des services de garde), à l'échelle de la province. Elle est responsable de diriger la planification stratégique et la prestation de l'ensemble des programmes et des services provinciaux de la petite enfance.

## Politiques et Planification

La Division des politiques et de la planification est composée de trois directions : Politiques et affaires législatives, Gestion et analyse des données ministérielles et Certification des maîtres.

La division coordonne les affaires juridiques du Ministère, y compris les litiges et les demandes d'avis juridiques, ainsi que les réponses aux hauts fonctionnaires de l'Assemblée législative. Elle fournit aussi une expertise permettant de répondre aux questions sur la gouverne scolaire.

De plus, la division recueille et analyse des statistiques clés en plus de développer et de mettre en œuvre des instruments pertinents de collecte de données probantes pour garantir le caractère opportun et fiable des renseignements, de la gestion de projets, des enquêtes, des outils de responsabilisation et des indicateurs de rendement.

## Services généraux

La Division des services généraux est responsable de fournir des services de soutien efficaces par l'entremise des cinq directions suivantes : Excellence du rendement et amélioration continue, Finance et services, Reddition de comptes et assurance de la qualité, Installations éducatives et transport scolaire, ainsi que Stratégie et planification des technologies de l'information pour les secteurs de l'éducation de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et du développement de la petite enfance en collaboration avec les bureaux des districts scolaires.

## 2.2. Le district scolaire

### Les Conseils d'éducation de district

Les CÉD sont des entités légales distinctes du Ministère. Les CÉD gouvernent leurs districts scolaires respectifs et en assurent la surveillance par l'entremise de politiques de gouverne et de l'obtention de rapports de vérification.

Chaque CÉD doit soumettre au ministre le plan d'amélioration de son district scolaire et le plan de dépenses de district scolaire le 1<sup>er</sup> juillet de chaque année.

Le CÉD embauche un employé, soit sa direction générale, qui a la responsabilité de l'administration et des opérations quotidiennes du district scolaire.

Les responsabilités et l'autorité du CÉD se trouvent à l'article 36.9 de la *Loi sur l'éducation*.

### La direction générale

La direction générale est embauchée par le CÉD qui lui accorde un contrat de 5 ans. Cette nomination doit être entérinée par le ministre qui s'assure que la personne en question possède les compétences requises et que les procédures de sélection ont été respectées.

La direction générale est responsable envers le conseil d'éducation de la performance du district scolaire, de tout le personnel, de la gestion des programmes et des ressources.

Le CÉD émet des lignes directrices et fixe les limites de champ d'action de la direction générale quant à ses responsabilités et son autorité par l'entremise de politiques de gouverne pour lesquelles il reçoit des rapports de vérification qui démontrent qu'il en a respecté ou non leurs lignes directrices.

Les responsabilités et l'autorité de la direction générale sont énoncées à l'article 48 de la *Loi sur l'éducation*, et l'article 47 aborde la nomination de la direction générale.

### La direction d'école

La direction d'école est la responsable pédagogique et l'administratrice de l'école. Elle est responsable de l'école, des enseignants et de tout le personnel de l'école. Les directions d'école supervisent le progrès scolaire et la sécurité des élèves à l'école. Elles sont embauchées par la direction générale et s'y rapportent.

Les membres du CÉD interagissent avec les directions d'école dans le cadre de leurs fonctions, lorsqu'ils assistent à des événements scolaires et lors des réunions du CPAÉ. Toutefois, le CÉD ou ses membres n'ont pas d'autorité directe sur la direction d'école. Les communications, les présentations ou toute autre collaboration entre le CÉD et une direction d'école doivent être coordonnées par la direction générale.

Les fonctions de la direction d'école sont décrites à l'article 28 de la *Loi sur l'éducation*.

### Les enseignants

Les enseignants ont de nombreuses responsabilités et travaillent en étroite collaboration avec les élèves, conformément aux diverses politiques et aux exigences du curriculum. Ils doivent faire rapport à la direction d'école et lui soumettre des rapports de fin d'année.

Le CÉD et ses membres n'ont aucune autorité directe sur les enseignants ou les autres membres du personnel de l'école. Toute stratégie d'engagement des enseignants, présentations ou communications doit être coordonnée par la direction générale.

Les responsabilités des enseignants sont décrites dans le *Règlement 97-150* de la *Loi sur l'éducation*.

## Le comité parental d'appui à l'école (CPAÉ)

Le comité parental d'appui à l'école (CPAÉ) joue un rôle consultatif auprès de la direction d'école et veille à ce que la voix des parents soit entendue lors de l'établissement des priorités en matière d'éducation et de planification des améliorations dans l'école, lorsque la direction de l'école le consulte. Ils ne sont pas impliqués dans les opérations quotidiennes de l'école ou dans la collecte de fonds.

Un membre désigné du CPAÉ participe à l'embauche de la direction ou de la direction adjointe de l'école.

La *Loi sur l'éducation* permet aux membres des CÉD « d'assister et de participer », à titre d'observateur, à toute réunion de CPAÉ dans le district scolaire. Les membres du CÉD ne sont pas membres d'un CPAÉ et ne représentent pas des écoles spécifiques. Ils peuvent répondre à des questions ou apporter des clarifications sur les politiques de gouverne du CÉD ou sur ses responsabilités.

Les membres du CÉD utilisent les informations qu'ils entendent lors des réunions du CPAÉ pour alimenter les discussions du CÉD et participer à l'élaboration de politiques pour le bien de tous les élèves, car le CÉD ne s'occupe pas des questions relatives à une école en particulier. Il gouverne plutôt pour l'ensemble des écoles du district scolaire.

Le CPAÉ doit communiquer, par l'intermédiaire de la direction d'école ou directement au bureau du district scolaire, les questions qu'il souhaite aborder avec la direction générale ou le personnel du district scolaire.

Les responsabilités du CPAÉ se trouvent à l'article 33 de la *Loi sur l'éducation*.

## Les parents

Les élèves doivent fréquenter l'école jusqu'à l'obtention de leur diplôme d'études secondaires ou jusqu'à l'âge de 18 ans. La *Loi sur l'éducation* interdit aux enfants d'être embauchés pour travailler pendant les heures de classe, car ils doivent être présents à l'école.

Les élèves doivent, entre autres, être respectueux, faire leurs devoirs et être redevables de leur comportement. Ils ont le droit d'être informés régulièrement de leur progrès scolaire.

Les membres du CÉD travaillent pour le bien commun de tous les élèves du district scolaire. Dans le cadre de son engagement avec la communauté, le CÉD entend la voix des élèves. Cette ouverture envers les élèves peut prendre la forme sondages, de dialogues dans des forums et des présentations permettant de découvrir leurs intérêts et leurs aspirations, ainsi que de prendre en compte leurs préoccupations. Le CÉD doit travailler avec la direction générale pour coordonner ses initiatives sur l'engagement des élèves.

Les responsabilités des élèves se trouvent à l'article 14 de la *Loi sur l'éducation*.

## 2.3. Autres partenaires

### La responsable administrative des CÉD

La *Loi sur l'éducation* prévoit qu'un membre du personnel du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance fournit un appui exclusif aux CÉD. La personne qui occupe le poste de responsable administrative des CÉD apporte un soutien en matière de gouvernance aux CÉD et aux présidences, facilite la collaboration et la communication entre les CÉD, développe des ressources de formation et crée des occasions de développement professionnel pour les CÉD et les CPAÉ.

Le travail de la personne au poste de responsable administrative est dirigé par l'une des présidences des CÉD désignées par ses pairs aux fins de prévention de conflits d'intérêts et d'ingérence politique. Cette approche permet à la responsable administrative des CÉD de travailler dans l'intérêt supérieur des conseils d'éducation de district.

Aux termes de l'article 38.2 de la *Loi sur l'éducation*, le ministre est tenu d'assigner un membre du personnel de soutien aux CÉD. Cet article indique quelles sont ses responsabilités ainsi que la personne qui supervise son travail.

### La communauté

La communauté est un partenaire important pour l'école. Dans le secteur éducatif francophone, toutes les écoles sont des écoles communautaires qui bénéficient de leur alliance avec leurs communautés respectives qui sont encouragées à s'engager dans la réussite scolaire, la construction identitaire et la santé globale de chaque enfant. En contrepartie, les élèves s'impliquent dans leur communauté et travaillent à devenir autonomes, ingénieux, entrepreneurs et entrepreneurs.

L'engagement communautaire du conseil d'éducation contribue à créer une communauté forte et impliquée, ce qui enrichit l'environnement d'apprentissage et contribue à la réussite des élèves. En plus de communiquer avec les parents d'élèves, le CÉD doit aussi engager les membres de la communauté qui n'ont pas d'enfants dans le système éducatif ou qui ne le fréquentent plus. Maintenir l'engagement de la communauté envers les écoles et le district scolaire est un des rôles les plus importants du CÉD. Pour ce faire, il nourrit le dialogue avec la communauté concernant divers sujets, notamment ses visées en matière d'éducation, ses priorités régionales, les répercussions de ses décisions concernant les infrastructures et ses politiques de gouverne.

La communauté a la responsabilité de voter aux élections des membres du CÉD, soit les personnes conseillères en éducation à qui elle fera confiance pour prendre des décisions judicieuses en son nom.

### Les partenaires provinciaux et nationaux

#### La Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB)

La Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick a été créée en 2003 par les conseils d'éducation de district. Sa mission est de faire en sorte qu'ils disposent des conditions les plus favorables pour gouverner efficacement les districts scolaires francophones du Nouveau-Brunswick. La FCÉNB outille les conseils d'éducation de district et agit à titre de porte-parole dans des dossiers d'ampleur provinciale et lors d'activités de concertation qui servent à améliorer les conditions de travail des membres des CÉD et l'avenir de la communauté

francophone. Les CÉD membres y œuvrent de concert pour l'avancement de l'éducation francophone.

### La Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF)

La FNCSF représente 28 commissions scolaires francophones et acadiennes au Canada. Ces conseils offrent des services éducatifs en français à plus de 170 000 élèves dans près de 700 écoles. La Fédération protège les intérêts des langues minoritaires françaises à l'échelle du Canada. Elle défend, représente et collabore également avec ses partenaires, tout en protégeant les écoles francophones. Les CÉD francophones sont membres de la FNCSF.

### L'Association canadienne des commissions/conseils scolaires – Canadian School Boards Association (ACCS-CSBA)

Les membres de l'ACCS-CSBA appartiennent à diverses associations provinciales de conseils scolaires de partout au Canada. Ils représentent plus de 250 commissions scolaires qui desservent plus de trois millions d'élèves du primaire et du secondaire au Canada.

L'ACCS-CSBA préconise la réussite scolaire de chaque élève et fait valoir la valeur des commissions scolaires élues localement. Ses membres optimisent leurs initiatives grâce à la collaboration et au partage d'informations. Les CÉD anglophones sont membres de l'ACCS-CSBA.

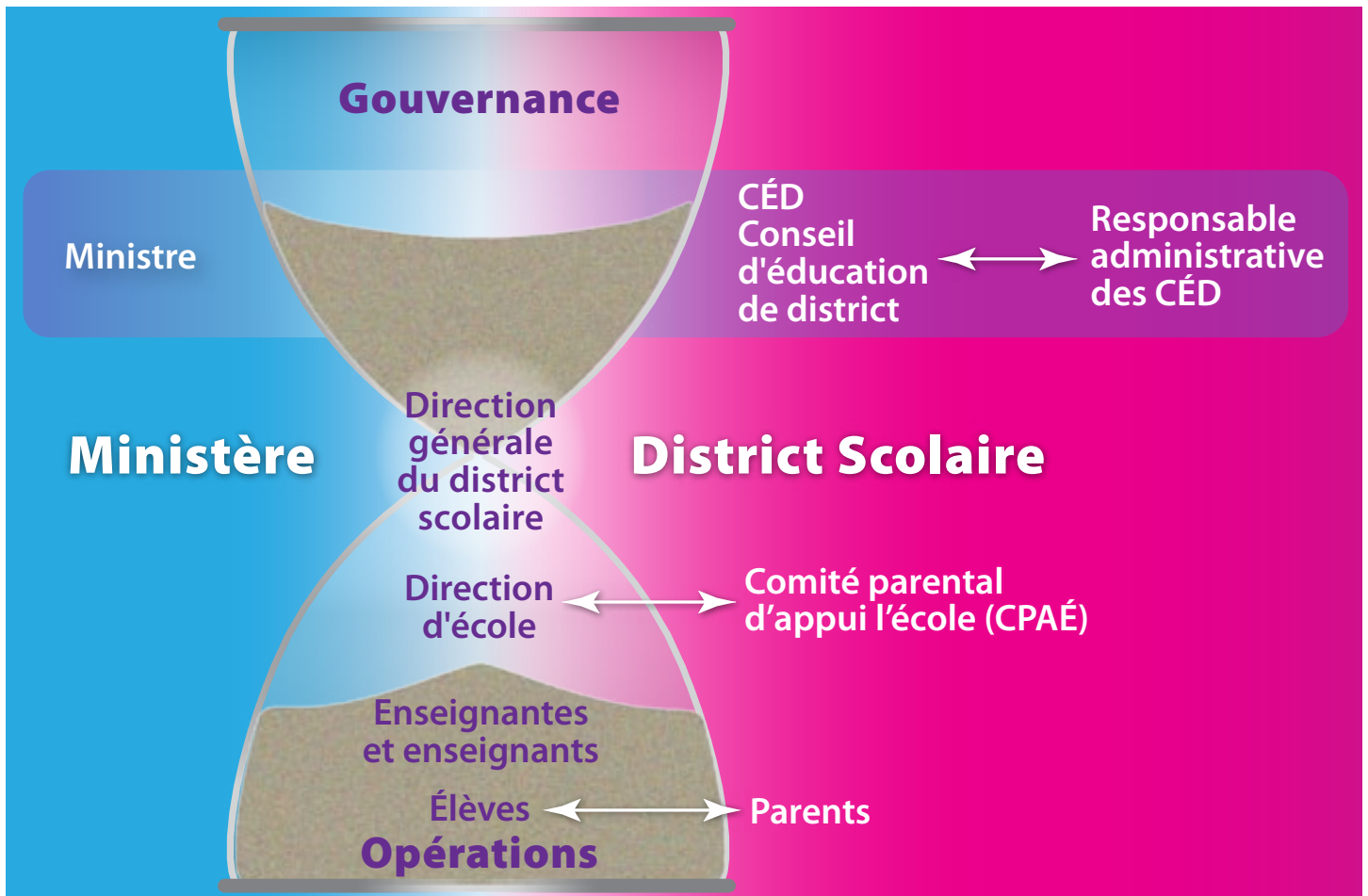


Figure 1 - Le système éducatif du Nouveau-Brunswick : Rôles nommés dans la Loi sur l'éducation

# Chapitre 3 – Le rôle du CÉD dans le système éducatif

## 3.1. Le rôle de gouvernance

Les conseils d'éducation de district (CÉD) gouvernent localement à l'aide d'une gouvernance par politiques. Ainsi, les membres du CÉD travaillent ensemble pour :

- Assurer la gouvernance et la surveillance du district scolaire en établissant et surveillant l'application des politiques de gouverne qui garantissent que les priorités, les valeurs et les normes de la communauté sont appliquées dans l'éducation locale;
- Fournir une vision, des objectifs et des priorités d'orientation à l'aide des politiques sur les *Finalités*;
- Établir des limites que la direction générale devra respecter, en établissant des politiques qui décrivent les normes et les valeurs que la communauté s'attend que le district scolaire applique;
- Assurer la responsabilité locale des performances du district scolaire en contrôlant le progrès et la conformité avec ces politiques de gouverne et en lui rapportant ces preuves et résultats.



### Limites du rôle du CÉD

Le CÉD applique ses pouvoirs dans les limites de son mandat aux termes de la *Loi sur l'éducation*. Le CÉD exerce un contrôle global sur le district scolaire et ne prend pas de décisions opérationnelles spécifiques. Il exerce plutôt ce contrôle pour le bien de tous les élèves à l'aide d'un modèle de gouvernance par politiques qui délègue ou limite les responsabilités de la direction générale.

Il est normal que les membres du CÉD expriment leur intérêt pour des domaines qui ne relèvent pas du mandat du conseil. Bien que le CÉD puisse demander des informations sur les écoles du district scolaire, il importe de comprendre qu'elles ne lui permettent pas d'exiger la prise d'actions ciblées pour des écoles en particulier.

Les idées fausses sur le rôle de membre de conseil d'éducation peuvent être une source de frustration lorsque les membres du conseil s'attendent à participer aux activités opérationnelles déléguées à la direction générale, par exemple l'embauche de personnel, la prise de décisions concernant le transport scolaire, l'établissement du calendrier scolaire, la fermeture des écoles, les jours de mauvais temps, des dépenses spécifiques dans le budget du district scolaire ou le traitement des plaintes.

De plus, un nouveau membre de CÉD pourrait trouver difficile de ne pas répondre aux attentes du public ou de parents qui lui font des demandes concernant leur enfant en raison du fait qu'ils ne comprennent pas clairement le fonctionnement du CÉD.

Les membres de CÉD exercent leur pouvoir en tant que groupe sur le district scolaire dans son ensemble lors de la tenue de réunions officielles du conseil durant lesquelles ils participent activement aux discussions qui mènent à des décisions démocratiques. Tous les membres doivent soutenir la volonté de la majorité et s’y rallier lorsqu’une décision est prise.

La formation est importante puisqu’elle aide les membres du CÉD à comprendre les attentes et les limites de leur rôle.

## 3.2. Le rôle des membres du CÉD

### Responsabilités individuelles – Chaque membre travaille pour la réussite de tous les élèves du district scolaire

Le conseil d’éducation fonctionne comme une unité et chaque membre doit contribuer au travail collectif. Les membres du CÉD doivent :

#### Connaître et comprendre la structure de gouvernance

Chaque membre doit comprendre le mécanisme du système éducatif et le modèle de gouvernance du CÉD. Connaître l’étendue du mandat du conseil et ses limites permet d’éviter toute confusion et de focaliser le travail de ses membres pour le bien de tous les élèves du district scolaire.

#### Œuvrer collectivement

Il importe que le point de vue de chaque membre soit entendu afin de permettre au CÉD de considérer plusieurs pistes de solutions avant de prendre une décision éclairée. Toute décision du CÉD doit être détaillée dans une résolution du procès-verbal et doit par la suite être respectée. Chaque membre doit appuyer publiquement la décision du CÉD, et ce, même lorsqu’il s’y est opposé lors de discussions et a voté contre. Cette approche permet au CÉD de parler d’une seule voix, d’avoir un message collectif unique.

Dans toute communication publique, que ce soit sur les médias sociaux ou lors d’entrevues, chaque membre est tenu de respecter les politiques du CÉD à ce sujet et d’exprimer des messages de manière unie et uniforme concernant les décisions du CÉD.

#### Faire preuve d’engagement et participer à toutes les réunions

Chaque membre du CÉD a été élu pour l’aider à prendre des décisions importantes concernant l’éducation de tous les élèves du district scolaire. Cette marque de confiance du public implique qu’il est de la responsabilité de chaque membre de se familiariser avec les documents fournis avant la réunion, de poser des questions, de participer aux discussions et aux débats, ainsi que de voter.

#### Maintenir des normes éthiques élevées

Chaque CÉD dispose d’un code d’éthique qui décrit les attentes en matière de comportement éthique et professionnel. Chaque membre doit le respecter, ainsi qu’exiger des autres membres qu’ils le respectent et représentent adéquatement le public qui les a élus, ainsi que le district scolaire.

## **Maintenir la confidentialité et ne jamais discuter de cas individuels d'élèves ou de membres du personnel.**

Les élèves et le personnel bénéficient de la protection des renseignements privés, et à titre de représentant élu et d'employeur, chaque membre du CÉD a le devoir de respecter ce droit en vertu de la *Loi*.

## **Veiller à l'intérêt supérieur de tous les élèves et de l'ensemble de la communauté du district scolaire.**

Les membres du CÉD sont élus par la communauté afin de représenter le district scolaire et de prendre des décisions pour le mieux-être et la réussite de tous ses élèves. Il importe donc que chaque membre ne favorise pas les écoles et les élèves du sous-district dans lequel il a été élu, plutôt que ceux de tout le district scolaire. L'obligation de chaque membre du CÉD est de considérer toutes les informations dont dispose le conseil et de travailler avec ses pairs pour déterminer ce qui est préférable pour le district scolaire dans son ensemble.

### **3.3. Qui est-ce que je représente?**

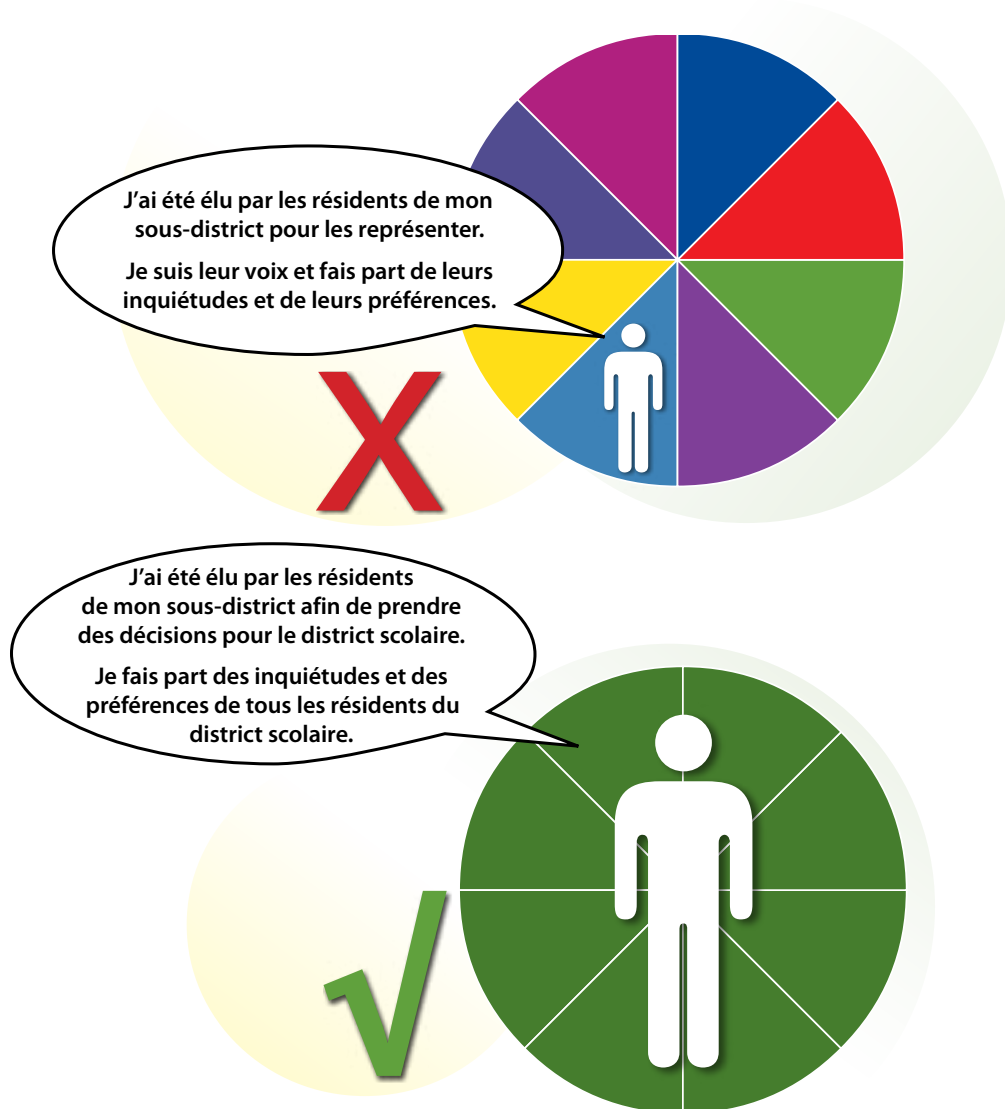
Avant d'être membre de CÉD, il était normal que vous ayez tendance à dire « mes écoles » et « mon sous-district ». Toutefois il importe de souligner qu'après que vous ayez signé votre serment d'entrée en fonction, toutes les écoles du district scolaire sont « vos écoles » et que chaque membre doit agir dans l'intérêt supérieur de tous les élèves et citoyens du district scolaire, et pas seulement des personnes du sous-district qui les ont élus.

En lisant attentivement la *Loi sur l'éducation*, on s'aperçoit qu'elle ne mentionne les sous-districts que lorsqu'il est question d'élections

L'article 36.21 (1) de la *Loi sur l'éducation* explique que les sous-districts sont établis aux fins de l'élection des conseillères et conseillers d'éducation. Les sous-districts servent à faire en sorte que la représentation des régions urbaines et des régions rurales est répartie équitablement à la table de discussions. La *Loi sur l'éducation* ne fait aucune autre mention des sous-districts.

Ces principes s'appliquent aussi au représentant des Premières Nations et aux élèves conseillers membres du CÉD. Ils sont nommés pour représenter ces groupes d'intervenants à la table. Ces membres ne représentent pas seulement les élèves ou leurs communautés. Ils sont membres à part entière du CÉD et doivent également prendre les meilleures décisions dans l'intérêt de l'ensemble des élèves, des écoles et du district scolaire.





### 3.4. Engagement de temps et rémunération

Le temps requis pour agir à titre de membre de CÉD varie selon le district scolaire. Chaque CÉD doit tenir 10 réunions publiques par année en vertu de la *Loi sur l'éducation*. La participation de chaque membre à ces réunions est cruciale. D'ailleurs, la *Loi* prévoit qu'un conseil peut déclarer un siège du conseil comme étant vacant si un membre est absent à plus de 3 réunions publiques par année.

Les membres des CÉD participent à ses réunions de comités, assistent aux réunions des comités parentaux d'appui à l'école (CPAÉ) qui leur sont attirés, ainsi qu'aux événements auxquels ils sont conviés par les écoles et les organismes communautaires. On estime qu'en 2015, un membre de CÉD a dévoué l'équivalent de 15 jours de travail par année aux responsabilités de son rôle. La plupart de ces réunions ont lieu les soirs de semaine.

Chaque membre de CÉD reçoit une rémunération de 3 000 \$ par année, tandis que la présidence reçoit 6 000 \$ par année. Cette rémunération est imposable

## 3.5. Rôle de la présidence du conseil

La personne élue à la présidence du CÉD par ses pairs est chargée de faire en sorte que les réunions se déroulent de façon ordonnée, que les discussions sont équitables et productives et que le conseil d'éducation fonctionne conformément à ses propres politiques et règles de procédures. Le mandat de la présidence de CÉD dure 4 ans, conformément à l'article 26 du *Règlement 2001-48 de la Loi sur l'éducation*.

Chaque CÉD définit les responsabilités et les limites spécifiques de sa présidence dans ses politiques de gouverne, ce qui peut faire en sorte que ce rôle diffère légèrement d'un district scolaire à l'autre.

La présidence agit généralement comme porte-parole du conseil et fait les entrevues avec les médias, ainsi que les déclarations publiques au nom du CÉD.

Ce poste implique généralement beaucoup de temps et d'engagement. Selon les estimations, en 2015, le temps passé à exercer les fonctions de présidences de CÉD représentait environ 41 jours de travail de plus que pour les conseillers. Toutefois, le plus grand nombre de rencontres virtuelles pourrait se traduire par moins de temps dévoué au déplacement par la présidence.

Une vice-présidence est élue pour tenir le rôle de la présidence lorsqu'elle n'est pas en mesure d'exercer ses fonctions, par exemple si elle doit s'absenter, est malade ou en raison d'un conflit d'intérêts.

### Le leadership de la présidence

Le style de leadership de la présidence, ses compétences communicationnelles et interpersonnelles sont des facteurs déterminants de l'efficacité et de l'efficacé du CÉD, de sa capacité de résolution de conflits et de problèmes.

Le CÉD doit donner à la présidence une certaine marge de manoeuvre dans son interprétation des responsabilités qui lui sont déléguées, et ce, même si les membres du conseil peuvent toujours voter contre une de ses décisions.

Il importe de souligner que la présidence ne dispose pas de l'autorité ou du droit de supervision sur la direction générale. Cette autorité relève de l'ensemble des membres du conseil. La présidence n'a pas le droit de prendre des décisions sur les responsabilités déléguées à la direction générale aux termes des politiques de gouverne ou de la *Loi sur l'éducation* et ses règlements.

Toutefois, il est essentiel que la présidence et la direction générale communiquent régulièrement ensemble entre les réunions du conseil pour, entre autres, établir l'ordre du jour de la réunion. Elles doivent aussi représenter d'une voix commune les intérêts du district scolaire lors du Forum provincial sur l'éducation et lors de consultations menées auprès d'elles occasionnellement par le Ministère sur des dossiers confidentiels, notamment l'ébauche de politiques.

Le CÉD planifie son calendrier de travail, avec le leadership de la présidence, afin de s'assurer de développer de nouvelles politiques, les réviser et vérifier leur implantation dans son rôle de direction et d'imputabilité pour le district scolaire.

# Chapitre 4 – Gouvernance par politiques

Au Nouveau-Brunswick, les CÉD ont vu le jour dans la *Loi sur l'éducation* par l'entremise de l'inspiration émanant du modèle de gouvernance par politiques créé par John Carver. Or, comme le suggère ce modèle, les CÉD ont le pouvoir de développer des politiques qui définissent les priorités locales et les normes qui garantissent que le district scolaire et ses écoles fonctionnent en fonctions des besoins et des valeurs des résidents de la communauté desservie par le district scolaire en vertu des articles 36.9(5) a) et b) de la *Loi sur l'éducation*.



## 4.1. Qu'est-ce que la bonne gouvernance?

Le modèle de gouvernance d'une organisation lui permet de se structurer de façon à être en mesure de concrétiser la vision à long terme des titulaires qui l'ont créé.

La gouvernance fait référence au rôle que joue un conseil d'administration, ou un conseil d'éducation en l'occurrence, pour représenter et interpréter l'intérêt supérieur des titulaires, diriger l'organisation dans la mise en œuvre de leurs objectifs et définir les normes qui permettent de les atteindre.

La bonne gouvernance permet d'établir clairement, à l'aide de politiques de gouvernes, les responsabilités du conseil et celles de la direction générale, respectivement.

### Qui le CÉD sert-il?

Afin de gouverner le district scolaire de façon éclairée, le CÉD doit savoir au nom de qui il dirige et prend des décisions et qui sont les personnes qui bénéficient des activités et des services du district scolaire.

#### **Le titulaire du district scolaire, c'est la communauté**

Dans le monde des affaires, le conseil d'administration accepte les responsabilités légales au nom des actionnaires, qui sont considérés propriétaires de l'entreprise (ce sont des titulaires dans le contexte des districts scolaires). Toutefois, il est plus ardu de savoir qui est titulaire de la qualité de l'éducation publique.

Les membres de CÉD sont élus par les parents ayants droit et les résidents du district scolaire pour qu'ils prennent des décisions en leur nom. Ainsi, ce sont les résidents de la communauté qui sont titulaires de leur district scolaire. Le CÉD doit donc les consulter pour être en mesure de développer des politiques de gouverne à la hauteur de leurs attentes.

### **Les clients du district scolaire, ce sont les élèves**

Les bénéficiaires sont les élèves pour lesquels le district scolaire existe. Le terme « client » est utilisé dans les conseils d'administration des entreprises. Il est vrai que la communauté dans son ensemble bénéficie d'un système éducatif adéquat, mais le CÉD a pour objectif spécifique de contribuer à ce bien commun en enrichissant la vie des élèves.

### **Les partenaires clés de l'éducation, ce sont les parents, la communauté, les entreprises et les organisations affiliées**

Les parents, la communauté, les entreprises locales et les organisations affiliées ont des raisons d'avoir à cœur le système éducatif et agissent souvent comme interlocuteurs privilégiés du CÉD. Par exemple, lorsque le CÉD étudie la viabilité d'une école, il a l'obligation d'entendre toutes les parties prenantes pour qui les changements proposés auront des répercussions. Divers groupes de la communauté, comme les parents et les entreprises locales, doivent avoir



l'occasion de contribuer à la prise de décisions. Toutefois, le CÉD ne prend pas de décisions en fonction de ce qui est dans l'intérêt supérieur de certains partenaires en éducation, mais plutôt en mettant en priorité ce qui est dans l'intérêt supérieur des élèves. Son obligation de reddition de comptes est envers l'ensemble de la communauté et non pas à des partenaires en éducation en particulier.

La communauté qui agit en tant que titulaire donne l'autorité au CÉD d'agir en son nom, et ce, tout en prenant en compte les attentes de l'ensemble des partenaires de l'éducation pour faire en sorte de prendre des décisions qui améliorent la vie de tous les élèves (clients).

## 4.2. Énoncés de vision, mission et politiques de gouverne

Tous les membres du CÉD doivent se familiariser avec la déclaration de vision et la déclaration de mission du district scolaire avant de développer une politique. Ils ne peuvent assurer leur leadership sans avoir une compréhension collective de la direction qu'ils souhaitent donner au district scolaire.

La déclaration de vision du conseil reflète ce qu'il souhaite accomplir pour que l'avenir du district scolaire soit prometteur, tandis que son énoncé de mission définit le rôle du district scolaire pour concrétiser cet avenir. Lorsque le CÉD prend en compte sa mission, il concentre son travail et fait en sorte que ses politiques orientent le district scolaire vers les mêmes objectifs que l'on appelle *finalités*.

Les énoncés de vision et de mission font partie intégrante du Plan d'éducation de district que le CÉD présente annuellement au ministre.

## 4.3. Gouvernance par politiques

Pour gouverner avec efficacité, il importe que le CÉD ait une vision claire des améliorations que le district scolaire doit apporter pour le bien de tous ses élèves, et qu'il dispose d'une structure de reddition de comptes lui permettant de s'assurer que les opérations quotidiennes s'alignent avec la vision et les valeurs de la communauté, et ce, dans l'intérêt supérieur de tous les élèves. En résumé, la gouvernance par politiques permet au CÉD de s'assurer que le district scolaire obtient les résultats escomptés.

### Principes de gouvernance par politiques

Le modèle de gouvernance par politiques s'appuie sur des principes qui guident son application. Sans ses fondements, ce modèle ne fonctionne pas de façon optimale et ne permet pas au conseil d'éducation de remplir son rôle au sein de l'organisation.

#### Principe 1 : Représentation des titulaires

L'autorité et la reddition de comptes du CÉD émanent de sa responsabilité envers les résidents qui sont titulaires du district scolaire. Dans ces conditions, son travail est axé sur le fait qu'il est au service des titulaires du district scolaire et qu'en tant que leader, il a envers eux une obligation de reddition de comptes.

#### Principe 2 : La position de la gouvernance dans l'organisation

Dans la hiérarchie organisationnelle, le CÉD se situe entre les titulaires et la direction générale. La raison de son existence est de diriger, et non pas d'être le consultant, l'instrument ou l'adversaire de la direction générale. Il est responsable de son travail de gouvernant, de la performance du district scolaire et de tout ce qu'il a délégué à la direction générale.

#### Principe 3 : Le conseil d'éducation est indivisible et parle d'une seule voix

Le CÉD est en position d'autorité lors des réunions publiques au cours desquelles la majorité de ses membres sont présents. En vertu de la *Loi sur l'éducation*, il tient alors le rôle de personne morale constituée. En raison de sa nature même, le CÉD n'est pas simplement un groupe de personnes indépendantes qui prennent des décisions individuelles. Tout au contraire, le CÉD agit en tant que personne morale composée de membres qui s'expriment d'une seule voix dans

ses politiques de gouverner en fonctions des objectifs fixés et qui traite uniquement de sujets qui s’y rapportent. À la lumière de ce fait, à lui seul, un membre de CÉD n’a aucune autorité sur l’organisation.

#### **Principe 4 : Le CÉD établit les finalités du district scolaire**

Le CÉD définit par écrit les résultats escomptés, aussi appelés finalités, que le district scolaire doit atteindre pour le bien des élèves qui en bénéficient. Le district scolaire est tenu d’atteindre ces finalités dans le respect des budgets alloués ou selon un ordre de priorités établi avec les ressources dont dispose l’organisation.

Les finalités doivent répondre aux questions suivantes : Quels sont les résultats à atteindre? Pour qui? À quel coût?

Ces finalités doivent permettre de répondre aux questions suivantes : Quels sont les résultats à atteindre? Pour qui? À quel coût? ».

Les résultats à atteindre sont définis par la mission et les valeurs de l’organisation et ne sont jamais décrits par une liste exhaustive de tous les avantages qu’elle pourrait offrir. Les finalités sont rédigées à l’aide d’un ton positif et indiquent clairement à la direction générale quelle est la mesure utilisée pour évaluer la performance du district scolaire.

#### **Principe 5 : Le conseil d’éducation définit son travail dans des politiques**

Le CÉD définit les comportements et les attitudes désirées de ses membres, les valeurs qui guideront son travail, et la façon dont il évaluera sa performance en se fondant sur les politiques qu’il a écrit dans la catégorie Méthode de gouverner ou Processus de gouverner.

#### **Principe 6 : Le CÉD fixe les limites du champ d’action de la direction générale**

Afin d’indiquer clairement à la direction générale les moyens inacceptables même s’ils fonctionnaient pour atteindre les résultats escomptés, le CÉD les décrit dans ses politiques *Limites à la direction générale*. Ces politiques doivent être rédigées à l’aide d’un ton négatif pour indiquer les interdictions sans avoir recours à une liste exhaustive de tous les moyens qui seraient acceptables.

#### **Principe 7 : Les politiques sont rédigées du générique au spécifique**

Les décisions du CÉD en lien avec ces 4 catégories de politiques (1. *Finalités*; 2. *Méthode de gouverner*; 3. *Relations entre le CÉD et la direction générale*; 4. *Limites à la direction générale*) doivent être rédigées en commençant par le niveau le plus général possible, soit celui qui inclut toutes les interprétations qui pourraient s’avérer possibles. Lorsque le CÉD veut préciser les interprétations possibles sur le sujet qu’aborde la politique, il doit le faire de manière ordonnée en abordant un niveau de détail à la fois, et ce, jusqu’à ce qu’il puisse accepter toutes les interprétations raisonnables qui pourraient être faites de l’énoncé et de la politique.

#### **Principe 8 : Délégation à la direction générale**

Le CÉD respecte l’autorité exclusive et les responsabilités qu’il a déléguées à la direction générale dans ses politiques. Il reconnaît qu’il a délégué les opérations du district scolaire à une seule

personne, soit la direction générale, et qu'en aucun temps il ne peut y avoir plus d'un point de délégation dans l'organisation.

### Principe 9 : Toute interprétation raisonnable

En déléguant les responsabilités prescrites dans les politiques de gouverne, le CÉD accepte que la personne à qui elles sont déléguées ait le droit d'en faire toute interprétation raisonnable. Les responsabilités émanant des politiques sur les *Finalités* et les *Limites à la direction générale* sont déléguées à la direction générale, et elle peut en faire toute interprétation qui serait jugée raisonnable par la majeure partie de la population. En ce qui a trait aux politiques *Méthode de gouverne* et *Relations entre le CÉD et la direction générale*, c'est la présidence du conseil qui en fait l'interprétation, sauf lorsque cette autorité a été déléguée explicitement à un comité ou un autre membre du conseil dans une politique en particulier.

### Principe 10 : Contrôle et surveillance à l'aide de rapports de vérification

Le CÉD surveille et contrôle la performance du district scolaire uniquement à l'aide de l'évaluation des rapports de vérification que lui remet la direction générale. La première étape de l'examen des rapports de vérification est l'évaluation de l'interprétation de la direction générale. La deuxième étape est l'évaluation des preuves de ce qui a été mis en œuvre et qui appuie cette interprétation. L'évaluation des rapports de vérification constitue l'évaluation de la direction générale.

Ces principes sont tirés du modèle de gouvernance développé par John Carver.

## 4.4. Les 4 catégories de politiques de gouverne

Les principes de gouvernance sont incorporés dans les politiques de gouverne de chacun des CÉD. Ces politiques sont divisées en 4 catégories et peuvent être considérées comme étant des ententes que le conseil d'éducation met en place pour remplir son rôle de gouvernant, soit :

- Des ententes sur la façon dont le conseil d'éducation fait son travail – dans la catégorie de politiques *Méthode de gouverne*;
- Des ententes sur la façon dont le conseil et la direction générale communiquent et collaborent – dans les politiques de la catégorie *Relations entre le conseil et la direction générale*;
- Des ententes sur ce que le district scolaire doit accomplir – dans les politiques de *Finalités*;
- Des ententes sur les standards et valeurs qui doivent guider les actions entreprises dans l'atteinte de ces objectifs – dans la catégorie de politiques *Limites à la direction générale*.

Chaque catégorie de politiques de gouverne a un but spécifique et est la responsabilité du conseil d'éducation ou de la direction générale.

Chaque catégorie a un but spécifique et est la responsabilité du conseil d'éducation ou de la direction générale.

Comme indiqué au Principe 7, les politiques sont rédigées du plus général au plus spécifique. Ainsi la première politique de la catégorie énonce l'intention et les principes généraux qui sous-tendent les politiques suivantes. Le CED élabore ensuite d'autres politiques afin de fournir des limites plus spécifiques ou des éclaircissements à la direction générale ou au conseil.

## Catégorie : Méthode de gouverne

Les politiques *Méthode de gouverne* déterminent la façon dont le conseil d'éducation travaille ensemble et qu'il s'autoévalue. Le CED ne peut prendre des décisions en tant que groupe que lors des réunions publiques du conseil (Principe 2).

Pour qu'il soit efficace et efficient, il importe que le conseil dispose de règles claires sur les décisions à prendre, les rôles et les responsabilités des membres qui doivent faire preuve d'une conduite appropriée au sein et à l'extérieur des séances (Principe 5).

Ces politiques permettent aussi aux membres du CÉD d'avoir une compréhension commune du rôle de la présidence et des protocoles de communication.

## Catégorie : Finalités

Le CÉD élabore, en collaboration avec la communauté qu'il représente, des politiques sur les *Finalités* afin de fournir sa vision à long terme concernant le district scolaire. (Principe 4).

Ces politiques décrivent les domaines prioritaires et fournissent à la direction générale des directives écrites claires sur les attentes du CÉD concernant la réussite des élèves et la performance du district scolaire. La direction générale rend des comptes au CÉD sur les résultats du district scolaire dans ces domaines prioritaires et doit faire la preuve qu'elle fait des progrès raisonnables pour réaliser la vision du conseil (Principe 10).

## Catégorie : Limites à la direction générale

Les politiques du CÉD *Limites à la direction générale* indiquent à la direction générale quels types de décisions ne seront jamais acceptables pour le CÉD pour atteindre les finalités (Principe 6). Ces politiques offrent la possibilité au CÉD de fixer des limites et des contrôles supplémentaires qui reflètent les valeurs et les normes de la communauté.

Les limites à la direction générale sont décrites à l'aide d'un langage négatif. Plutôt que de tenter de préciser tous les éléments à réaliser ou à ne pas faire par la direction générale, le CÉD lui interdit de créer des situations inacceptables et prendre des décisions allant à l'encontre des finalités. Par exemple, la communauté s'attend à ce que les élèves soient en sécurité à l'école. Donc, au lieu d'énumérer toutes les façons dont la direction générale devrait assurer la sécurité des élèves, le CÉD peut simplement déclarer que la direction générale ne doit pas permettre que les élèves soient en danger. Par la suite, la direction générale devra prouver au CÉD que ses directives ont fait en sorte que les écoles sont sécuritaires.

Indépendamment des politiques du CÉD, la direction générale est dans l'obligation de respecter les termes de la *Loi sur l'éducation*, les politiques provinciales et toute loi afférente à ses fonctions.

## Catégorie : Relations entre le Conseil et la direction générale

Les politiques *Relations entre le Conseil et la direction générale* décrivent comment les membres du CÉD travaillent en collaboration avec leur direction générale, lui délègue certaines responsabilités (Principe 8) et comment celle-ci lui rend des comptes (Principe 10).

Le CÉD inscrit aussi dans cette catégorie de politiques qu'il délègue les activités quotidiennes du district scolaire à la direction générale, la façon dont il lui communiquera ses attentes, soit par l'entremise de politiques, ainsi que les moyens qu'il utilisera pour évaluer sa performance (Principe 10).



Le CÉD y explique aussi la responsabilité des membres de se prononcer que d'une seule voix (Principe 3) et le fait que la direction générale n'est pas tenue de composer avec les demandes, les questions et les attentes de chaque membre du CÉD.

## 4.5. Focaliser sur les résultats plutôt que sur les opérations

Pour optimiser le fonctionnement du district scolaire, chacun des acteurs doit se pencher sur les rôles et responsabilités qu'eux seuls peuvent assumer, se responsabiliser quant à leur rendement et se concentrer sur leurs tâches respectives. En résumé, c'est la clarté qu'apporte la gouvernance par politiques.

Le CÉD est responsable de surveiller les résultats de l'ensemble des élèves et la performance du district scolaire. En focalisant sur les résultats à l'échelle du district scolaire, le CÉD accomplit ce qu'aucun autre intervenant du district scolaire ou du système éducatif n'est en mesure de faire.

Bien que l'on comprenne que ce sont les personnes les plus près des élèves (membres du personnel enseignant et direction d'école) qui influent le plus sur leur réussite, des recherches ont démontré que l'appui de la direction générale et du conseil d'éducation font une différence sur la réussite des élèves dans tout le district scolaire.

Pour assumer leur leadership, les membres du CÉD ne doivent pas être ni devenir des experts en éducation ou en gestion, car ils ne sont pas tenus de prendre des décisions sur les opérations quotidiennes du district scolaire ou des écoles. Leur travail doit être avant tout focalisé sur les résultats et la performance du district scolaire.

D'ailleurs, avec seulement 10 réunions publiques requises par années, la *Loi sur l'éducation* n'a pas établi les CÉD pour surveiller de près la grande diversité d'activités quotidiennes qui ont lieu dans un district scolaire.

## 4.6. Responsabiliser la direction générale plutôt que la superviser

Le CÉD est responsable des opérations du district scolaire en fonction de la hiérarchie du système d'éducation et de ses rôles et responsabilités en vertu de la *Loi sur l'éducation*, mais son rôle n'est pas d'être le superviseur de la direction générale.

Le conseil d'éducation n'examine pas les décisions spécifiques et ponctuelles de la direction générale, ni n'approuve ou désapprouve des actions spécifiques. Il n'est pas non plus question d'avoir une confiance aveugle envers elle, car le CÉD permet à la direction générale de prendre des décisions dans les limites qu'il a fixées dans ses politiques et évalue ses résultats en examinant des données qui démontrent la performance du district scolaire.

D'ailleurs, la micro gestion de la direction générale serait une mauvaise utilisation du temps limité dont dispose le conseil d'éducation mensuellement. La direction générale a été embauchée par le CÉD en raison de son expertise en administration et de son expérience en éducation afin d'implanter la vision consignée dans les *Finalités*. À moins que le style de gestion ou les habitudes de travail de la direction générale ne contreviennent aux politiques de gouverne du CÉD, l'accent devrait être mis sur la manière dont son leadership contribue à la performance du district scolaire.

Déléguer les opérations à la direction générale permet au CÉD de se concentrer sur l'atteinte de la vision.

De plus, la *Loi sur l'éducation* donne la responsabilité de gestion du district scolaire à la direction générale.

## 4.7. La responsabilité légale des CÉD

Le CÉD est légalement responsable des décisions qu'il prend en fonction des limites de son mandat et de ses responsabilités.

Il se pourrait que certains de ses membres croient à tort qu'ils doivent examiner les décisions opérationnelles en raison du fait que le CÉD est responsable des décisions prises par la direction générale.

La *Loi sur l'éducation* confère le pouvoir à la direction générale de prendre des décisions opérationnelles et la rend responsable de tout dans le district scolaire, en vertu de l'article 48(2), sauf des responsabilités assignées au CÉD dans l'article 36.9.

Chaque décision prise par la direction générale doit refléter les valeurs et les normes inscrites dans les politiques de gouverne du CÉD.

La responsabilité du CÉD est liée à la façon dont il conduit ses affaires et aux décisions qu'il prend dans le cadre de son mandat.

En ce qui concerne le travail de la direction générale, le CÉD doit pouvoir démontrer :

- Que des mesures raisonnables ont été prises pour assurer l'embauche d'une direction générale qualifiée;
- Qu'il a établi dans ses politiques des objectifs et des limites claires et raisonnables concernant la direction générale;
- Qu'il revoit régulièrement ses politiques de gouverne;
- Qu'il surveille régulièrement la mise en œuvre des politiques et tient la direction générale responsable de leur interprétation raisonnable et de la conformité de la performance du district scolaire.

La plupart des CÉD disposent de politiques claires qui insistent sur le fait que leurs membres ne doivent pas interagir directement avec le personnel dans le cadre de leurs fonctions. D'ailleurs, La *Loi sur l'éducation* interdit à tout membre de CÉD d'exercer quelque autorité sur le personnel. Toute demande d'information ou d'action doit être faite par le CÉD en son entier et par l'intermédiaire du seul employé officiel du CÉD, soit la direction générale. Les membres de CÉD doivent respecter cette politique et s'en tenir mutuellement responsables.

### **Les décisions en matière de dotation et de gestion du personnel doivent incomber à la direction générale.**

Si un CÉD outrepassé ses responsabilités et prend des décisions concernant les opérations ou le personnel du district scolaire, la direction générale sera exempte de la responsabilité de cette décision ou de ses conséquences. Il serait injuste de tenir la direction générale responsable d'une décision qu'elle n'a pas prise, ou qu'elle n'était pas libre de prendre. En l'occurrence, le CÉD sera responsable de tout problème juridique ou tout effet négatif de ladite décision.

### **Assurance responsabilité**

Les conseils d'éducation ne sont pas tenus de se munir d'une assurance responsabilité civile, comme le font les conseils d'administration de corporations, car la *Loi sur l'éducation* prévoit une protection juridique tant que les membres du CÉD agissent de bonne foi et conformément à ladite loi. S'il s'avère que le CÉD ou certains membres agissent hors du champ de leur mandat et interfèrent, par exemple, avec l'autorité de la

direction générale, le ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance n'est pas tenu de fournir de soutien juridique ou de couvrir les frais juridiques si le conseil est poursuivi.

## 4.8. La gouvernance par politiques : une méthode permettant de gouverner le district scolaire de manière efficace et efficiente

Les politiques de gouvernance rendent la gouvernance plus efficace de plusieurs façons. Elles permettent au CÉD de faire son travail efficacement, de gagner du temps lors de ses réunions et de faciliter son fonctionnement. En s'entendant sur les priorités à atteindre, et sur la façon dont ils travailleront en collaboration, les membres de CÉD s'entendent tous sur les responsabilités et les attentes claires les concernant, ainsi que celles envers le district scolaire et les membres du public.

### Optimiser le temps de réunion

Puisque le CÉD dispose de peu de temps pour faire son travail, il est primordial qu'il organise efficacement son temps de réunion pour faire en sorte d'assumer adéquatement ses responsabilités et de dévouer le plus de temps de réunion possible sur des sujets qui ont des répercussions positives sur la réussite de tous les élèves.

Le CÉD doit utiliser efficacement son temps de réunion pour :

- Agir à titre de leader qui sait guider le district scolaire vers le futur qu'il décrit dans l'énoncé de vision du CÉD et s'autoévaluer dans ses tâches qui lui permettent de la concrétiser,
- Bien répartir les dates de réception des rapports de vérifications de la direction générale durant l'année, et
- Réserver du temps de réunion pour discuter et analyser le travail accompli pour engager la communauté du district scolaire.

Un CÉD efficace dispose de descriptions de tâches, établit un calendrier permettant de planifier son travail, et fait en sorte que les comités ont des descriptions de tâches claires. Ces plans de travail définissent notamment les dates d'auto-évaluation de sa gouvernance, ainsi que les dates d'évaluation de suivi de sa progression vers ses objectifs.

### Travail proactif de création et de gestion des politiques

Lorsque le CÉD est confronté à un problème, il serait avisé qu'il prenne un temps de réflexion sur les meilleures pratiques et les éléments à améliorer, plutôt que d'intervenir immédiatement à l'aide d'une nouvelle politique non mûrie par souci de démontrer que des mesures sont mises de l'avant.

L'élaboration d'une politique adéquate requiert le temps nécessaire, des consultations et des débats pour faire en sorte qu'elle aura le résultat souhaité. Les politiques ne sont pas rédigées en vue de traiter individuellement les problèmes. Elles sont plutôt axées sur l'avenir, offrent la possibilité d'être proactif et de prévenir les problèmes par souci du bien être de l'ensemble des élèves et du personnel, et du fonctionnement optimal du district scolaire.

La gouvernance par politiques permet au CÉD d'être proactif plutôt que réactif.

La gouvernance par politiques permet au CÉD d'être proactif plutôt que réactif.

Un incident particulier peut être l'étincelle qui allume une discussion sur une politique déjà en place ou la création d'une nouvelle politique.

Les politiques ne doivent pas entraver la souplesse d'intervention des CÉD. Bien que la stabilité soit importante pour le district scolaire, un suivi régulier et en profondeur des politiques est le mécanisme à utiliser par le CÉD pour effectuer le contrôle de la qualité et améliorer les processus. Le suivi des politiques, aussi appelé *rapport de vérification*, est trop souvent vu comme un rapport à estampiller. Or, ce suivi donne l'occasion de vérifier si les décisions prises par la direction générale reflètent les objectifs et les valeurs du CÉD et qu'elles ont les répercussions positives escomptées. Le rapport de vérification permet au CÉD de demeurer informé et lui offre l'occasion d'adapter les politiques lorsque des problèmes sont cernés ou qu'il est évident que des directives doivent être plus précises.

La bonne gouvernance est une compétence qui s'acquiert. Les membres du conseil peuvent travailler ensemble pour accroître leur compréhension du système éducatif et des meilleures pratiques en matière de gouvernance des districts scolaires. Le chapitre suivant décrira certains des obstacles communs auxquels les CÉD sont confrontés et comment ils peuvent adopter une position qui leur permettront de réussir.



# Chapitre 5 - Une gouvernance réussie du district scolaire

Les membres de la population du Nouveau-Brunswick se présentent aux élections parce qu'ils veulent avoir une répercussion positive sur l'éducation. Toutefois, ce n'est pas seulement ce que font les CÉD qui compte, mais bien la façon dont ils le font. Les attitudes, les convictions et le fonctionnement du conseil peuvent avoir des répercussions directes, positives ou négatives, sur les résultats des élèves.



## 5.1. Leadership efficace

Il importe que le CÉD fonctionne de manière à soutenir le district scolaire pour qu'il mette en place les conditions qui permettent la réussite de tous les élèves.

La recherche *Lighthouse Study* de l'Iowa (2000) a démontré un lien direct entre la façon dont les conseils scolaires réalisent leur travail et le succès au sein du district scolaire. Depuis, de nouvelles études montrent que lorsque les conseils scolaires travaillent activement à améliorer leurs propres pratiques de gouvernance, la réussite des élèves augmente concurremment.

Ainsi, les CÉD qui fonctionnent efficacement et respectent les règles d'éthique sont en mesure de contribuer pleinement à la réussite des élèves, tandis que ceux qui se perdent dans la micro gestion et les dysfonctionnements freinent l'avancement du district scolaire et entraînent des répercussions négatives sur ce dernier, le personnel scolaire et la réussite des élèves.

Puisqu'ils sont conscients que ce type d'actions et d'attitudes n'est pas constructif, les CÉD ont le devoir d'établir et de maintenir des normes, de s'engager à respecter les principes de bonne gouvernance et de ne pas nuire à quiconque en raison de ses actions.

### **Le CÉD est focalisé sur la gouvernance et le développement de ses capacités en la matière**

Le leadership efficace du CÉD dans le district scolaire se traduit par une mise en priorité de son rôle de gouvernant et par le développement de ses capacités de gouvernance, puisque c'est ainsi qu'il fait une différence pour les élèves et le district scolaire.

Afin de focaliser sur la gouvernance du district scolaire, le CÉD doit utiliser ces questions comme mantras :

- Quelle voie notre district scolaire doit-il suivre à long terme?
- Que doit être notre district scolaire en ce moment et à quoi devra il ressembler à court terme?
- Dans quelle mesure notre district scolaire performe-t-il?

Le CÉD peut adopter 4 stratégies pour augmenter sa capacité de gouvernance du district scolaire :

- Développer le CÉD sous l'angle des ressources humaines en renforçant les connaissances et les compétences de chacun de ses membres en matière de gouvernance;
- Utiliser des comités de CÉD ayant un mandat clair pour effectuer le travail sur les éléments de gouvernance qu'il est préférable d'accomplir hors de la réunion mensuelle pour ne pas en alourdir inutilement le déroulement;
- Développer la capacité d'auto-évaluation du CÉD et de ses membres;
- Favoriser l'étroite collaboration des membres de CÉD pour en faire une équipe de gouvernance plus soudée.

Afin de focaliser sur la gouvernance du district scolaire, le CÉD doit utiliser ces questions comme mantras :

- Quelle voie notre district scolaire doit-il suivre à long terme?
- Que doit être notre district scolaire en ce moment et à quoi devra-t-il ressembler à court terme?
- Dans quelle mesure notre district scolaire performe-t-il?

## Perfectionnement professionnel

La bonne gouvernance est une compétence qui s'apprend. Chaque CÉD dispose d'une enveloppe budgétaire lui permettant de recourir à des conseils d'experts, à des ressources et à de la formation qui l'aide dans son travail.

Certains membres de conseils hésitent à dépenser sur des ateliers et des formations par crainte que le public critique les frais de voyage ou les coûts de perfectionnement et de formation. Toutefois, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance fait valoir l'importance d'être des apprenants à vie et qu'il importe d'investir dans le développement des connaissances des personnes mandatées pour prendre des décisions en toute connaissance de cause en matière d'éducation.

Les membres de CÉD peuvent saisir l'occasion de participer à des événements provinciaux et nationaux, par exemple le congrès annuel des CÉD et le congrès annuel de la Fédération nationale des conseils scolaires francophones. Ils peuvent aussi demander d'assister à des conférences leur permettant de découvrir de meilleures pratiques dans le domaine de la gouvernance scolaire ou des idées novatrices en lien avec le travail du conseil qu'ils pourront par la suite faire découvrir à leurs pairs du CÉD.

Le CÉD peut aussi embaucher des formateurs qui lui permettront d'améliorer l'efficacité de son travail, par exemple dans le cadre de l'application de la gouvernance par politiques ou de son travail d'engagement communautaire.

## Formation de nouveaux membres

Aux États-Unis, le National School Board Association a estimé qu'en moyenne, dans les scolaires, un membre doit passer environ 2 ans pour se familiariser avec la gouvernance du conseil et ses rôles. À la lumière de ce fait, pour réduire cette courbe d'apprentissage et permettre aux membres de CÉD de maîtriser plus rapidement les compétences de leur travail, il importe de tenir une séance de formation s'adressant aux nouveaux membres dans lequel on y décrira le

travail et les responsabilités du CÉD avant de dresser un portrait du district scolaire.

Le CÉD se veut la somme des talents de toutes les personnes qui le composent. Or, son atout, c'est la somme de l'engagement, de l'intelligence, des connaissances, des compétences, de l'énergie et des passions pour l'éducation de chacun des membres qui le composent. Par conséquent, la chose logique à faire est de tirer parti des compétences de chacune de ces personnes, d'optimiser le potentiel de chaque membre et permettre au CÉD d'être une équipe cohésive qui entrera dans le vif de l'action le plus rapidement possible.

L'annexe B intitulée *Formation initiale* contient les questions que les membres de CÉD doivent se poser pour s'assurer qu'ils disposent des informations nécessaires pour participer activement aux activités du conseil.

## Planification de la relève de la gouvernance

La bonne gouvernance nécessite que le CÉD regarde vers l'avenir. Or, une partie de cette responsabilité implique de mettre en place les conditions qui permettent à un nouveau CÉD d'assumer efficacement son rôle de gouvernant le plus rapidement possible après des élections, puisqu'il se pourrait qu'à la suite d'une élection quadriennale de CÉD, la composition du conseil de district scolaire ait changé du tout au tout. Le CÉD doit disposer des politiques, des ressources et de la documentation qui permettent à un nouveau conseil d'assumer efficacement son rôle de gouvernance le plus rapidement possible. Cette pratique exemplaire se nomme « planification de la relève de la gouvernance ». Une liste d'éléments de planification de séance d'orientation des nouveaux membres que l'on se doit de considérer se trouve à l'Annexe B.

## 5.2. Partenariat solide entre le CÉD et la direction générale

En plus de l'importance que le CÉD maintienne un fort sentiment d'équipe entre ses membres, il est primordial qu'il entretienne une collaboration étroite et fructueuse avec la direction générale dans l'intérêt supérieur des élèves et du district scolaire.

Les districts scolaires doivent composer avec plusieurs pressions externes et parfois internes au cours du mandat des membres de CÉD, par exemple dans le cadre d'études de viabilité d'une école et en temps de pandémie de COVID 19. Les districts scolaires qui composent le mieux avec ces épreuves ont tous une particularité commune, soit la collaboration efficace de leur direction générale avec les membres de CÉD.

Pour créer et maintenir un partenariat solide avec la direction générale du district scolaire, le CÉD :

- Reconnaît formellement dans ses politiques de gouverne l'importance de la relation de collaboration qu'il entretient avec la direction générale;
- Communique clairement ces attentes envers la direction générale dans ses politiques de gouverne;
- Procède à l'évaluation de performance de la direction générale selon des objectifs précis et fondés sur les résultats qu'obtient le district scolaire, et ce, sans fonder son jugement sur des critères subjectifs;
- Faire en sorte de nommer une direction générale qui comprend toute l'importance du rôle du CÉD et qui souhaite l'appuyer, lorsque ce poste doit être pourvu.

À l'inverse, si le CÉD ne maintient pas un partenariat solide avec la direction générale, les élèves et le district scolaire seront ceux qui en paieront le prix. Dans ces conditions, nouer des partenariats avec des organismes locaux qui soutiennent les écoles sera plus difficile. De plus, la direction générale aura de la difficulté à obtenir l'appui de son personnel, ainsi qu'à le motiver à opérer des changements cruciaux au sein du district scolaire.

## 5.3. Collaboration étroite entre le CÉD et ses partenaires de la communauté

Le rôle de gouvernant implique que le CÉD et ses membres ont une certaine distance des activités quotidiennes du district scolaire. Cette distanciation permet au CÉD de tenir un rôle diplomatique et politique qu'aucun autre poste dans le district scolaire ne peut accomplir avec autant d'efficacité.

Le CÉD est souvent perçu comme un leader indépendant du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance. Et cette perception lui permet de défendre la stabilité ou préconiser les changements en fonction des réels besoins des élèves du district scolaire.

Le CÉD, par l'entremise du développement et du maintien de ses liens avec l'ensemble des membres de communauté, démontre qu'il accorde une grande importance à leurs points de vue, à leurs besoins et à leurs désirs en ce qui a trait à leurs enfants et à leurs écoles. Cette approche permet de diminuer le scepticisme de la communauté à l'égard du système d'éducation publique, alors que la méfiance envers les institutions publiques s'accroît. En gardant toujours en tête qu'il a été élu par la communauté pour être ses yeux, ses oreilles, sa tête et son cœur dans toutes les questions qui touchent la réussite des élèves, le CÉD comprend toute l'importance de son rôle et des relations qu'il entretient avec assiduité tout au long de son mandat.

Les recherches actuelles démontrent que les conseils scolaires contribuent à la confiance de la communauté envers le district scolaire, ce qui augmente la motivation du personnel et a pour effet d'augmenter la motivation et la réussite des élèves.

À titre de leader et de source d'appui du district scolaire, le CÉD doit planifier soigneusement sa stratégie de relation publique. Des moyens pratiques de relation publique sont, par exemple des présentations à des tables rondes et des forums ciblés qui font connaître au public la position du CÉD concernant divers sujets et dossiers, et dans lesquels il est en mesure de tenir un rôle de liaison entre les groupes d'intérêts et le système éducatif.

Lorsque le CÉD s'adresse aux parties prenantes sur les enjeux importants du district scolaire, il le fait stratégiquement. Le CÉD bâtit et maintient ces relations, car il sait très bien qu'elles peuvent avoir des répercussions importantes pour le district scolaire. Pour ce faire, il aura besoin de la collaboration de la direction générale qui lui apportera son appui pour communiquer clairement les messages clés.

## 5.4. Cadre de gouvernance des CÉD ayant des répercussions positives sur la réussite des élèves

Les CÉD exercent un leadership axé sur la promotion de la réussite des élèves par la planification, l'élaboration de politiques, la défense de leurs intérêts et le suivi des performances afin que chaque élève réussisse.

Voici un sommaire d'un cadre de gouvernance scolaire élaboré par le Washington School Boards Association. Ce cadre s'appuie sur les pratiques exemplaires et les recherches en gouvernance et en gouvernance scolaire, clarifie les rôles et responsabilités du CÉD et valide l'importance des CÉD pour la réussite des élèves.

Le cadre de gouvernance scolaire est composé de 5 normes qui focalisent le travail du CÉD sur leur responsabilité première, soit la réussite des élèves. Le document original (en anglais) comporte aussi une liste d'indicateurs de performance qui permettent au CÉD d'évaluer s'il met en œuvre efficacement ces normes.



Selon les normes suivantes :

1. Le CED assure une gouvernance responsable du district scolaire
2. Le CED fixe et communique ses attentes élevées sur l'apprentissage des élèves, et les accompagne d'objectifs et de plans clairs permettant de les atteindre
3. Le CED crée, à l'échelle du district scolaire, des conditions favorables à la réussite des élèves et du personnel
4. Le CED tient le district scolaire responsable de l'atteinte de ses attentes en matière d'apprentissage des élèves.
5. Le CED mobilise la communauté locale, représente ses valeurs et les attentes qu'elle nourrit pour ses écoles.

Chaque norme de gouvernance a ses points de références, et des indicateurs de rendements afin d'en permettre une mise en oeuvre plus fluide.

Voici les points de références de chacune des normes citées plus haut.

## **1. Le CÉD assure une gouvernance responsable du district scolaire**

- a. Il gère les affaires du CÉD et du district scolaire d'une manière juste, respectueuse et responsable.
- b. Il veille à ce que le CÉD soit responsable et ouvert au public, notamment en recherchant des points de vue divergents dans son processus de prise de décision.
- c. Il respecte et préconise une compréhension mutuelle des rôles et des responsabilités de ses membres et de la direction générale.
- d. Il adopte des politiques fondées sur des pratiques éprouvées qui mettent l'accent sur la conviction que tous les élèves peuvent atteindre des niveaux de réussite élevés, et qui soutiennent l'amélioration continue des résultats des élèves.
- e. Il promeut des relations saines et exerce une influence positive sur le district scolaire et la communauté en communiquant positivement, en inspirant, en motivant et en responsabilisant autrui.
- f. Il travaille efficacement dans un climat de collaboration entre ses membres.

## **2. Le CÉD fixe et communique des attentes élevées sur l'apprentissage des élèves à l'aide d'objectifs et de plans clairs qui répondent à ses attentes**

- a. Il énonce qu'il a la conviction que tous les élèves peuvent apprendre et que leur apprentissage peut s'améliorer, quelles que soient les circonstances existantes.
- b. Il dirige le développement, l'articulation et l'intendance d'une vision de l'apprentissage qui est partagée et soutenue par les écoles et la communauté.
- c. Il adopte un plan d'éducation de district élaboré en collaboration avec le personnel du district scolaire, qui appuie les plans d'amélioration des écoles axés sur les résultats d'apprentissage et de réussite de tous les élèves.
- d. Il établit des objectifs non négociables pour la réussite des élèves, que l'on appelle *Finalités*, et en assure l'harmonisation avec le plan d'éducation du district.

### **3. Le CÉD crée, à l'échelle du district scolaire, des conditions favorables à la réussite des élèves et du personnel**

- a. Il vérifie que la direction générale assure la sécurité de tous les élèves et du personnel.
- b. Il s'assure que la direction générale emploie et soutient des enseignants, des administrateurs et d'autres membres du personnel compétent et qu'elle leur offre du développement professionnel.
- c. Il collabore et défend le droit des élèves leur garantissant l'accès aux éléments essentiels à l'apprentissage, notamment un programme d'études rigoureux, ainsi que des technologies informatiques et des installations de haute qualité qui sont adaptées aux réalités du 21<sup>e</sup> siècle en collaboration avec le personnel du Ministère et du district scolaire afin de permettre aux élèves de développer les compétences nécessaires à la réalisation de leur projet de vie et de carrière.
- d. Il évalue la gestion de l'organisation, des opérations et de l'environnement d'apprentissage qui doivent être efficaces et efficaces.
- e. Il adopte et évalue le budget annuel pour allouer les ressources aux bénéficiaires en fonction de la vision, des objectifs et des priorités du district scolaire en matière d'apprentissage des élèves.

### **4. Le CÉD tient le district scolaire responsable de répondre aux attentes d'apprentissage des élèves**

- a. Il s'engage à l'amélioration continue du rendement des élèves de chaque école et dans tout le district scolaire.
- b. Il évalue la direction générale en fonction d'attentes claires et ciblées qui sont communiquées dans ses politiques de gouverne.
- c. Il mesure les progrès et les besoins scolaires des élèves à l'aide d'évaluations valides et fiables.

### **5. Le CÉD mobilise la communauté locale, représente ses valeurs et les attentes qu'elle nourrit pour ses écoles**

- a. Il collabore avec les familles et les membres de la communauté en répondant à ses divers intérêts et besoins éducatifs et en s'assurant de la mobilisation des ressources communautaires par le district.
- b. Il s'assure de sa transparence et de celle du district scolaire à l'aide de processus axés sur l'ouverture et la reddition de comptes.
- c. Il fait en sorte que les informations et les décisions du district scolaire sont communiquées à l'ensemble de la communauté.
- d. Il sollicite l'avis d'un large éventail de membres de la communauté et du personnel par l'intermédiaire de la direction générale pour prendre en compte divers intérêts et points de vue sur les questions traitées.

## 5.5. Impact du dysfonctionnement du CÉD sur la performance du district scolaire

Puisque nous reconnaissons que les recherches prouvent l'impact positif de la gouvernance scolaire, nous devons admettre que l'inverse est également vrai. En effet, les recherches démontrent aussi que les districts scolaires dont les élèves ont des taux de réussite moins élevés sont dirigés par des conseils qui s'égareront continuellement dans leur travail de gouvernance.

### Comportements des conseils scolaires des districts scolaires où les élèves ont de plus faibles résultats

Les plus récentes recherches cernent les comportements qui distraient les CÉD de leur plus importante mission, soit l'amélioration de la réussite de tous les élèves. Voici les comportements observés dans les districts scolaires où les élèves affichent de moins bons résultats :

- Le conseil est impliqué dans la gestion du district scolaire en tentant de réaliser certains aspects du travail de la direction générale, plutôt que de se concentrer sur son rôle de gouvernant. Ce zèle contre-productif se nomme micro gestion.
- Les membres du conseil ont des opinions et des points de vue différents sur le rôle et les responsabilités du CÉD, plutôt que de tendre vers une vision commune au sujet de ce qu'il doit accomplir et sur le comportement de chaque membre pour que le conseil soit productif.
- Le CÉD passe plus de temps à errer sur des sujets pointus, comme les arrêts d'autobus, les postes budgétaires et les sports scolaires, plutôt que de dévouer efficacement son temps et son énergie à améliorer les conditions qui permettent à tous les élèves de réussir.
- Le CÉD fixe des objectifs trop ambitieux et impossibles à réaliser à court terme, par exemple demander que les résultats des élèves augmentent de 30 % en 1 an. Il s'agit plutôt de collaborer avec la direction générale et de comprendre que transformer la culture et les processus du district scolaire demandent du temps et de la persévérance.
- Les membres du CÉD ont abandonné leur rôle de gouvernants et adoptent une attitude de spectateurs en s'en remettant entièrement à la direction générale et à son équipe de direction.
- Le CÉD ne joue pas son rôle de champion du changement auprès de la communauté afin qu'elle appuie la mise en œuvre des initiatives qui permettent d'améliorer la réussite des élèves.

### Quand un CÉD néglige sa relation avec sa communauté, le district scolaire s'en ressent

Il y a de plus en plus de scepticisme envers les institutions publiques, et le système éducatif public n'y échappe pas. Lorsque le CÉD n'informe pas adéquatement la communauté au sujet de ses écoles, omet de la consulter sur des dossiers importants, de collaborer avec elle par l'entremise de comités consultatifs et de groupes de consultations, par exemple, il affecte l'engagement de la communauté envers ses écoles.

Il devient alors plus difficile pour le district scolaire d'obtenir l'appui des organismes communautaires, des entreprises et des individus pour créer une école à la hauteur des aspirations de la communauté et des élèves.

De plus, lorsque les membres de la communauté sont désintéressés envers l'école, le personnel scolaire est démotivé, stressé et moins engagé, et les élèves en souffrent.

Le CÉD, par sa position de leader communautaire, peut faire rayonner positivement le district scolaire et ainsi l'appuyer dans la réussite de tous les élèves.

# Chapitre 6 - Obligations légales des membres du CÉD

Les membres qui entrent en fonction au sein du CÉD acceptent de respecter les droits et responsabilités associées à leur poste afin d'assurer une gouvernance juste et éthique du district scolaire. Ils ont l'obligation légale d'œuvrer de bonne foi, d'être dignes de confiance et de garder certains renseignements confidentiels. Bien que certains des termes juridiques utilisés dans ce chapitre puissent être nouveaux pour les membres de CÉD, les principes sous-jacents à ces obligations légales sont généralement empreints de bon sens et s'appuient sur les fondements de pratiques exemplaires. Certaines de ces exigences légales sont expressément énoncées dans les politiques ou les lois, alors que d'autres ont été établis par la jurisprudence.

## 6.1. Serment d'entrée en fonction

L'entrée en poste d'un membre du CÉD commence par le serment d'entrée en fonction. Il ne s'agit pas d'une simple formalité, mais plutôt d'un engagement solennel envers l'éducation et une promesse de s'acquitter de fonctions dans l'intérêt supérieur du CÉD, du district scolaire et des élèves. Le serment implique une obligation légale et la loyauté envers le CÉD.

En prêtant serment, la personne nouvellement membre du CÉD accepte également :

1. de participer à la prise de décisions pour définir la direction du district scolaire
2. de soutenir la mise en œuvre des décisions.



## Serment d'entrée en fonction

Je soussigné(e), \_\_\_\_\_ (nom) \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ (ville/village/etc.)  
\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (nom de lieu) \_\_\_\_\_ (comté) \_\_\_\_\_ et province  
du Nouveau-Brunswick, déclare sous serment que j'exercerai, de bonne foi et en autant  
que je sache, mes responsabilités de membre du conseil d'éducation de district auquel  
j'ai été élu(e) ou nommé(e).

Les membres du CÉD ont le devoir de faire preuve de diligence raisonnable et une obligation fiduciaire envers le district scolaire. Les informations suivantes donnent un aperçu de ces concepts juridiques concernant les membres de CÉD.

### Diligence raisonnable : votre devoir d'agir de manière responsable

Le terme diligence raisonnable désigne le devoir de prendre des précautions raisonnables pour éviter de causer des dommages ou des torts. Les membres de CÉD ont la responsabilité d'être informés, de poser des questions et de considérer les résultats possibles avant de voter sur une question ou d'agir en leur qualité de membre de CÉD. En d'autres mots, la diligence raisonnable, c'est l'obligation de ne pas prendre de décisions sans avoir contre-vérifié les faits, et ainsi de ne rien laisser au hasard.

Les membres du CÉD font preuve de diligence raisonnable en étant préparés et en prenant soigneusement des décisions. Voici quelques exemples :

- Chaque membre est bien préparé pour les réunions;
- Chaque membre participe activement à la prise de décision;
- Chaque membre protège les renseignements confidentiels;
- Avant de faire une déclaration publique au sujet du système éducatif, chaque membre prend le temps de réfléchir sur les répercussions possibles;
- Le CÉD prend des décisions éclairées qui sont fondées sur des données probantes.

### Devoir fiduciaire : votre devoir envers le district scolaire

Le devoir fiduciaire des membres de CÉD, c'est exercer son pouvoir avec compétence et diligence, et ce, dans l'intérêt supérieur du district scolaire.

Le devoir fiduciaire est fondé sur la confiance. Dans ce contexte, la communauté a indiqué qu'elle a confiance en votre jugement et qu'elle pense que vous utiliserez un processus de décision rigoureux après avoir pris en considération ce qui est le mieux pour les élèves et le district scolaire.

Accepter un poste de confiance s'accompagne d'une obligation légale d'agir de bonne foi, avec honnêteté et loyauté pour agir dans l'intérêt supérieur du district scolaire.

## Prendre soin du district scolaire

La prise de décisions concernant le district scolaire est une responsabilité partagée par tous les membres du CÉD. Chacun de ses membres a également la responsabilité individuelle de faire en sorte de contribuer activement à la bonne gouvernance du district scolaire aux fins d'amélioration de la performance du district scolaire et de ses élèves.

Il y a négligence lorsque les membres ne font pas leur travail et ne contribuent pas au travail du CÉD. La négligence implique notamment de ne pas être préparé pour les réunions, de s'en absenter et de ne pas faire en sorte que le CÉD remplisse son mandat.

Les membres de CÉD exercent leur devoir lorsqu'ils :

- Assistent aux réunions et votent sur les décisions
- Assument les responsabilités du CÉD en vertu de la *Loi sur l'éducation*
- Évaluent la mise en œuvre de leurs politiques de gouverne
- Participent à la création du Plan d'éducation du district scolaire
- Connaissent les problèmes et les préoccupations de la communauté concernant le district scolaire
- Examinent les rapports financiers.

## La bonne foi, c'est agir avec de bonnes intentions

La bonne foi c'est agir honnêtement et avec de bonnes intentions. Par conséquent, les membres du CÉD doivent :

1. Prendre des décisions en ayant l'honnête intention d'améliorer le district scolaire et l'éducation;
2. Avoir l'intention réelle et honnête de maintenir et de mettre en œuvre les décisions du CÉD.

Lors de la présentation d'une motion, les membres du CÉD sont encouragés à discuter, ainsi que remettre en question et débattre du bien-fondé de la décision. En fait, il est de leur devoir de dire à leurs collègues membres du

CÉD ce qu'ils estiment être le mieux pour le district scolaire. Toutefois, après que tout le monde a eu la possibilité de participer à la discussion et que la question est mise au vote, les membres sont liés par le résultat de ce vote. Soutenir le district scolaire, c'est soutenir les décisions prises démocratiquement par le CÉD.

Le contraire d'agir de bonne foi est d'agir de mauvaise foi. La mauvaise foi est d'avoir une intention malhonnête, d'agir injustement, de provoquer des perturbations pour empêcher le CÉD de faire son travail ou de miner les décisions du CÉD.



## **Le devoir de loyauté, c'est l'obligation de faire ce qui est dans l'intérêt supérieur du district scolaire.**

Après avoir prêté serment, les personnes élues ou nommées font partie du district scolaire. À ce moment, ils prennent l'engagement que leur travail et leurs actions soutiendront et feront progresser le travail du système éducatif. Le devoir de loyauté, c'est de faire ce qui est le mieux pour le district scolaire et les élèves.

Les membres des CÉD se demandent souvent si leur loyauté doit être envers les gens de la communauté qui les ont élus ou le district scolaire. En vérité, lorsqu'ils prêtent serment, les personnes nouvellement membres de CÉD promettent qu'elles prendront leurs décisions dans l'intérêt supérieur du district scolaire.

En tant que membre de CÉD, vous êtes responsable de toutes les écoles du district scolaire, et non pas seulement de celles du sous-district qui vous a élu.

Les besoins de l'ensemble des écoles du district scolaire doivent être la priorité absolue de chacun des membres du CÉD, car il importe de prendre en compte l'ensemble des informations et des facteurs qui sont présentés avant de prendre une décision.

Vous ne pouvez pas être loyal envers votre communauté seulement. Malheureusement, cette réalité pourrait vouloir dire que vous devrez prendre des décisions impopulaires. Mais votre devoir de loyauté envers votre district scolaire implique que vous devrez placer ses intérêts au-dessus de votre propre popularité ou de vos possibilités de réélection.

Le devoir de loyauté implique :

- Que vous teniez compte des besoins de tous les élèves
- Que le CÉD « parle d'une seule voix » et que chaque membre soutienne les décisions de ses membres, et ce, même quand ils sont en désaccord
- De déclarer tout conflit d'intérêts
- De maintenir la confiance du public envers le CÉD.

### **Parler d'une seule voix, c'est appuyer les décisions du CÉD**

À titre de membre du public, les gens ont la liberté de s'exprimer contre toute organisation. Par contre, en tant que membre de CÉD, vous avez choisi de faire partie d'une organisation. Vous avez donc accepté de travailler en collaboration avec vos collègues et de respecter les résultats du processus décisionnel démocratique.

Parler d'une seule voix, c'est le devoir des membres de CÉD de défendre publiquement la position officielle de leur CÉD plutôt que d'exprimer leurs propres opinions.

S'ils sont approchés par les médias ou le public, les membres peuvent les diriger vers le porte-parole de l'organisation ou dire que le CÉD a voté et décidé ce qui est dans l'intérêt supérieur du district scolaire. Pensez à l'adage « Si vous ne pouvez rien dire de gentil, ne dites rien du tout. »

Le devoir de loyauté des personnes membres envers l'organisation implique qu'elles doivent inspirer la confiance et le soutien du public envers le district scolaire. Lorsqu'une personne ne fait plus confiance à ses pairs ou ne peut appuyer en toute conscience leurs actions, elle doit

démissionner.

Les membres de CÉD croient souvent que le droit à la liberté d'expression leur permet de s'exprimer publiquement contre le CÉD ou les personnes qui ont pris une décision. Il est vrai que la *Charte canadienne des droits et libertés* accorde aux Canadiens la liberté d'expression en vertu de l'article 2. Il s'agit d'une importante valeur canadienne à laquelle un membre de CÉD renonce en partie en acceptant sa nomination au sein d'un CÉD. La *Charte* autorise les lois à créer des limites raisonnables à ce droit lorsqu'elles sont jugées nécessaires.

La plupart des CÉD utilisent des dispositions qui prévoient que la présidence agit à titre de porte-parole de son CÉD, et qu'elle a le droit de discuter des opinions, des décisions et des politiques du conseil avec le public, les médias ou d'autres organisations.

« Fondamentalement, on pourrait argumenter que la liberté d'expression existe pour protéger le droit de toute personne à être entendus et que la voix d'un conseiller scolaire est entendue haut et fort, non seulement lorsque les questions sont débattues au sein du CÉD, mais aussi par le vote qui lie ce conseil.

En ce sens, le conseiller scolaire déloyal a une voix beaucoup plus forte et des répercussions sur les questions d'éducation au niveau du conseil que le citoyen ordinaire, mais le coût pour le conseiller est qu'il parle publiquement en tant que conseiller scolaire et non en tant que citoyen ordinaire.

Créer le désordre, nuire à la capacité d'action du conseil et jeter le discrédit sur le conseil et ses processus serait une violation de l'obligation fiduciaire statutaire d'un conseiller scolaire envers le conseil.

Cette position – volontairement recherchée et acceptée – a un prix, à savoir que dans leurs actions, ils doivent agir démocratiquement et ne rien faire pour perturber les obligations fiduciaires du conseil. »

Traduction libre d'un extrait de *School Trustees Acting Badly and Freedom of Expression under the Charter*,

Dr. J. K. Donlevy, *School Trustees Acting Badly*

## 6.2. Reddition de compte : c'est votre obligation de faire rapport au ministre et à la communauté

En qualité de membres de CÉD, vous devez rendre des comptes à différentes parties prenantes. La *Loi sur l'éducation* exige que vous soumettiez certains rapports au ministre le 1<sup>er</sup> juillet de chaque année. La jurisprudence canadienne indique que la communauté francophone a le droit de gestion de l'éducation des enfants par l'entremise des conseils scolaires, ce qui implique que vous lui rendiez aussi des comptes. Cette reddition de compte peut prendre plusieurs formes : réunions mensuelles de CÉD, rapport annuel de district scolaire, tenir les CPAÉ informés du travail du CÉD, engagement communautaire, etc.

Lorsque le CÉD reçoit les rapports de vérification de la direction générale concernant ses politiques sur les *Finalités* et les *Limites à la direction générale*, il s'assure que le district scolaire permet à tous les élèves de se prévaloir des conditions gagnantes pour réussir, et que ces efforts donnent des résultats concrets. Il s'agit d'un autre aspect important de la reddition de compte.



La reddition de compte est un élément essentiel de la réussite de tout organisme. Et c'est aussi vrai pour les districts scolaires. Elle permet au district scolaire et à toutes les parties prenantes de renforcer leurs capacités fonctionnelles, et d'atteindre les objectifs à court et à long terme.

## 6.3. Code d'éthique

En plus du serment d'entrée en fonction au sein d'un CÉD, les membres sont liés par un code d'éthique adopté par chacun d'eux. Le code d'éthique définit ce qui constitue une conduite appropriée et les conséquences du non respect des normes établies par le CÉD.

Les CÉD fonctionnent généralement de façon professionnelle et les cas d'inconduite y sont rares. La plupart des incidents ou des violations peuvent être traités lors d'une conversation informelle, de procédures ou d'une formation additionnelle sur les rôles du CÉD.

Le code d'éthique établit des attentes claires en matière de conduite à appliquer par chaque membre et de compréhension des conséquences potentielles. On y retrouve également le processus à utiliser pour traiter officiellement les incidents graves ou récurrents.

Le CÉD est chargé de s'assurer que ses membres agissent de manière appropriée et dans l'intérêt supérieur du district scolaire. Il peut imposer des sanctions qui limitent temporairement le droit des membres du CÉD d'assister aux réunions, et dans les cas graves, peut voter de retirer un membre en déclarant son siège vacant en cas de violation de la *Loi sur l'éducation*.

D'ailleurs, le défaut de déclarer un manquement ou un manquement soupçonné contrevient au code d'éthique.

### Processus de gestion de cas de manquement prouvé ou soupçonné

Bien que chaque CÉD ait le pouvoir d'établir ses propres règles, chaque code d'éthique de CÉD francophone prévoit un processus similaire.

### Rapport de plainte et évaluation initiale :

Seul un membre de CÉD peut déposer une plainte contre un autre membre de CÉD. Les membres du public ou du personnel peuvent déposer des plaintes auprès du CÉD par l'intermédiaire de n'importe lequel desdits membres, mais seul un membre du conseil peut déposer une plainte contre un autre membre du CÉD qui sera examinée par le Comité externe.

La plainte est déposée en utilisant le formulaire inclus au code d'éthique auprès du Comité externe qui en fait l'examen et suit le processus déterminé dans le code d'éthique.

Le Comité externe prépare un rapport écrit qui résume le processus d'examen de la plainte, les déterminations de fait, les conclusions et les recommandations.

### Le CÉD décide s'il y a manquement

Le rapport du Comité externe est remis à la présidence du CÉD qui doit convoquer une réunion à huis clos du CÉD pour examiner la plainte et conclure s'il y a manquement ou non.

Le ou la membre faisant l'objet de la plainte aura l'occasion de fournir des informations

additionnelles et de se prononcer sur la sanction qui devrait être imposée.

Il faut noter que les détails de l'enquête et les délibérations au cours desquelles on les traite sont confidentiels, tandis que les résultats doivent être rendus publics.

À la fin de la réunion à huis clos, le CÉD doit avoir adopté une résolution qui conclut s'il y a existence ou non d'un manquement au code d'éthique.

### **Le CÉD décide de la sanction**

Lorsque le CÉD conclut qu'il y a un manquement au code d'éthique, il peut imposer une des sanctions décrites dans le code d'éthique, selon ce qui est approprié dans les circonstances. Cette sanction sera adoptée par une résolution avant la fin de la réunion à huis clos.

### **Le CÉD adopte une motion publique**

Les résolutions adoptées lors de la réunion à huis clos quant au manquement et à la sanction doivent être lues et inscrites au procès-verbal de la prochaine réunion publique.

## **Conséquences au refus d'un CÉD de régler les inconduites**

Lorsqu'un CÉD préfère ignorer les comportements qui contreviennent aux normes de conduite professionnelle qu'il a établies dans ses politiques de gouvernance et dans son code d'éthique, il mine sa performance et sa crédibilité en tant que gouvernant. Lorsque le CÉD tolère l'inconduite ou les manquements, il démotive ses membres et ne fait pas en sorte que son équipe soit forte et unie.

Dans le pire des scénarios, si un CÉD refuse de tenir ses membres responsables de leurs actions, il risque de voir tout le CÉD déclaré dysfonctionnel. Lorsque le ministre est convaincu du mauvais fonctionnement du CÉD, il peut demander au tribunal de le dissoudre.

# Annexe A – La gouvernance des écoles est l’une des plus anciennes formes de démocratie au Canada

Au Nouveau-Brunswick, la gouvernance du système scolaire a été assurée par des commissaires d'écoles à partir de 1816. Leur rôle a évolué au fil du temps, comme en témoigne ce bref historique.

Au Nouveau-Brunswick, nous avons 400 conseils scolaires locaux dans les années 1960. Ces conseils scolaires partageaient les responsabilités en matière d'éducation publique avec les représentants provinciaux du Nouveau-Brunswick. Au cours des 20 années suivantes, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a organisé des écoles françaises et anglaises en districts scolaires distincts. En 1992, il y avait 42 districts scolaires qui ont été fusionnés en 18 districts scolaires, soit 6 districts scolaires francophones et 12 districts scolaires anglophones.

En 1996, les commissions scolaires ont été éliminées. Plutôt que d'avoir des élections générales ouvertes à tous, seuls les parents d'enfants inscrits à l'école pouvaient voter et occuper des postes. Les parents étaient représentés par les comités consultatifs des parents d'élèves au niveau de l'école, par les comités consultatifs des parents auprès des districts au niveau du district scolaire et par le Conseil provincial de l'éducation au niveau provincial. L'intention était de soustraire les parents et la communauté des décisions concernant l'administration et qu'ils se concentrent sur l'éducation. En 1999, cette structure de gouvernance à trois niveaux faisait l'objet de critiques pour avoir concentré les pouvoirs décisionnels entre les mains du ministre. Elle ne permettait pas au public de s'exprimer au sujet de préoccupations constitutionnelles, de l'augmentation du fardeau administratif du personnel scolaire, des difficultés de communication et par l'élection de représentants.

La législature provinciale a adopté une loi modifiant la *Loi sur l'éducation* en décembre 2000 pour modifier la structure de gouvernance, redistribuer les responsabilités et l'équilibre des pouvoirs entre le ministre de l'Éducation et les nouveaux organes directeurs locaux appelés conseils d'éducation de district (CÉD). Les écoles étaient organisées en 14 districts scolaires – 5 districts scolaires francophones et 9 districts scolaires anglophones. En 2012, ces districts scolaires ont été fusionnés pour former les 3 districts scolaires francophones et les 4 districts scolaires anglophones actuels.

Les CÉD sont semblables aux conseils scolaires, car ils ont tous deux des élections universelles, un statut juridique et des responsabilités en matière de planification de district scolaire. Toutefois, les CÉD diffèrent des conseils scolaires parce qu'ils sont limités à gouverner en se fondant sur des politiques plutôt qu'à prendre des décisions opérationnelles. Dans le cadre du modèle de gouvernance par politiques, les CÉD doivent agir comme un seul organe fort qui parle d'une seule voix pour éviter les contradictions et clarifier la délégation à la direction générale. Les décisions sont prises par l'ensemble des membres du CÉD et sa présidence est son porte-parole. Aucun membre de CÉD ne peut donner de directives à un membre du personnel.

# Bref historique de l'école et du rôle des conseils scolaires au Nouveau-Brunswick

## Historique des conseils scolaires au Nouveau-Brunswick

### 1784-1871 – Les débuts du système public d'éducation au Nouveau-Brunswick

- 1784 – Fondation du Nouveau-Brunswick. Seulement quelques écoles privées existent. Du côté francophone, les parents, le clergé et quelques maîtres ambulants enseignent les rudiments l'écriture et la lecture.
- 1802 – Le gouvernement accorde une aide financière aux enseignantes et aux enseignants
- 1805 – Le gouvernement construit des écoles primaires et secondaires
- 1816 – Le gouvernement forme des conseils de gestion composés de commissaires et de propriétaires fonciers nommés par les magistrats des paroisses. Seuls les enfants des contribuables ont accès à l'école.
- 1847 – Adoption de la loi créant le conseil de l'instruction (bureau de l'Éducation)
- 1852 – Règlement permettant l'accréditation d'enseignants et d'enseignantes francophones
- 1853 – Des fonds sont attribués pour la traduction et l'obtention de manuels scolaires en français pour les écoles paroissiales
- 1858 – La *Loi sur les écoles de paroisses* remplace les lois précédentes et confie le contrôle des écoles au bureau de l'Éducation et précise que **les commissaires d'école doivent dorénavant être élus.**
- 1870 – Plus d'une centaine d'écoles francophones sont répertoriées

### 1871-1970 – De la *Loi sur les écoles communes* au *Programme de Chances égales pour tous*

- 1871 – *Loi des écoles communes* (Common Schools Act) qui confirme la gratuité de l'enseignement, établit un système d'éducation non confessionnel, divise la province en districts scolaires, instaure le contrôle des permis d'enseignement, prévoit l'embauche d'inspecteurs et surintendants et organise les écoles en départements élémentaires et secondaires. L'autorité provinciale s'engage à publier des manuels scolaires bilingues.

En réponse à cette loi, des écoles confessionnelles, des séminaires, des couvents et des collèges sont mis sur pied par les communautés religieuses. Ces institutions postsecondaires forment les premiers établissements d'élite de la communauté acadienne et francophone.

- 1932 – Le Rapport de la Commission MacFarlane recommande que l'enseignement primaire soit donné dans la langue maternelle et que les manuels bilingues soient introduits au niveau intermédiaire. Cette recommandation est mise en œuvre au début des années 1940 et un premier fonctionnaire francophone responsable de la population acadienne et francophone est nommé au bureau de l'Éducation.
- 1960 – Le programme *Chances égales pour tous* est instauré. Il favorise la redistribution de la richesse, ainsi que l'établissement de normes communes à tous les citoyens et citoyennes.

- 1963 – La Commission royale d'enquête Byrne-Boudreau propose une réforme en profondeur du système scolaire. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick accepte la pleine responsabilité de l'administration et du financement de l'éducation, de la santé, de la justice et des services sociaux.
- 1963 – Nomination de deux sous-ministres au ministère de l'Éducation, dont un francophone. **Le nombre de districts scolaires, toujours bilingues, est réduit de 422 à 33. Chacun est administré par un conseil scolaire dont les membres sont en partie élus et en partie nommés par le lieutenant-gouverneur qui veille à la représentation équitable des deux groupes linguistiques.**
- 1963 – Fondation de l'Université de Moncton
- 1972 – Le gouvernement du Nouveau-Brunswick donne le droit à l'Université de Moncton de former des enseignantes et des enseignants. C'est le début de la Faculté des sciences de l'éducation.
- 1970-2000 De l'égalité à la dualité**
- 1973 – Création d'un secteur des services éducatifs francophones au sein du ministère de l'Éducation, après le dépôt du rapport du comité Pinet-McLeod intitulé *L'Éducation de demain*.
- 1979 – Création d'un système d'éducation fondé sur la langue d'enseignement, comme le recommande le rapport Finn-Elliott
- 1981 – La *Loi reconnaissant l'égalité des deux communautés linguistiques officielles du Nouveau-Brunswick* permet l'instauration de deux réseaux scolaires parallèles et indépendants après le dépôt du rapport du comité d'étude Elliott-Finn, ce qui met fin aux écoles et aux classes bilingues.
- 1982 – La *Loi constitutionnelle de 1982*, dont fait partie la *Charte canadienne des droits et libertés* est adoptée. Ses articles 16 et 23 sont particulièrement importants pour l'éducation francophone.
- 1985 – Les conseils scolaires des districts scolaires minoritaires fonctionnent en vertu des mêmes règles que celles des autres conseils et jouissent du même degré d'autonomie.**
- 1986 – Modification de la loi scolaire qui prescrit le droit à l'égalité des élèves en difficultés d'apprentissage, ce qui entraîne la fermeture des écoles spécialisées et l'octroi aux écoles publiques de ressources supplémentaires pour que les élèves soient scolarisés dans le milieu le plus normalisant possible en tenant compte des besoins éducatifs de tous les élèves.
- 1991 – Le nombre de conseils scolaires passe de 42 à 18 dans la province, conservant le caractère d'homogénéité linguistique.**
- 1992 – Le Rapport Landry-Downey de la *Commission sur l'excellence en éducation* donne lieu à d'importants changements structurels et pédagogiques.
- 1996 – Les conseils scolaires sont abolis et remplacés par une structure de gouverne à 3 niveaux** composée de comités consultatifs des parents auprès des écoles, de conseils consultatifs de parents auprès du district, et de commissions provinciales d'éducation.

## 2000 à aujourd'hui

- 2000 – Une nouvelle *Loi sur l'éducation* est adoptée. Elle prévoit la création de 14 conseils d'éducation de districts (CÉD), soit 5 francophones et 9 anglophones dont les membres sont élus. Elle leur donne entre autres la responsabilité des plans éducatifs de district scolaire et leur indique qu'ils gouvernent en se fondant sur des politiques.
- 2001 – Les membres des CÉD sont élus
- 2003 – Les comités parentaux d'appuis à l'école (CPAÉ) sont mis en place dans chaque école pour permettre aux parents et à la communauté de s'impliquer dans l'école dans leur rôle de consultation dans le cadre du *Plan d'apprentissage de qualité*.
- 2003 – Les conseils d'éducation francophones créent la Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB) pour que les CÉD et leurs membres disposent d'un environnement favorable à l'accomplissement de leur tâche de premier responsable de la gestion scolaire au profit de la communauté francophone de la province du Nouveau-Brunswick.
- 2007 – Le plan éducatif *Les enfants au premier plan* reconnaît la spécificité francophone en matière de pédagogie et s'engage à ce qu'une commission examine les défis auxquels doit faire face le secteur éducatif francophone.
- 2009 – Rapport de la Commission sur l'école francophone *Bâtissons ensemble la meilleure école pour nos enfants*
- 2009 – Le Groupe d'action de la Commission sur l'école francophone (GACEF) est créé afin d'assurer la mise en œuvre des recommandations de la commission. L'une d'elles est l'élaboration d'une politique d'aménagement linguistique et culturel. Le GACEF est coprésidé par la FCÉNB et le ministère de l'Éducation. Il réunit un groupe de partenaires clés du système éducatif acadien et francophone.
- 2009 – Stratégie d'intégration des arts et de la culture en éducation
- 2009 – Chaque CÉD compte un membre agissant à titre d'élève conseiller
- 2010 – L'intégration du Développement de la petite enfance au ministère de l'Éducation établit les bases d'un continuum d'apprentissage dès la naissance et permet « d'adopter une approche holistique du développement de nos enfants en accordant une attention particulière à leur identité linguistique et culturelle. » La dualité linguistique prescrite par la *Loi sur l'éducation* ne se trouve pas dans la *Loi sur les services à la petite enfance*.
- 2010 – Mouvement des écoles communautaires
- 2012 – Le nombre de districts scolaires passe de 14 à 7, soit 3 districts scolaires francophones et 4 districts scolaires anglophones
- 2014 – La *Politique d'aménagement linguistique et culturel* (PALC) est adoptée. Des centaines de personnes, des chercheurs et chercheuses, des organismes et le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance participent à l'élaboration de cette politique. Elle est un véritable projet de société pour l'éducation francophone.
- 2018 – La mise en œuvre du *Plan d'action pour les services de garderie éducatifs* prévoit que les centres de la petite enfance du Nouveau-Brunswick doivent choisir, mettre en œuvre et fournir les services

uniquement dans la langue du curriculum éducatif. Ils peuvent bénéficier de subventions d'opération lorsqu'ils fournissent des services aux enfants de 0 à 5 ans. Les parents peuvent également bénéficier de subventions accrues.

2019 – Le MEDPE lance un livre vert qui propose de nombreux changements au système éducatif, notamment la révision de la structure de gouvernance

2021 – Le MEDPE débute la révision de la structure de gouvernance



## Annexe B – Formation initiale

La compréhension adéquate du mandat du CÉD est essentielle à la bonne gouvernance des districts scolaires. Les CÉD doivent avoir mis en place des ressources de formation initiale pour faire en sorte que chaque membre ait une compréhension de son rôle au sein de son CÉD. Une formation sur les politiques de gouverne du CÉD, les objectifs et les défis uniques du CÉD doit être offerte.

Une politique de la catégorie Processus de gouvernance définit qui est responsable de la formation et sur quoi elle portera. Cette politique peut également préciser les attentes envers les nouveaux membres, comme se familiariser avec les politiques ou suivre une formation spécifique selon une échéance définie.

Une formation initiale est offerte à tous les membres des CÉD du Nouveau-Brunswick après des élections provinciales. Chaque CÉD devrait avoir une formation spécifique permettant de fournir à ses membres des informations sur ses politiques et ses pratiques, la façon de traiter les demandes de remboursement des frais de déplacement encourus pour participer aux réunions du CED, où diriger les plaintes reçues des membres de la communauté, etc.

Le CÉD efficace ne se contente pas d'examiner son propre mandat, il prend les mesures nécessaires pour assurer la bonne gouvernance continue du district scolaire.

Ainsi, la formation initiale du CÉD doit comprendre :

- La présentation du travail du CÉD
  - Le rôle du CÉD et sa mission
  - Ses processus de gouvernance en détails, ainsi que :
    - › Le travail individuel des membres,
    - › L'évaluation simultanée de la performance du district scolaire et de la direction générale dans des rapports de vérification,
    - › Les comités que le CÉD utilise pour faire une partie de son travail, ainsi que leurs rôles et leurs responsabilités
- La présentation de la structure du district scolaire
  - Les programmes et services qu'il offre aux élèves
  - Le budget
  - La structure administrative



## Aide mémoire pour la formation initiale

### Documents d'appui

Avez-vous reçu des copies des documents suivants?  
Les avez-vous lus?

- Serment d'entrée en fonction
- Copie du manuel des membres de CÉD d'éducation
- Politiques de gouverne du CÉD
- Code d'éthique

### Au sujet des réunions du CÉD

Savez-vous...

- Comment faire des résolutions
- Le quorum requis pour tenir une réunion publique du CÉD?
- Comment ajouter des points à l'ordre du jour?
- Où trouver les informations dont vous avez besoin pour la réunion, c'est-à-dire la trousse de la réunion?
- Où trouver l'information pour savoir où et quand la réunion aura lieu?
- Comment savoir que la réunion est annulée?
- Qui vous devez informer si vous ne pouvez pas assister à une réunion?

### Préoccupations et Plaintes

Savez-vous comment gérer...

- Les préoccupations des parents
- Les préoccupations des élèves
- Les préoccupations du public
- Les préoccupations des membres du CÉD

Connaissez-vous...

- Le processus d'appel des élèves
- Le processus à suivre pour traiter une plainte publique

### Communication

Connaissez-vous les protocoles de communication suivants?

- Les membres du CÉD ne parlent pas individuellement, mais d'une seule voix
- Les relations publiques et les messages sont communiqués au public par la présidence du CÉD, la direction générale ou la direction des communications du district scolaire
- Comment le district scolaire communiquera-t-il avec les membres du CÉD et le public en cas d'évènement de sécurité publique
- Le CÉD communique avec le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance par l'intermédiaire de la présidence du CÉD
- Communiquer avec la direction générale
- Communiquer avec les autres membres du CÉD

<p><b>Demandes de remboursement</b></p> <p>Connaissez-vous les procédures à suivre pour les demandes de remboursement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment remplir le formulaire de remboursement de dépenses</li> <li>• Quand soumettre votre formulaire de remboursement?</li> <li>• Où soumettre les formulaires de remboursement?</li> </ul>	<p><b>Rémunération</b></p> <p>Savez-vous où vous adresser pour régler les problèmes de rémunération que vous pourriez avoir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui contacter au sujet des problèmes de rémunération mensuelle?</li> <li>• Qui contacter si vous devez modifier vos renseignements bancaires?</li> </ul>
<p><b>Technologies informatiques</b></p> <p>Savez-vous...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui contacter pour régler des difficultés techniques avec l'ordinateur fourni par le CÉD, vos courriels, etc.</li> <li>• À qui s'adresser pour régler des problèmes liés au mot de passe, aux informations de connexion ou à l'accès au portail?</li> </ul>	<p><b>Coordonnées</b></p> <p>Avez-vous les coordonnées suivantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau du district scolaire</li> <li>• Direction générale</li> <li>• Membres du CÉD</li> <li>• Autres CÉD</li> <li>• CPAÉ</li> </ul>

# Annexe C – L'importance du conseil scolaire

## Des études montrent que les conseils scolaires ont des répercussions sur la réussite des élèves

**de Ivan J. Lorentzen et  
William P. McCaw**

Note : Cet article est paru dans le magazine Texas Lone Star en avril 2017 et a été traduit avec la permission de la Texas Association of School Boards (TASB). Dans le présent document, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

*Note de la rédaction : Le présent article, à titre de suivi du sommet de la TASB XG tenu en janvier, est le premier d'une série de quatre articles sur le rendement des conseils scolaires et leurs répercussions sur la réussite des élèves signés par Ivan J. Lorentzen, expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie, et William P. McCaw, professeur de leadership pédagogique.*

Les conseils scolaires ont de nombreuses responsabilités : approbation des budgets, construction et entretien des établissements, embauche de la direction générale, sûreté et sécurité des élèves, et bien plus encore. L'ère de responsabilisation dans laquelle nous vivons vient ajouter la réussite des élèves à cette liste. Plus précisément, l'excellence du rendement scolaire des élèves est au cœur du cadre des travaux du développement des conseils scolaires (*Framework for School Board Development*) de la Texas Education Agency.

Demandez à une dizaine de personnes ce qui explique les résultats élevés ou faibles de leur district scolaire, et chacune d'elles aura une réponse différente. Maintes raisons ont été avancées, notamment le financement, les installations, la qualité de l'enseignement, les compétences de l'équipe de direction, les syndicats des enseignants, les facteurs socioéconomiques, la qualité des compétences parentales, l'influence des minorités

ethniques, les activités parascolaires offertes, etc. Ces facteurs, comme bien d'autres, ont fait l'objet d'études qui ont déterminé qu'ils ont de toute évidence une certaine influence sur la réussite des élèves. Toutefois, aucun facteur ne peut expliquer à lui seul l'écart important de la réussite des élèves dans différents districts scolaires ou dans un district scolaire en particulier.

La réussite des élèves repose sur vaste gamme de facteurs. De toute évidence, les facteurs les plus importants sont les caractéristiques, les capacités et les circonstances de chaque élève. Bien que les écoles publiques s'efforcent de répondre aux besoins individuels des élèves, elles n'exercent aucun contrôle sur ceux qu'elles accueillent. Par contre, scolaire un contrôle sur l'ensemble des autres facteurs.

Le rendement élevé des élèves serait déjà omniprésent si la solution permettant d'assurer un taux de réussite élevé dans tous les districts scolaires était un jeu d'enfant. Il importe donc de travailler à l'obtention de la réussite des élèves de différentes façons et à divers échelons où l'on peut trouver une expertise professionnelle. L'enseignant est la personne qui est la plus en mesure d'influer sur la réussite de chaque élève, tandis que la réussite de la classe et de l'école revient au directeur de l'école. Ces facteurs proximaux (les plus près des élèves) présentent les principales influences sur la réussite des élèves sur le plan individuel, de la classe et de l'école.

Il existe toutefois plusieurs facteurs distaux (les plus éloignés de l'élève) sur lesquels il faut également se pencher. Ce sont la direction générale et le conseil scolaire qui sont les mieux placés pour influer sur la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire.

Par exemple, on a déterminé que la direction générale exerce une influence sur la réussite des élèves dans l'ensemble de son district scolaire. Récemment, des recherches ont révélé qu'il existe un lien entre les mesures que prend un conseil scolaire et la réussite des élèves de son district scolaire. On a longtemps cru que les mesures prises par le conseil étaient trop éloignées des élèves pour avoir des répercussions sur leur réussite. Toutefois, on a su prouver que cette hypothèse est fautive.

## Les conseils scolaires font la différence

Les conseils scolaires ont une importance et ils peuvent soit travailler avec le district scolaire et la collectivité pour mener des efforts constructifs afin d'augmenter la réussite des élèves, ou d'adopter des mesures qui viennent plutôt miner la réussite des élèves. Les conseils qui gouvernent des districts scolaires où les taux de réussite sont faibles ne peuvent plus montrer du doigt les enseignants et les administrateurs comme seuls responsables. Ce sont les conseils scolaires qui sont responsables, et ils doivent accepter leur part de responsabilité.

En fait, le rôle du conseil scolaire est étonnamment important pour déterminer le degré de réussite des élèves du district scolaire. Les prochains articles de la série présenteront les détails exacts sur la façon dont le conseil influence la réussite. Pour le moment, il suffit de savoir que le conseil est responsable du district scolaire; interagit avec la collectivité; embauche la direction générale et le personnel; adopte le budget; établit ce qu'il juge acceptable en matière de réussite des élèves; s'occupe de la technologie, du programme d'enseignement et de l'état des installations; et établit le degré de responsabilité. Le conseil est responsable de tout ce qui se passe dans le district scolaire; il lui est impossible d'échapper à cette réalité. S'il faut améliorer la réussite des élèves dans un district scolaire, il revient au conseil scolaire d'entamer, de surveiller et de soutenir les efforts. Si l'objectif est d'améliorer la réussite des élèves dans le district scolaire, c'est le conseil scolaire, en collaboration avec la direction générale, qui en est responsable.

Bien que la plupart des gens conviennent que les écoles pourraient et devraient mieux s'acquitter de cette tâche, il n'existe aucun consensus sur la façon d'y arriver. De toute évidence, les stratégies adoptées par un district scolaire pour améliorer le degré de réussite des élèves sont complexes et font appel à plusieurs intervenants. Parmi ces intervenants, notons les élèves, les enseignants, les administrateurs, le conseil scolaire, les parents, et nombre d'autres membres de la collectivité. Certaines personnes croient qu'on n'y peut rien pour les élèves restreints par la pauvreté, les foyers perturbés ou l'ethnicité, tandis que d'autres élèves sont privilégiés par la richesse et les milieux favorables. Néanmoins, trop de cas échappent à ces stéréotypes. Certains districts scolaires connaissent un rendement élevé malgré un taux élevé de pauvreté, et d'autres, un faible rendement malgré la prospérité. Dans des cas comme ceux-ci, les exceptions viennent réfuter les hypothèses.

Alors, quels facteurs permettent de changer la situation? Quels facteurs critiques permettent de prédire avec exactitude les résultats élevés ou faibles des élèves d'un district scolaire? Pendant des décennies, enseignants, administrateurs et parents ont pu consulter des rapports sur les stratégies efficaces permettant d'accroître la réussite des élèves. Malheureusement, les conseils n'ont eu que peu de ressources à consulter. De plus en plus d'études se penchent cependant sur le rôle du conseil dans la réussite des élèves. La recherche commence à déterminer des moyens qui s'offrent aux membres des conseils scolaires et aux conseils scolaires pour changer les choses.

## Idées fondées sur la recherche

On peut soutenir que les recherches fondamentales sur le rôle des conseils scolaires ont commencé en 1971 grâce à Donald McCarty et à Charles Ramsey, professeurs en

Après plus de 15 ans de recherches ciblées, il est maintenant possible d'avancer en toute confiance que les comportements des conseils scolaires sont liés à la réussite des élèves.

enseignement à l'Université du Michigan. Le modèle McCarty-Ramsey examine les structures de pouvoir qui existent entre la collectivité, la direction générale et le conseil scolaire. Ce modèle a donné naissance à la théorie d'insatisfaction (*Dissatisfaction Theory*) fort influente de Frank Lutz et de Laurence Iannaccone en 1986. Cette théorie aborde les problèmes découlant de la défaite d'un conseil scolaire guère populaire et du changement subséquent de la direction générale. Bien que chaque étude vienne approfondir notre compréhension des conseils scolaires, ce n'est qu'en 1998, année pendant laquelle Mary Delagardelle a mené des travaux révolutionnaires en Géorgie, que la recherche sur les conseils scolaires a enfin réussi à jeter des bases solides. Pendant plus d'une décennie, Delagardelle a dirigé les *Lighthouse Studies*, qui décrivent le lien unissant les conseils scolaires et la réussite des élèves.

Après plus de 15 ans de recherches ciblées, il est maintenant possible d'avancer en toute confiance que les comportements des conseils scolaires sont liés à la réussite des élèves.

Certaines personnes et organisations continuent d'approfondir nos connaissances sur le rôle des conseils scolaires et de la direction générale. Le document sur les responsabilités principales des conseils scolaires *Key Works of School Boards* de la National School Boards Association encourage les conseils à se concentrer sur ce qui est important pour améliorer la réussite des élèves. La Mid-continent Research for Education and Learning a prouvé que les efforts de la direction générale et des directeurs scolaires contribuent à rehausser la réussite des élèves. Le rapport *Lighthouse Studies*, commandité par la Iowa Association of School Boards, prouve qu'il existe un lien qualitatif clair entre les conseils scolaires et la réussite des élèves. Grâce à ce rapport, la relation entre la gouvernance des écoles, les efforts du district scolaire et la réussite des élèves est maintenant plus claire.

La bonne nouvelle, c'est que la recherche permet maintenant de faire passer le dialogue de généralités à des thèmes précis. Nous savons maintenant que les conseils qui gouvernent des districts scolaires

où les taux de réussite sont élevés se comportent différemment de ceux qui gouvernent des districts scolaires où les taux sont faibles. Deux études récentes décrivent ces différences avec précision, soulevant des liens cruciaux sur le plan statistique entre certains comportements des conseils et la réussite des élèves (Lee et Eadens, 2014; Lorentzen, 2013). L'étude, menée au Montana, a été la première à établir un lien quantitatif entre le conseil scolaire et la réussite des élèves (Lorentzen, 2013). Elle a permis d'exposer des liens importants sur le plan statistique entre certains comportements des conseils scolaires et le rendement élevé des élèves.

Après plus de 15 ans de recherches ciblées, il est maintenant possible d'avancer en toute confiance que les comportements des conseils scolaires sont liés à la réussite des élèves. Cela ne peut être qu'une bonne nouvelle pour tous ceux qui participent à l'enseignement public. Ces conclusions ont renforcé la relation entre certains comportements des conseils et la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire.

En outre, le haut rendement des élèves d'un district scolaire donné n'est pas le fruit d'un ou de deux facteurs, mais bien de multiples facteurs qui agissent de concert dans l'ensemble du district scolaire. Or, ceux qui bénéficient d'un rendement élevé des élèves sont parvenus à rehausser ce rendement grâce à des efforts collaboratifs à l'échelle du district scolaire.

## Ce que nous avons appris

Il existe maintenant un bassin croissant de connaissances pour aider les conseils dans leur travail. Les analyses qualitatives et quantitatives montrent que les actions de chaque membre du conseil, ainsi que celles du conseil comme collectif comptent toutes. Voici ce que nous savons maintenant :

- Un corpus de recherche permet de comprendre l'influence des conseils scolaires sur la réussite des élèves.
- La responsabilité première du rendement des élèves à l'échelle du district scolaire revient aux conseils scolaires.

- Les conseils scolaires qui gouvernent les districts scolaires affichant des résultats scolaires élevés possèdent des caractéristiques communes.
- Les mesures que prennent les conseils scolaires peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le rendement des élèves.
- Le rendement élevé des élèves est possible grâce à la collaboration à l'échelle du district scolaire.

Nous savons également que, pour dresser un portrait complet de la réussite des élèves, il faut voir le district scolaire comme une organisation collaborative. Les districts scolaires ayant abordé la réussite des élèves en concentrant leurs efforts sur la classe (enseignant) ou l'école (directeur) signalent souvent des gains impressionnants. Par contre, puisqu'il ne s'agit habituellement pas de réformes coordonnées à l'échelle du district scolaire, ces efforts s'avèrent vulnérables à des changements de direction générale ou de conseil scolaire. La collaboration à l'échelle du district scolaire semble être la leçon à retenir pour en arriver à une amélioration du rendement transformationnelle et durable.

## Le caractère essentiel du modèle organisationnel

Le principal défi que doit relever un conseil scolaire est de déterminer comment faire pour que le district scolaire suive un parcours favorisant la réussite des élèves. Les membres du conseil doivent mettre de côté leurs idées préconçues quant à la personne ou à l'entité à blâmer pour un rendement négatif ou à féliciter pour un rendement positif. Ils doivent plutôt se concentrer sur les facteurs qui, selon les recherches, contribuent à un faible rendement ou à un rendement élevé, et s'y attarder. Les districts scolaires peuvent maintenant consulter des recherches objectives pour déterminer à quel point leurs mesures aident ou nuisent au rendement des élèves. Il n'y a plus de raison de deviner. Les conditions de réussite du district scolaire, mesurée par les résultats élevés des élèves, sont disponibles et clairement définies.

Les modèles organisationnels traditionnels qui mettent l'accent sur les relations linéaires ne parviennent pas à capter les réalités du système d'enseignement collaboratif d'aujourd'hui. Nous proposons un nouveau modèle organisationnel qui reconnaît les six rôles qui opèrent dans les écoles publiques et les responsabilités particulières de chacun de ces rôles. Il importe de noter le chevauchement intentionnel des rôles.

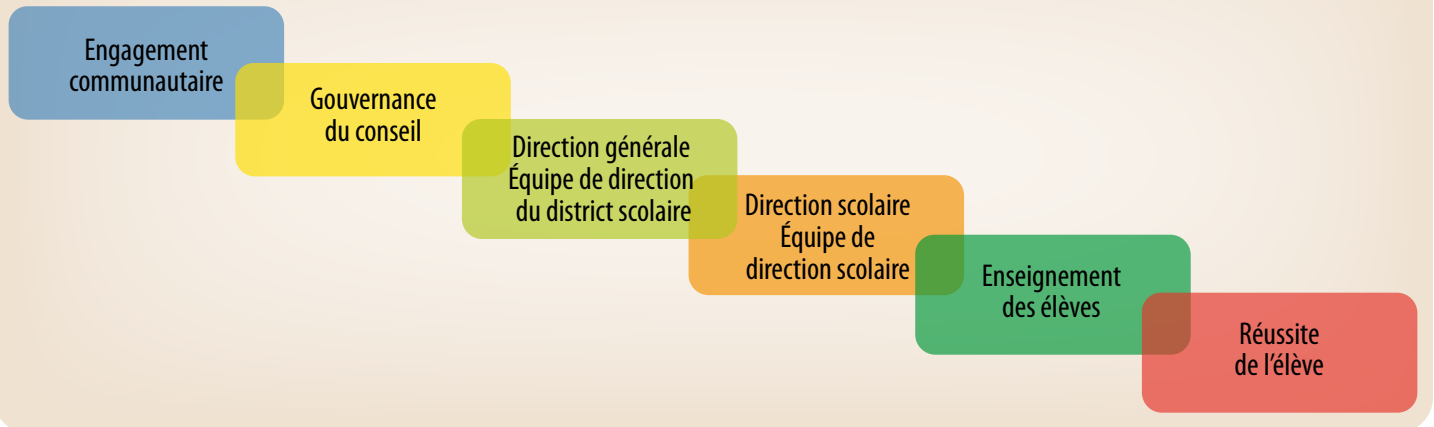
Par exemple, certaines tâches sont réservées au conseil. Il existe également d'autres responsabilités importantes du conseil qui demande une collaboration communautaire. De surcroît, certaines responsabilités du conseil exigent la collaboration de la direction générale.

L'engagement **communautaire** est essentiel à l'efficacité d'un conseil scolaire, puisque les écoles appartiennent à la population. Ainsi, le **conseil scolaire** est responsable de la gouvernance du district scolaire; la **direction générale**, de la direction du district scolaire; le **directeur**, de la direction de l'école; l'**enseignant**, de l'enseignement en classe; et l'**élève**, de son apprentissage et de sa réussite.

On pourrait dire que les mesures fondamentales de la réussite du district scolaire dans son ensemble sont les taux de réussite des élèves à l'échelle du district scolaire, qui revient, en fin de compte, au conseil scolaire. Selon ce modèle, pour optimiser le fonctionnement d'un district scolaire, les acteurs du district scolaire doivent se pencher sur les rôles et responsabilités qu'eux seuls peuvent assumer. Ils doivent également collaborer avec les autres personnes ayant des rôles adjacents. Chaque personne doit être tenue responsable de son rendement optimal et doit se concentrer sur les tâches pour lesquelles elle a le plus grand degré d'expertise en matière d'éducation.

Les conseils scolaires doivent se familiariser avec la recherche qui leur indique où centrer leurs efforts, comment se comporter et combien de temps il faut pour qu'un district scolaire se transforme en district scolaire florissant, collaboratif et aux taux de réussite élevés.

## Le district scolaire en tant que système : Rôles collaboratifs distincts, mais qui se chevauchent



Il faut souvent une expertise pertinente de l'extérieur pour permettre aux organisations de s'épanouir. Qu'il s'agisse de vérificateurs, d'avocats ou d'ingénieurs, les organisations efficaces reconnaissent la nécessité occasionnelle d'une expertise professionnelle. Il en va de même pour les conseils scolaires. Les membres d'un conseil scolaire sont issus de plusieurs milieux et manquent souvent d'expertise au-delà de leur gagne-pain. Sans orientation précise, ils doivent se fier uniquement à leurs bonnes intentions, à leurs promesses électorales, à leur intuition ou à leurs préférences personnelles pour prendre des décisions et adopter des mesures. L'éducation publique dirigée par les citoyens risque ainsi de reposer sur une variété d'efforts nouveaux et individuels à l'écart de l'entreprise éducative et d'être modifiée chaque fois qu'un nouveau membre est élu au conseil. Il n'est pourtant pas nécessaire que ce soit ainsi.

Le deuxième article de la série décrira les différences entre les conseils des districts scolaires où les taux de réussite sont élevés et ceux des districts scolaires où les taux sont faibles.

*Ivan J. Lorentzen est expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie au Flathead Valley Community College. William P. McCaw est professeur de leadership pédagogique à l'Université du Montana.*

# Annexe D – La science de la réussite des élèves

## Se conformer aux normes du conseil influe sur la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire

de **Ivan J. Lorentzen et William P. McCaw**

Note : Cet article est paru dans le magazine Texas Lone Star en mai 2017 et a été traduit avec la permission de la Texas Association of School Boards (TASB). Dans le présent document, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

*Note de la rédaction : Le présent article, à titre de suivi du sommet de la TASB XG tenu en janvier, est le deuxième d'une série de quatre articles sur le rendement des conseils scolaires et leurs répercussions sur la réussite des élèves signés par Ivan J. Lorentzen, expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie, et William P. McCaw, professeur de leadership pédagogique.*

Améliorer la réussite des élèves est devenu la mission de l'éducation publique, il y a de cela plus d'une décennie, ce qui a placé les éducateurs, y compris les conseils scolaires, sous surveillance. Des décennies de recherches ont fourni aux enseignants et aux administrateurs une énorme quantité de renseignements à consulter. Les conseils scolaires, pour leur part, disposaient de peu de renseignements. Déjà aux prises avec les fonctions traditionnelles, comme le budget, les politiques et les négociations de contrats, les conseils scolaires à l'échelle des États-Unis ont dû trouver des façons de participer aux efforts déployés à l'échelle de leur district scolaire visant à améliorer le rendement de tous les élèves.

Lorsque l'on considère que le rendement des élèves est la mesure par excellence de la réussite pour les écoles publiques, il va de soi que les districts scolaires devraient déterminer les facteurs pertinents sur lesquels ils peuvent agir et les harmoniser d'une manière qui profite aux élèves. La

difficulté pour les chercheurs- a été de cerner ces facteurs. Tandis que, la difficulté pour les conseils scolaires, les administrateurs et les enseignants, a été de mettre en œuvre les mesures jugées pertinentes. Les critiques ont affirmé que les conseils étaient des reliques du passé, qu'ils étaient contre-productifs, voire dangereux pour les élèves et qu'ils devraient être éliminés. D'autres ont soutenu que les conseils détenaient la clé d'un meilleur rendement. Cependant, s'il est vrai que les conseils scolaires pourraient nuire à la réussite d'un élève, comme l'ont affirmé les critiques, alors il convient aussi de dire que les conseils peuvent également y contribuer. Puisque personne ne savait vraiment si les conseils influent sur la réussite des élèves, ou la façon dont ils le faisaient, il était temps de mettre fin au débat et de le découvrir.

### Normes des conseils scolaires de l'État de Washington

Le *Board Self-Assessment Survey* « Sondage sur l'auto-évaluation des conseils (SAEC) » a été élaboré en 2009 par le groupe de travail sur les normes des conseils scolaires de l'État de Washington dans le cadre d'un processus long et complexe. L'élaboration du SAEC a grandement reposé sur trois rapports de fond : a) les études et les publications de la Mid-continent Research for Education and Learning (McREL); b) le rapport *The Lighthouse Inquiry* de la Iowa Association of School Boards (IASB); c) les publications de la National School Boards Association (NSBA). Dans ces rapports, le groupe de travail de l'État de Washington a cerné et examiné cinq principes essentiels, ou normes du conseil, qui se sont avérés des indicateurs prédictifs de la réussite des élèves. Ces principes sont maintenant connus en tant que normes des conseils scolaires.



Chacune de ces cinq normes est évaluée au moyen du SAEC. Voici les normes publiées :

- Norme 1 : Gouvernance responsable des écoles
- Norme 2 : Attentes élevées à l'endroit des élèves
- Norme 3 : Création de conditions favorisant la réussite des élèves et du personnel
- Norme 4 : Imputabilité du district scolaire
- Norme 5 : Engagement communautaire

Il y a 22 points de référence et 69 indicateurs clés qui décrivent plus en détail chacune des normes des conseils scolaires et qui fournissent des détails précis sur la façon dont elles doivent être instaurées.

## Sept relations clés

Des recherches menées au Montana en 2013 se sont servies du SAEC pour évaluer les actions des conseils (ci-après nommées « qualités de conseiller »). Les notes ont ensuite été corrélées avec le rendement en mathématiques, en lecture et en sciences des élèves de dixième année d'un district scolaire, qui a été mesuré au moyen du test critériel du Montana. Bien que la prévisibilité des constatations sur le plan statistique soit propre au Montana, les résultats sont pertinents pour d'autres conseils scolaires qui cherchent à améliorer le rendement des élèves.

L'étude menée au Montana a révélé que les éléments de l'ensemble des cinq normes des conseils étaient liés à un rendement élevé des élèves, et ce, à un degré significatif sur le plan statistique. De plus, les éléments contribuant à l'efficacité des qualités de conseiller pouvaient maintenant être classés par ordre de priorité selon le nombre de fois où chaque élément a été choisi par les districts scolaires affichant les meilleurs résultats (fréquence). Ces éléments sont ceux qui décrivent avec le plus d'exactitude les conseils qui gouvernent les districts scolaires dont les élèves affichent les résultats les plus élevés. Si un conseil scolaire souhaite entamer son parcours vers l'atteinte de taux de réussite élevés des élèves à l'échelle du district scolaire, l'ordre des sept relations clés entre les qualités de conseiller et le taux de réussite des élèves présentées ici leur sert de guide étape par étape.

Premièrement, les conseils efficaces **tiennent les districts scolaires responsables de répondre aux attentes en matière d'apprentissage des élèves (norme 4) en évaluant la direction générale** en fonction d'attentes claires et ciblées. Pour y parvenir, les conseils s'engagent à adopter les trois mesures suivantes : a) établir des buts écrits destinés à la direction générale qui sont axés sur des résultats précis en matière d'apprentissage des élèves; b) communiquer à la collectivité les attentes de rendement à l'endroit de la direction générale; c) fonder leurs décisions liées au contrat de la direction générale sur une évaluation objective de son rendement quant aux objectifs en matière de réussite des élèves.

Deuxièmement, les conseils efficaces **établissent et communiquent des attentes élevées en matière d'apprentissage des élèves, en définissant des objectifs et des plans clairs afin de répondre à ces attentes (norme 2)**. Les conseils qui abordent efficacement ce deuxième élément a) adoptent un plan de district scolaire élaboré en collaboration et qui est axé sur les résultats en matière d'apprentissage et de réussite de l'ensemble des élèves. Un plan bien élaboré implique b) un travail de collaboration avec le personnel et la collectivité afin de formuler et de tenir un plan de district scolaire qui comporte des objectifs et des résultats. De plus, les conseils c) fondent leur travail continu, comme l'élaboration de politiques, la prise de décisions et la budgétisation, sur ces objectifs du district scolaire. Les conseils surveillent aussi continuellement les progrès réalisés en prenant en compte les objectifs et les résultats du plan de district scolaire.

Troisièmement, les conseils efficaces **tiennent les districts scolaires responsables : les districts scolaires doivent répondre aux attentes en matière d'apprentissage des élèves en s'engageant à suivre un plan d'amélioration continue** relativement à la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire. L'amélioration continue commence lorsque le district scolaire a) suit un calendrier aux fins de l'examen en temps opportun du plan de district scolaire, b) veille à la cohérence entre le plan de district scolaire et le plan d'amélioration continue de l'école, et c) veille à

ce que le conseil procède à l'examen annuel de ces plans et formule des recommandations à ce sujet.

Quatrièmement, les conseils efficaces **fournissent une gouvernance de district scolaire responsable en menant les activités du conseil et du district scolaire de façon juste, respectueuse et responsable (norme 1)**. Pour ce faire, les conseils s'engagent à poursuivre un objectif clair et commun.

Cinquièmement, les conseils efficaces **mobilisent la collectivité locale et incarnent les valeurs qu'elle défend pour ses écoles et les attentes de la collectivité à l'égard de ses écoles (norme 5)**. Pour ce faire, les conseils a) sollicitent les commentaires du personnel et d'une grande variété de personnes de la collectivité, pour que les conseils soient en mesure de b) prendre en compte un éventail varié d'intérêts et de points de vue dans le cadre de leur prise de décisions dans le but d'obtenir l'appui de la collectivité et du personnel.

Sixièmement, les conseils efficaces **s'inspirent de la gouvernance de district scolaire responsable en travaillant en tant qu'équipe efficace et collaborative (norme 1)**. Ils a) travaillent en collaboration avec la direction générale afin d'établir un engagement en faveur de la réussite des élèves. De plus, les conseils b) poursuivent le perfectionnement professionnel individuel et collectif afin d'améliorer les connaissances et les compétences des membres du conseil au moyen de la participation à des conférences et de la tenue de séances d'études. Enfin, les conseils efficaces c) emploient un processus collaboratif qui permet une résolution de problèmes et une prise de décisions éclairées.

Le septième élément contribuant à l'efficacité des qualités de conseiller exige que le conseil **crée des conditions favorisant la réussite des élèves et du personnel à l'échelle du district scolaire (norme 3)**. Pour ce faire, il faut a) fournir les éléments essentiels à l'apprentissage, y compris un programme d'enseignement rigoureux, une technologie et des installations de haute qualité. Les conseils doivent aussi b) adopter un processus qui inclut la participation de la collectivité et des parents à

l'élaboration du programme d'enseignement. De plus, les conseils efficaces c) créent une politique qui exige l'évaluation rigoureuse et régulière du programme d'enseignement et du matériel complémentaire afin de veiller à ce qu'ils cadrent avec les normes de l'État et du district scolaire. Un processus visant à d) soutenir l'évaluation et la mise à jour de la technologie, de même que e) l'élaboration d'un plan à long terme pour les installations aux fins de construction et d'entretien.

Ces sept éléments classés par ordre de priorité décrivent l'efficacité des qualités de conseiller parce qu'ils ont reçu le plus grand nombre de corrélations significatives sur le plan statistique avec un taux élevé de réussite des élèves. (Remarque : Les normes 1 et 4 sont répétées parce que plusieurs éléments de chacune de ces normes se sont avérés significatifs sur le plan statistique.)

## Autres facteurs importants

Toutefois, d'autres éléments du SAEC ont généré moins de corrélations significatives sur le plan statistique, mais sont tout de même liés à un taux élevé de réussite des élèves. Les neuf éléments supplémentaires suivants méritent que tout conseil cherchant à atteindre un taux élevé de réussite des élèves leur accorde une attention, et sont énumérés sans ordre particulier.

Pour assurer une gouvernance de district scolaire responsable (norme 1), un conseil devrait prendre les mesures suivantes :

- Veiller à ce que le conseil assume ses responsabilités et qu'il soit ouvert au public en établissant des objectifs servant à son amélioration;
- Respecter les rôles et les responsabilités des membres du conseil et de la direction générale et en promouvoir la compréhension mutuelle au moyen de protocoles écrits pour ses interactions;
- Adopter des politiques fondées sur des pratiques ayant fait l'objet de nombreuses recherches qui mettent l'accent sur la croyance que tous les élèves peuvent obtenir des résultats élevés en axant les décisions en

matière de politiques sur ce qui est nécessaire pour que tous les élèves obtiennent des résultats élevés;

- Promouvoir les relations saines en favorisant l'amélioration continue à l'échelle de l'organisation.
- En ce qui a trait à l'établissement et à la communication d'attentes élevées en matière d'apprentissage des élèves en définissant des objectifs et des plans clairs afin de répondre à ces attentes (norme 2), un conseil devrait prendre les mesures suivantes :
- Exprimer la conviction que tous les élèves peuvent apprendre en adoptant des politiques et en prenant des mesures à cet égard, communiquer des attentes élevées à l'endroit de tous les élèves et favoriser une culture de collaboration s'articulant autour de l'objectif commun d'améliorer la réussite des élèves.

Afin de créer des conditions favorisant la réussite des élèves et du personnel à l'échelle du district scolaire (norme 3), un conseil devrait prendre les mesures suivantes :

- Veiller à la gestion efficace de l'organisation et des ressources en menant des évaluations des activités du district scolaire pour s'assurer que l'environnement d'apprentissage est efficace et efficace;
- Adopter et surveiller un budget annuel en sollicitant les commentaires du public pendant le processus budgétaire et en surveillant régulièrement le budget et la situation financière du district scolaire.

En ce qui a trait à l'engagement de la collectivité locale et au fait de représenter les valeurs et attentes qu'elle a pour ses écoles (norme 5), un conseil devrait prendre les mesures suivantes :

- Collaborer avec les familles et les membres de la collectivité en faisant preuve de compréhension et de sensibilité culturelles, raciales et ethniques;
- Veiller à la transparence du conseil scolaire et du district scolaire au moyen d'un processus ouvert et responsable, en menant ses activités de façon transparente et responsable.

L'étude du Montana a été reproduite en 2015 à l'aide de données semblables à celles de l'État de Washington. Les résultats étaient comparables. Dans l'État de Washington, tout comme au Montana, les problèmes de district scolaire relatifs à l'imputabilité (norme 4) avaient la plus grande fréquence de corrélations. De plus, l'ordre des deuxième et troisième normes était inversé, tout comme l'ordre des quatrième et cinquième normes. Les données des deux États ont raconté une histoire semblable quant à la façon dont les mesures prises par les conseils influent sur la réussite des élèves.

## Accepter les constatations de la recherche

Il est clair que les éléments énumérés ci-dessus ne sont pas les problèmes évidents qui viennent à l'esprit quand on tente d'expliquer logiquement la différence entre les districts scolaires où les taux de réussite des élèves sont élevés et ceux où les taux sont faibles. Et, pourtant, c'est ce que les recherches ont révélé.

De plus, il faut comprendre qu'il s'agit là de mesures que seuls les conseils peuvent prendre. Si les conseils ne s'acquittent pas de ces tâches, il n'existe aucune autre entité qui soit autorisée à le faire. Lorsque cela se produit, le conseil scolaire court le risque de ne jamais avoir les conditions en place, à l'échelle du district scolaire, pour que les taux de réussite des élèves progressent avec constance. C'est ainsi que les qualités de conseiller influent sur le rendement des élèves à l'échelle du district scolaire.

## L'importance de l'auto-évaluation des conseils

Jusqu'à tout récemment, il n'existait aucun ensemble de connaissances fondées sur des données empiriques que les conseils scolaires pouvaient

Il faut comprendre qu'il s'agit là de mesures que seuls les conseils peuvent prendre. Si les conseils ne s'acquittent pas de ces tâches, il n'existe aucun autre organisme qui soit autorisé à le faire.

consulter. Ces données existent maintenant. La difficulté pour les chercheurs était d'établir un lien quantitatif entre les normes des conseils énoncées dans le SAEC et la réussite des élèves. Pour autant que nous le sachions, le SAEC est le principal instrument d'auto-évaluation des conseils scolaires, et le seul qui soit à la fois valable et fiable.

Il faut comprendre qu'il s'agit là de mesures que seuls les conseils peuvent prendre. Si les conseils ne s'acquittent pas de ces tâches, il n'existe aucun autre organisme qui soit autorisé à le faire.

Les renseignements tirés du SAEC ne relèvent pas uniquement du domaine des opinions. Nous pouvons affirmer avec un degré de certitude de 95 % que les éléments des cinq normes des conseils qui sont abordés dans le présent document ont une relation prédictive significative sur le plan statistique et démontrent un taux élevé de réussite des élèves. On encourage les conseils qui cherchent à prendre des mesures pour améliorer le rendement des élèves à l'échelle des districts scolaires à examiner sérieusement ces recommandations.

### **Voici ce que nous avons appris :**

- Il est reconnu que les normes des conseils englobent les responsabilités appropriées qui incombent à un conseil scolaire.
- La meilleure façon de décrire la différence entre les districts scolaires où le taux de réussite des élèves est élevé et ceux où le taux est faible se trouve dans les normes des conseils et dans leurs descriptions.

- Si un conseil ne gouverne pas son district scolaire conformément aux cinq normes des conseils scolaires, il n'existe aucune autre entité qui soit autorisée à le faire.
- Bien que les enseignants et les directeurs puissent avoir une incidence sur la réussite de chaque élève ou d'une classe, la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire incombe au conseil scolaire.
- Les districts scolaires dont les conseils adhèrent aux normes des conseils scolaires créent les conditions, à l'échelle du district scolaire, propices à des taux de réussite élevés des élèves.
- La liste des normes des conseils scolaires, priorisée en fonction de la recherche, fournit aux districts scolaires des mesures précises à adopter, qui peuvent être adaptées aux situations locales.
- Les conseils qui gouvernent des districts scolaires où les taux de réussite sont élevés se comportent différemment de ceux qui gouvernent des districts scolaires où les taux sont faibles.

Dans l'article du mois prochain, le troisième de la série, il sera question de diverses mesures qui minent la probabilité que le conseil en vienne à accroître la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire.

*Ivan J. Lorentzen est expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie au Flathead Valley Community College. William P. McCaw est professeur de leadership pédagogique à l'Université du Montana.*

# Annexe E – Incapacité à gouverner

## Mauvais comportements du conseil scolaire rime avec piètre rendement des élèves

de **Ivan J. Lorentzen et William P. McCaw**

Note : Cet article est paru dans le magazine Texas Lone Star en juin 2017 et a été traduit avec la permission de la Texas Association of School Boards (TASB). Dans le présent document, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

*Note de la rédaction : Le présent article, à titre de suivi du sommet de la TASB XG tenu en janvier, est le troisième d'une série de quatre articles sur le rendement des conseils scolaires et leurs répercussions sur la réussite des élèves signés par Ivan J. Lorentzen, expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie, et William P. McCaw, professeur de leadership pédagogique.*

Étant donné que l'éducation publique aux États-Unis relève du contrôle de l'État et de l'administration locale, les conseils scolaires tirent beaucoup de fierté à affirmer leur autonomie. Ils réussissent ainsi à adapter les écoles à la localité où elles se trouvent. C'est pourtant cette même situation qui donne lieu à une grande disparité d'un district scolaire à l'autre. Or, il existe de nombreux aspects qui sont incroyablement semblables, quelle que soit l'école. La troisième année fonctionne plus ou moins de la même façon partout. C'est aussi le cas de la formation pédagogique et administrative et du processus d'obtention du brevet d'enseignement.

Ce qui diffère, c'est la composition des conseils scolaires. Comme les membres du conseil sont issus de divers milieux, il n'est pas étonnant qu'ils aient des opinions qui divergent considérablement sur le mode de fonctionnement d'une école, le comportement d'un conseil et les problèmes qui devraient être réglés. Aujourd'hui, les travaux de recherche plus nombreux produisent des données

fiables sur les qualités de conseiller qui mènent à des taux élevés de réussite partout dans le district scolaire. Le *Board Self-Assessment Survey* « Sondage sur l'auto-évaluation des conseils (SAEC) » est la meilleure façon de décrire les conseils qui gouvernent des districts scolaires affichant les meilleurs résultats scolaires (voir l'article à l'annexe C, pour connaître les détails à ce sujet). Les conseils et les districts scolaires sous leur gouvernance qui n'ont toujours pas réglé la question des faibles taux de réussite sont sans cesse aux prises avec des erreurs de gouvernance. Des études récentes ont commencé à recenser des comportements précis qui ne font que détourner l'attention des conseils scolaires de leur mission première, soit d'améliorer la réussite des élèves.

### Ce qu'affirment certains critiques

Les critiques des conseils scolaires profèrent d'innombrables plaintes au sujet des échecs des écoles publiques, et les conseils scolaires en sont les principaux boucs émissaires. William Bennett, ancien secrétaire de l'éducation des États-Unis, a déjà accusé les bureaucrates des écoles publiques de s'opposer au changement afin de maintenir le statu quo. À cette occasion, il avait qualifié les responsables de l'éducation publique de technocrates éducatifs et avait réclamé la mise en place de réformes qui amélioreraient grandement leur productivité. Il avait pour mission de confier le dossier de l'éducation aux entreprises, aux acteurs municipaux ou au secteur privé, qui étaient selon lui des entités plus efficaces. Or, les districts scolaires qui ont fait l'expérience de ce genre de réforme affirment avoir obtenu des résultats variables au chapitre de l'efficacité financière ou de l'amélioration du rendement des élèves.

En 2003, Paul Hill, fondateur du Center on Reinventing Public Education, a recensé une façon particulièrement troublante dont différents membres du conseil peuvent semer la zizanie. Les membres du conseil n'ont pas seulement le pouvoir de nuire aux activités scolaires, expliquait-il, ils en tirent bien souvent un gain personnel. Ils s'attirent ainsi la faveur de factions ayant des intérêts particuliers au sein de la collectivité. Un tel comportement adopté par un membre affaiblit la retenue dont font preuve d'autres membres du conseil, qui finissent eux aussi par promouvoir leurs propres intérêts, et non ceux du district scolaire. Les membres du conseil qui se comportent ainsi doivent savoir que leur comportement en vient à diminuer les taux de réussite.

De plus, Chester Finn, président du Thomas B. Fordham Institute, qualifie les conseils scolaires de « scandaleux » et prône de mettre fin à ce régime dysfonctionnel voué à l'échec pour passer à un système efficace pour les enfants. La structure de rechange offrant de meilleurs résultats à moindre coût qui permettrait de remplacer les conseils scolaires élus par le public n'a toutefois pas encore vu le jour.

Serait-il possible que les critiques aient raison? Les conseils scolaires doivent-ils assumer leur part de responsabilité pour le faible rendement des élèves? Des études récentes ont commencé à répondre à la question.

## Gouverner en périphérie

Les conseils scolaires devraient se concentrer sur la gouvernance du district scolaire et déléguer les tâches de direction administrative. On dit parfois que le conseil gouverne le district scolaire en périphérie et qu'il fait progresser le district scolaire en déléguant les dossiers administratifs à la direction générale.

L'embauche et l'évaluation de la direction générale sont deux des fonctions les plus importantes du conseil. Une fois la direction générale embauchée, le conseil doit expliciter les attentes quant à l'orientation du district scolaire, puis déléguer la responsabilité du district scolaire à la direction

générale. Dans ces conditions, c'est à la direction générale que revient la décision sur les moyens qu'empruntera le district scolaire pour y parvenir.

Dans cette même optique, les directions d'écoles ont pour tâche de diriger les écoles et les enseignants, d'enseigner aux élèves. Lorsque chacun connaît bien ses responsabilités premières — et ne s'en écarte pas —, le système fonctionne comme il se doit. Les conseils, en particulier, doivent respecter les différences entre la gouvernance, telle qu'elle est définie dans le SAEC, et le leadership administratif.

## Le problème de la microgestion

Les effets négatifs et nuisibles de la microgestion sont souvent recensés dans la littérature. Selon Nicholas Caruso, la plus grande plainte des directions générales, c'est que le conseil microgère l'équipe de direction. Nancy Walser a fait remarquer que la microgestion exercée — généralement par un ou deux membres du conseil — était citée à maintes reprises comme la source la plus courante de frustration, et ce, à la fois par les membres du conseil et par la direction générale.

Microgérer, c'est -le non-respect des rôles et responsabilités établis entre le conseil et l'équipe de direction. En d'autres mots, lorsque les conseils s'approprient les fonctions de la direction générale, il y a microgestion.

## Le chaos au sein du conseil

Qu'advient-il des résultats scolaires lorsque les membres du conseil ne parviennent pas à s'entendre sur leurs responsabilités? En plus d'établir les caractéristiques d'un conseil hautement efficace, l'étude menée au Montana a recueilli des données sur divers membres d'un même conseil et a analysé le degré de variation rapporté. Lorsque les membres du conseil étaient d'un commun accord au sujet des rôles et responsabilités du conseil, ils gouvernaient des districts scolaires affichant les meilleurs résultats scolaires. À l'inverse, les conseils dont les membres avaient des opinions qui divergeaient énormément au sujet des rôles et responsabilités gouvernaient des districts scolaires enregistrant les pires résultats scolaires.

L'étude s'est servie du terme « chaos » pour décrire ce genre de conseil. L'une des tâches les plus importantes du conseil dans son ensemble, c'est de travailler à établir un consensus sur les fonctions d'un conseil et sur le comportement attendu de ses membres. Il faut s'affairer chaque année à fournir une formation au conseil à ce sujet. Les conseils jugés efficaces s'efforcent d'entretenir un minimum de confusion.

## Éviter les distractions

Paul Houston a fait ressortir les distractions qui détournent l'attention des membres du conseil, à la fois collectivement et individuellement. Les conseils qui laissent les questions urgentes accaparer leur temps, leur énergie et leur attention, comme les autobus, les bâtiments, les livres, les budgets, les parties de baseball et les cautionnements, négligent les éléments essentiels des normes des conseils décrites dans le SAEC.

Paul Houston recommande aux conseils de se concentrer plutôt sur les facteurs cruciaux, comme les liens avec la communauté, la communication, la collaboration, le sentiment d'appartenance, la défense de l'enfance et le choix des programmes d'enseignement. Les facteurs cruciaux dépeignent les principaux dossiers des conseils scolaires.

## Erreurs collectives et erreurs individuelles

On peut analyser l'efficacité d'un conseil sous deux angles : le conseil en tant que collectif et en tant qu'individus. Toutefois, ce n'est que récemment qu'on a étudié l'incidence du conseil scolaire, en tant que collectif, et ses différents membres sur la réussite éducative.

**Erreurs pendant les réunions du conseil.** David Lee et Daniel Eadens ont étudié récemment divers conseils scolaires du pays en examinant des enregistrements vidéo et audio de 115 réunions de conseils. Leurs recherches ont établi un rapport d'importance statistique entre certains comportements associés aux qualités de conseiller et les faibles résultats scolaires. Les réunions de ces conseils avaient les caractéristiques suivantes :

1) moins structurées, 2) peu de temps consacré à la réussite scolaire, 3) manque de respect en étant inattentif envers la personne qui a le droit de parole, 4) membres qui promeuvent leurs propres intérêts, 5) rapports de travail déficients avec l'équipe de direction, 6) peu de membres sollicitant les conseils/commentaires de la direction générale, 7) membres, autres que la présidence, qui accaparent un temps excessif pendant les réunions à promouvoir leurs propres intérêts, 8) peu d'attention accordée aux questions stratégiques. Ces caractéristiques décrivent les conseils qui gouvernent des districts scolaires affichant de faibles résultats scolaires.

**Erreurs commises par différents membres du conseil.** Dans notre société, le fait d'être élu à un conseil scolaire se veut l'une des rares occasions où un simple citoyen ayant peu d'expérience, voire aucune, peut accéder rapidement au pouvoir. La plupart des membres des conseils scolaires prennent cette responsabilité au sérieux et n'hésitent pas à prendre un certain temps pour se familiariser avec les procédures habituelles. On note toutefois des exceptions. Et il ne suffit que d'un ou deux membres d'un conseil pour créer des problèmes pour le district scolaire. Ainsi, les différents membres des conseils doivent s'abstenir de poser certains gestes. Premièrement, évitez de vous affirmer trop rapidement – vous ne deviendrez pas un expert sur la gouvernance éducative du jour au lendemain. Tâchez d'éviter de microgérer l'équipe de direction ou les membres du personnel enseignant; prenez le temps d'apprendre. Deuxièmement, évitez le détachement à l'excès. En prenant du recul, en vous en remettant à l'équipe de direction et en laissant le district scolaire se débrouiller par ses propres moyens, vous vous soustrayez à votre devoir. Alors, manifestez un intérêt adéquat. Troisièmement, n'imposez pas au district scolaire des demandes impossibles ou irréelles. Demander à l'équipe de direction de faire grimper les résultats scolaires de 30 % en une année est une tâche impossible, tout comme le fait d'exiger que votre équipe préférée remporte le championnat provincial. Collaborez avec votre équipe de direction – sachez comprendre en quoi consiste la gouvernance. Il faut du temps et de la persévérance pour opérer une transformation positive.

## Perceptions opposées

Jamie Vollmer, auteur, homme d'affaires et ancien critique des écoles publiques qui s'est transformé en défenseur et réformiste, soutient que la réforme scolaire ne suscite généralement aucune résistance chez les bureaucrates scolaires, mais en suscite dans la collectivité où se trouve l'école. Il prétend que les enseignants et les professionnels de l'éducation savent non seulement très bien comment améliorer les taux de réussite et qu'ils sont prêts à apporter les changements nécessaires.

Par exemple, du point de vue du personnel, il serait possible d'améliorer les écoles notamment en a) modifiant le programme d'enseignement, b) rehaussant la motivation et la préparation des élèves, c) redéfinissant la notion d'évaluation, d) modifiant ou prolongeant le calendrier scolaire. De telles idées sont généralement très bien accueillies par les écoles, mais rejetées par la collectivité en raison d'informations trompeuses, de malentendus, de coûts totaux et de conflits avec les vacances familiales.

Or, du point de vue du public les écoles pourraient s'améliorer en a) sabrant dans le budget, b) revenant à l'essentiel, c) éliminant les postes d'administration non essentiels, d) licenciant les enseignants incompetents. Lorsque le conseil fait fi des fausses idées qui circulent au sujet des écoles publiques et de leur mode de fonctionnement, le soutien communautaire s'effrite. Il est donc essentiel de solliciter la participation de la collectivité.

## Au-delà des relations publiques

Nouer des liens étroits avec la collectivité et les entretenir sont des responsabilités indispensables du conseil qui sont couramment négligées. Il arrive trop souvent que le seul moment où le district scolaire cherche à mobiliser la collectivité soit quand vient le temps de solliciter des votes pour une contribution ou un cautionnement. Les chances d'être élu chutent si les conseillers font régulièrement fi de la collectivité.

Les districts scolaires performants qui bénéficient du soutien de la collectivité et qui imposent des

cautionnements déploient des efforts concertés pour renseigner systématiquement la collectivité au sujet des écoles, consulter la collectivité sur les questions d'importance, solliciter sa participation aux processus décisionnels et collaborer avec elle grâce à la création de comités consultatifs et de groupes de discussion.

Il n'est pas difficile de tisser des liens avec les parents des élèves, mais il y a aussi un fort pourcentage de contribuables du district scolaire dont les enfants ne fréquentent plus l'école et qui méritent aussi l'attention du conseil. Il faut prévoir du temps pendant chaque réunion mensuelle du conseil pour tenir un dialogue avec un segment particulier des « non-parents » de la collectivité pour veiller à interagir avec une grande variété d'électeurs. Ce sont là des électeurs dont vous avez besoin. Un volet crucial des fonctions d'un conseil consiste à entretenir des liens avec la collectivité.

## Leçons à retenir

Voici ce que nous avons appris :

- La gouvernance de district scolaire relève du conseil scolaire et est définie dans les normes des conseils.
- Un conseil chaotique et la microgestion sont des caractéristiques courantes de districts scolaires où les taux de réussite sont faibles.
- Certains comportements du conseil, que ce soit collectivement ou par ses différents membres, peuvent nuire à la réussite scolaire.
- Les éducateurs et le public ont souvent des idées différentes au sujet des façons d'améliorer les taux de réussite.
- Le fait de déployer des efforts pour mobiliser la collectivité permettra d'améliorer la compréhension et d'obtenir du soutien.

Le quatrième article de la série, le dernier, abordera les éléments des qualités de conseiller qui caractérisent les districts scolaires où les taux de réussite sont les plus élevés.

- 1 W. Bennett, C. Finn et J. Cribb, *The Educated Child: A Parent's Guide from Preschool through Eighth Grade*, New York, Touchstone, 1999.



- 2 P. Hill, *School Boards: Focus on School Performance, Not Money and Patronage*, s.l., Progressive Policy Institute: 21<sup>st</sup> Century Schools Project, 2003. Récupéré en ligne.
- 3 F. M. Hess et O. Meeks, *Governance in the Accountability Era: School Boards Circa 2010*, s.l., National School Boards Association/ Thomas Fordham Institute/Iowa School Boards Foundation, 2010, p. 6. [ Consulté en ligne.]
- 4 N. Caruso, *10 Mistakes Board Members Make*, s.l., Connecticut Association of Boards of Education, s.d. [ Consulté en ligne ].
- 5 N. Walser, *The Essential School Board Book: Better Governance in the Age of Accountability*, Cambridge (Mass.), Harvard Education Press, 2009.
- 6 I. Lorentzen, *The Relationship Between School Board Governance Behaviors and Student Achievement Scores*, 2013. Thèse de doctorat, University of Montana.
- 7 P. Houston, « *Superintendents for the 21<sup>st</sup> Century: It's Not Just a Job, It's a Calling* », Phi Delta Kappan, vol. 82 (2001), p. 429-433.
- 8 D. Lee et D. Eadens, « *The Problem: Low-achieving Districts and Low-performing Boards* »; International Journal of Education Policy and Leadership, vol. 9, no 3 (21 octobre 2014).
- 9 J. Vollmer, *Schools Cannot Do It Alone: Building Public Support for America's Public Schools*, Fairfield (Iowa), Enlightened Press, 2010.

*Ivan J. Lorentzen est expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie au Flathead Valley Community College. William P. McCaw est professeur de leadership pédagogique à l'Université du Montana.*

# Annexe F – Garder le cap

## Le dernier article sur les qualités de conseiller met en lumière les comportements adoptés par les conseils efficaces

**de Ivan J. Lorentzen et  
William P. McCaw**

Note : Cet article est paru dans le magazine Texas Lone Star en août 2017 et a été traduit avec la permission de la Texas Association of School Boards (TASB). Dans le présent document, le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

*Note de la rédaction : Le présent article, à titre de suivi du sommet de la TASB XG tenu en janvier, est le quatrième d'une série de quatre articles sur le rendement des conseils scolaires et leurs répercussions sur la réussite des élèves signés par Ivan J. Lorentzen, expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie, et William P. McCaw, professeur de leadership pédagogique.*

On peut observer une différence marquée entre le rendement des élèves à l'intérieur des districts scolaires et entre les districts scolaires à l'échelle des États-Unis. Les raisons de ces différences sont nombreuses – et bien que certains facteurs soient indépendants de la volonté des districts scolaires, ceux-ci peuvent agir sur de nombreux autres facteurs. Depuis longtemps, les enseignants, les directeurs et les administrateurs mettent en œuvre des stratégies éprouvées et fondées sur la recherche qui aident les élèves à réussir.

Les recherches récentes ont fourni aux conseils scolaires des stratégies de gouvernance associées à des taux élevés de réussite des élèves. Les conseils scolaires devraient maintenant envisager de changer la façon dont ils gouvernent en mettant en œuvre les mesures privilégiées qui sont détaillées dans les normes des conseils (voir le deuxième article de la série, intitulé « La science de la réussite des élèves », à la page 12 du numéro de mai 2017, pour de plus amples informations à ce sujet). Les conseils

devraient aussi envisager de se pencher sur la nature de leurs relations internes (appelées « réseau fermé ») et de leurs relations externes (appelées « courtage »), établies au moyen d'interactions avec la collectivité. Ces mesures cadrent avec une gouvernance de conseil efficace et sont prédictives de taux plus élevés de réussite des élèves.

### Au-delà de l'opinion

Les chercheurs qui examinent la réussite des élèves se sont concentrés sur les élèves, les enseignants, les salles de classe, les administrateurs et les conseils scolaires. Ces examens fournissent des occasions d'apprendre ce qui arrive à la réussite des élèves lorsque différentes conditions sont en place. Qu'une école soit urbaine ou rurale, grande ou petite, riche ou pauvre, homogène ou diverse sur le plan ethnique, certaines caractéristiques de conseil sont communes aux districts scolaires qui ont des taux élevés de réussite des élèves. Comprendre ces caractéristiques et la façon dont elles sont liées à la réussite des élèves contribue à poser les pierres d'assise de l'efficacité des conseils scolaires.

Les recherches ont révélé que certains comportements des conseils, décrits dans les normes des conseils, sont liés, sur le plan statistique, à des taux élevés de réussite des élèves (Lorentzen, 2013). Les normes des conseils informent les conseils que leur travail consiste à regarder « en haut et vers l'extérieur », tout en laissant à l'équipe de direction le soin de régler les questions qui se situent « en bas et vers l'intérieur ». Les conseils scolaires efficaces consacrent du temps aux questions qui ont des incidences à l'échelle des districts scolaires, comme veiller à l'imputabilité, établir des attentes élevées à l'endroit des élèves, gouverner de façon responsable, mobiliser la collectivité et créer les conditions favorisant la réussite des élèves et du personnel.

La responsabilité de regarder « en bas et vers l'intérieur » revient à la direction générale, qui est chargée des tâches qui touchent l'enseignement, les sports, les autobus et le transport, les plaintes des élèves et le personnel.

## Diminuer le chaos au sein du conseil

Un conseil scolaire qui entretient des désaccords importants au sujet de ses propres rôles et responsabilités est un conseil en chaos. Lorsque les membres du conseil participent au conseil et sont armés principalement de sagesse populaire pour orienter leurs actions et leurs décisions, il n'est pas étonnant que les opinions diffèrent grandement. L'efficacité des conseils scolaires n'est pas innée. Il existe des façons appropriées et des façons inappropriées d'agir en tant que membre d'un conseil et en tant que conseil comme collectif cherchant à améliorer la réussite des élèves.

L'une des discussions internes les plus importantes que peut tenir un conseil implique de parvenir à une entente au sujet des rôles et responsabilités appropriés du conseil, ainsi que d'établir des attentes en matière de comportement à l'endroit des membres du conseil. Les conseils dont les relations à l'interne souffrent d'un manque de confiance n'ont pas de vision commune, affichent un manque de professionnalisme et courent le risque de transmettre le message à la collectivité que le district scolaire manque tout autant de principes. Pour contrer ces points négatifs, certains districts scolaires adoptent un code d'éthique ou un code de conduite. D'autres élaborent un plan de district scolaire, que les normes des conseils mentionnent à de nombreuses reprises.

## Le plan de district scolaire

Bon nombre de districts scolaires disposent de plans stratégiques ou de plans à long terme. Bien qu'ils soient potentiellement avantageux, ces plans ont trop souvent peu d'utilité pratique parce qu'ils sont généralement mis aux oubliettes après avoir été rédigés. Le plan de district scolaire, en revanche, est plus vaste et contient deux parties distinctes.

La première partie, c'est le plan stratégique classique, qui aborde plusieurs questions touchant le district scolaire. En général, les plans stratégiques ne visent pas le conseil, mais formulent plutôt des objectifs à court et à long terme que d'autres acteurs du district scolaire sont tenus responsables d'atteindre.

La deuxième partie, c'est le plan du conseil, qui est rédigé par le conseil pour l'aider à orienter ses propres actions. Le plan du conseil permet de rassurer le public et les employés du district scolaire sur la façon dont le conseil gouvernera le district scolaire. Il faudrait consulter ce plan au moment de prendre des décisions, d'établir des politiques, d'affecter des fonds, de créer des initiatives, de fixer des objectifs et de surveiller les progrès. Le plan permet d'établir des attentes selon lesquelles tous les élèves peuvent apprendre, de tenir l'équipe de direction responsable de faire des progrès, et promet un soutien financier à cette fin. Il s'agit aussi d'un document évolutif qui établit les normes et les attentes du district scolaire relativement à la façon de fonctionner à l'endroit des élèves, des enseignants, des administrateurs et du conseil proprement dit.

Le plan du conseil peut être publié en ligne ou dans le journal local, comme lettre ouverte destinée à la collectivité. Les conseils peuvent décider de lire les portions pertinentes de ce plan au début de chaque réunion ou avant de voter, afin de se rappeler les engagements pris.

Quand elles sont bien élaborées et utilisées, les deux parties du plan de district scolaire deviennent le moteur qui fait avancer le district scolaire chaque mois, tout en rappelant au conseil de déléguer les questions qui sont source de distraction à la direction générale.

## Maintenir le cap

Bien que la plupart des districts scolaires aient des comités qui sont axés sur les finances, le programme d'enseignement, les installations et le personnel, plusieurs organisations recommandent que les conseils scolaires se dotent d'un comité sur la gouvernance, dont les tâches comprennent le fait de s'assurer que le conseil continue de fonctionner

de façon conforme au plan de district scolaire. Ce comité est responsable de trouver, dans le plan de district scolaire, la politique ou l'énoncé pertinent qui justifie qu'un point à l'ordre du jour soit considéré comme un dossier relevant du conseil. S'il est impossible de trouver une telle justification, le dossier est délégué à la direction générale. De plus, il est recommandé que l'ordre du jour des réunions mensuelles d'un conseil inclue des points importants pour l'ensemble du district scolaire, comme l'engagement communautaire, la réussite des élèves et le perfectionnement du conseil.

L'emploi d'un calendrier annuel planifié indique aussi, de façon proactive, les rapports, les formations et les interactions avec les groupes communautaires qui sont prévus pour le district scolaire. L'emploi d'un tel calendrier peut maintenir la concentration du conseil sur les dossiers qui revêtent une importance pour la gouvernance du district scolaire, l'efficacité du conseil scolaire et la réussite des élèves.

## Responsabilités relevant uniquement du conseil

Le conseil scolaire est responsable de deux tâches principales dont lui seul peut s'acquitter : mobiliser la collectivité et collaborer avec la

Les districts scolaires qui respectent ces rôles et responsabilités et qui s'en acquittent gouvernent des districts scolaires affichant les meilleurs résultats scolaires.

direction générale (voir la figure 1). Certaines tâches sont réservées au conseil. Certaines tâches sont réservées à la collectivité. Et certaines tâches sont réservées à la direction générale. Comprendre ces distinctions claires peut aider le conseil à fonctionner de façon plus efficiente et efficace.

Par exemple, seuls les membres de la collectivité peuvent envoyer leurs enfants à l'école, voter aux élections, faire du bénévolat à l'école et être candidats au conseil scolaire. Seul le conseil peut adopter le budget, construire et entretenir les installations, faire une demande de contribution et de cautionnement, embaucher et évaluer la

Figure 1

### Rôles et responsabilités favorisant l'efficacité des conseils scolaires

Engagement communautaire

Gouvernance du conseil

Direction générale  
Équipe de direction  
du district scolaire

direction générale, faire participer la collectivité locale dans le cadre de questions de gouvernance officielle de district scolaire - et évaluer son propre rendement. Seule la direction générale peut assumer le rôle de président-directeur général au sein du district scolaire, formuler des recommandations au sujet du personnel, des politiques et du budget, fournir au conseil les renseignements demandés, superviser le programme d'enseignement, mettre en œuvre les politiques et réaliser des progrès vers l'atteinte des objectifs en matière de réussite des élèves.

Il importe aussi de reconnaître qu'il y a un degré approprié de chevauchement entre ces rôles, dans le cadre duquel la collectivité et le conseil, ainsi que le conseil et la direction générale, travaillent ensemble. Les districts scolaires qui respectent ces rôles et responsabilités et qui s'en acquittent gouvernent des districts scolaires affichant les meilleurs résultats scolaires.

Les districts scolaires qui respectent ces rôles et responsabilités et qui s'en acquittent gouvernent des districts scolaires affichant les meilleurs résultats scolaires.

Les conseils élitistes font fi de la collectivité. Les conseils qui exercent une microgestion dérobent des responsabilités à la direction générale. Les conseils qui s'en remettent à la direction générale se soustraient à leurs responsabilités. Ces comportements indésirables de la part du conseil, signes manifestes de chevauchement inapproprié, peuvent mener, à la longue, à un changement fréquent de direction générale, ce qui, en soi, est lié à des taux plus faibles de réussite des élèves

(Alsbury, 2008). Les conseils efficaces reconnaissent quel est le chevauchement approprié de leurs rôles et responsabilités avec ceux de la collectivité et de la direction générale. De plus, ils comprennent et respectent l'autonomie accordée à chaque rôle.

## Efforts d'amélioration à l'échelle du district scolaire

La réussite des élèves est souvent abordée des deux façons suivantes : premièrement, en concentrant trop les efforts sur la classe ou l'école; deuxièmement, en concentrant plus largement les efforts sur le district scolaire (voir la figure 2). Lorsque les districts scolaires comptent uniquement sur les enseignants ou les directeurs pour améliorer la réussite des élèves, leurs efforts s'avèrent vulnérables à des changements de personnel ou à une prise de décisions non éclairée par l'équipe de direction ou le conseil. En revanche, lorsque l'on concentre les efforts servant à améliorer les taux de réussite des élèves sur l'ensemble du district scolaire, les chances de le transformer dans son ensemble sont meilleures.

Cette approche est plus large et plus stable, mais elle pourrait être plus difficile à mettre en œuvre parce qu'elle exige nécessairement une efficacité du conseil scolaire (soit de la part de l'équipe de gouvernance, composée du conseil et de la direction générale) et un leadership sur le plan de l'enseignement (soit de la part de l'équipe d'enseignement, composée de la direction générale, des directeurs et des enseignants). La direction générale fait évidemment partie intégrante de l'équipe de gouvernance et de l'équipe d'enseignement. Les améliorations du rendement des élèves à l'échelle du district scolaire peuvent être transformationnelles et, par conséquent, durables

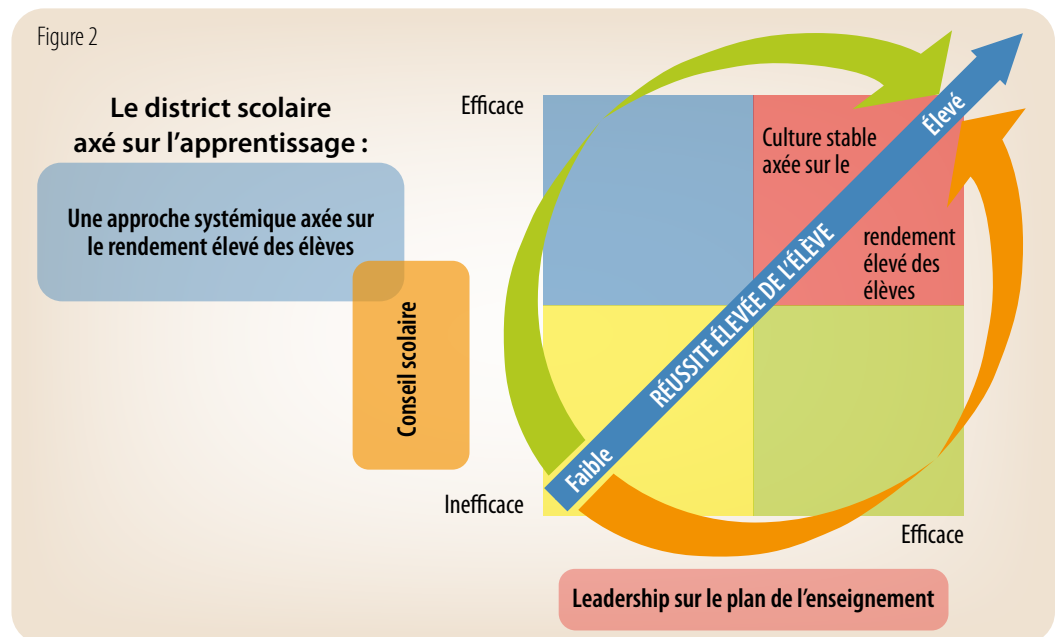
lorsque l'efficacité du conseil et le leadership sur le plan de l'enseignement contribuent simultanément, à leur façon, à l'amélioration de la réussite des élèves. La transformation n'est pas nécessairement aisée ou rapide, mais des districts scolaires y sont parvenus avec succès. Elle commence lorsque le district scolaire décide que le statu quo n'est plus acceptable.

## Devenir un district scolaire axé sur l'apprentissage

Il est difficile d'exagérer les effets bénéfiques du perfectionnement professionnel. Bien que tous les États aient des exigences en matière d'éducation, de brevet et de perfectionnement professionnel pour les enseignants et les administrateurs, les exigences comparables pour les membres de conseil scolaire varient d'un État à l'autre.

Encore une fois, les qualités de conseiller ne sont pas innées. Pour devenir un expert pédagogue et un administrateur chevronné, il faut avoir fait des études, obtenu un brevet et avoir de l'expérience. Les qualités de conseiller peuvent être abordées de la même façon. La National School Boards Association et la TASB encouragent tous les membres de conseil à suivre une formation continue en tant que conseil en assistant à des conférences, en participant à des ateliers et en tenant des séances d'études afin d'être mieux informés au sujet des problèmes de gouvernance du district scolaire.

Figure 2



Participer au perfectionnement professionnel devrait être obligatoire pour tous ceux qui œuvrent dans le domaine de l'enseignement public, y compris le conseil. Et, lorsque tous les acteurs du district scolaire profitent des occasions de formation continue, travaillent ensemble et apprennent ensemble, le district scolaire devient axé sur l'apprentissage. Les districts scolaires sont des organismes complexes et organiques qui réussissent seulement lorsque toutes les parties du système bénéficient de nouveaux renseignements, parviennent à de nouvelles compréhensions et commencent à apprendre et à s'améliorer ensemble.

## Ce que nous avons appris

- Une science sur l'efficacité des qualités de conseiller est en train de se développer. Il n'y a plus lieu de deviner.
- Les mesures prises par les conseils scolaires influent sur la réussite des élèves.
- Les normes des conseils décrivent les éléments des qualités de conseiller qui sont liés, sur le plan statistique, à des taux élevés de réussite des élèves.
- Le conseil est responsable de la réussite des élèves à l'échelle du district scolaire.
- Les deux relations les plus importantes du conseil, ce sont celle avec la collectivité et celle avec la direction générale.
- Un conseil en chaos ne peut pas gouverner un district scolaire vers l'atteinte de taux élevés de réussite des élèves.
- La microgestion nuit au rendement des élèves, tout comme le fait de s'en remettre à l'équipe de direction.
- Mobiliser la collectivité est une responsabilité cruciale du conseil, mais souvent négligée.
- Un plan de district scolaire qui contient un plan stratégique et un plan de conseil aide à orienter les mesures que doit prendre le district scolaire.
- Lorsque tous les acteurs du système apprennent ensemble, un district scolaire axé sur l'apprentissage peut voir le jour.

## Conclusions

Les membres des conseils scolaires sont des membres de la collectivité qui se sont portés volontaires pour aider à gouverner l'école locale et qui ont été élus pour le faire. Sans encadrement, les membres du conseil peuvent seulement se fier à leur intuition et à leur expérience personnelle pour orienter leurs décisions, ce qui mène à des différences importantes, relativement à de nombreux aspects, entre les conseils et entre les membres d'un conseil.

La présente série de quatre articles préconise le remplacement des comportements des conseils qui reposent sur l'intuition et l'opinion personnelle par un comportement soutenu par la recherche et reconnu comme pratique exemplaire. Ces articles préconisent aussi de suivre l'exemple des conseils qui gouvernent des districts scolaires où les taux de réussite des élèves sont les plus élevés. Ces conseils font quelque chose de bien et ils ont des choses à nous apprendre. Nous ne prétendons pas décrire la seule et unique façon d'augmenter les taux de réussite des élèves, mais il y a des leçons à tirer des districts scolaires qui y parviennent le mieux.

En ce moment, nous sommes convaincus que a) mettre en œuvre les normes des conseils, b) améliorer les relations à l'intérieur des conseils et c) améliorer les relations externes avec les collectivités sont les meilleures façons qu'un conseil peut mener ses activités afin d'améliorer les taux de réussite des élèves à l'échelle du district scolaire. Ce que nous avons proposé, c'est un modèle prévisionnel fondé sur les recherches les plus récentes. Tous les districts scolaires devraient devenir des districts scolaires axés sur l'apprentissage. Nous espérons que les propositions décrites dans ces articles vous ont été utiles et nous sommes convaincus que ces idées seront peaufinées davantage à mesure que d'autres recherches sont menées et que des discussions importantes à ce sujet se poursuivent.

Ivan J. Lorentzen est expert en gestion de l'éducation et professeur de psychologie au Flathead Valley Community College. William P. McCaw est professeur de leadership pédagogique à l'Université du Montana.

# Cadre légal

---

*Charte canadienne des droits et libertés, Loi constitutionnelle de 1982*

[https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/CONST\\_TRD.pdf#page=62](https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/CONST_TRD.pdf#page=62)

*Loi sur l'éducation*, chapitre E-1.12, 1997, Structure de gouverne, articles 32(1) à 41(8)

<http://laws.gnb.ca/fr/showfulldoc/cs/E-1.12/#codese:32-ss:1>

*Règlement sur la structure de gouverne – Loi sur l'éducation - 2001-48*

# Bibliographie

- Amundson, W., Burke-Robertson, J., Carter, T., Connor, J., Martel, P., & Stevens, D. (2002)  
*Industry Canada Primer for Directors of Not-For-Profit Corporations – Rights, Duties and Practices, Industry Canada.*  
Industry Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer\\_en.pdf/\\$FILE/Primer\\_en.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer_en.pdf/$FILE/Primer_en.pdf).
- Batts, M. E. (2011)  
*Board Member Orientation – The Concise and Complete Guide to Non-profit Board Service*
- Burke-Robertson, J. (2009)  
*20 Questions Directors of Not-For-Profit Organizations Should Ask About Fiduciary Duty.*  
Capacity Canada. [https://capacitycanada.ca/wp-content/uploads/2015/06/20\\_questions\\_directors\\_of\\_not-for-profit\\_organizations\\_should\\_ask\\_about\\_fiduciary\\_duty.pdf](https://capacitycanada.ca/wp-content/uploads/2015/06/20_questions_directors_of_not-for-profit_organizations_should_ask_about_fiduciary_duty.pdf).
- Commissariat aux langues officielles du Nouveau-Brunswick. (2013)  
*Deux langues pour vivre ensemble.*  
[http://languesofficielles.nb.ca/sites/default/files/imce/pdfs/FR/brochure\\_deux\\_langues\\_pour\\_vivre\\_ensemble-24\\_juin\\_2015.pdf](http://languesofficielles.nb.ca/sites/default/files/imce/pdfs/FR/brochure_deux_langues_pour_vivre_ensemble-24_juin_2015.pdf)
- Covey, J. (2011)  
*Board Basics: A Primer for Nonprofit Board Members*
- Dervarics, C., & O'Brien, E. (2019)  
*Eight Characteristics of Effective School Boards. (N. S. Association, Éd.) Centre for Public Education, 3, 7.*  
Consulté le 01 29, 2021, sur NSBA.org: <https://www.nsba.org/-/media/NSBA/File/cpe-eight-characteristics-of-effective-school-boards-report-december-2019.pdf?la=en&hash=1E19C481DAAEE25406008581AE75EB2ABA785930>
- Donlevy, J. K., Brandon, J., Gereluck, D., and Patterson, P. (2014)  
*School Trustees Acting Badly and Freedom of Expression Under the Charter.*  
Canadian Association for the Practical Study of Law in Education Conference Papers
- Eadie, D. C. (2005)  
*Five Habits of High-Impact School Boards.*  
Rowan & Littlefield Education, National School Boards Association.
- Eadie, D. (2014)  
*Governing at the Top: Building a Board-Superintendent Strategic Governing Team*
- Education New Brunswick (1987)  
*Towards a Revised and Consolidated School Law, Working Paper*
- Finn, J.-G., Forbes-Elliott, G., (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.*



Association canadienne des commissions/conseils scolaires

<http://www.cdnsba.org/all/general/la-gouvernance-de-leducation-publique-devrait-relever-du-public>  
2019-07-22)

Illinois Association of School Boards, (2019)

*Principles for Effective School Board Governance*

Industrie Canada. (2002)

*Sociétés à but non lucratif*. Consulté le 03 2021, sur [Canada.ca](http://Canada.ca):

[https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/primer\\_fr.pdf/\\$file/primer\\_fr.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/primer_fr.pdf/$file/primer_fr.pdf)

Lamb, S., (2018)

*Engaging Collective Will for Student Success*

Leithwood, K. (2013)

*Strong Districts & Their Leadership*.

Lindsay, H., (2006)

*20 Questions Directors of Not-for-Profit Organizations Should Ask About Governance*.

Chartered Accountants of Canada.

Lorentzen, I. J., (2013)

«*The Relationship Between School Board Governance Behaviors and Student Achievement*».

Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. 1387.

<https://scholarworks.umt.edu/etd/1387>

Lorentzen, I. J., McCaw, W. P. (2017)

*Failure to Govern - Bad Behavior Equals Poor Student Performance*

Lorentzen, I. J., McCaw, W. P. (2017)

*Staying the Course - Conclusion of Boardmanship Series Underscores Successful School Board Behaviors*

Lorentzen, I. J. McCaw, W.P. (2017)

*The Science of Student Achievement - Adhering to Board Standards Impacts Districtwide Student Success*.

Lorentzen, I. J., McCaw, W. P. (2017)

*Why Boardmanship Matters - Research Shows that School Boards Do Impact Student Achievement*

Maloney, R. (2017)

*A Framework for School Governance - Assessing Performance & Planning for Growth*

Manitoba School Boards Association (2020)

*School Board Member Handbook*,

[www.mbschoolboards.ca/documents/Schoolboardmemberhandbook.pdf](http://www.mbschoolboards.ca/documents/Schoolboardmemberhandbook.pdf)

Association des superintendants d'écoles du Nouveau-Brunswick (1980),

*Réaction au rapport Finn-Elliott*

Ontario Education Services Corporation. (2019)

*Effective Governance through Ethical Leadership. Good Governance for School Boards*.

[https://modules.ontarioschooltrustees.org/Resources/files/en/Mod1ppt\\_en.pdf](https://modules.ontarioschooltrustees.org/Resources/files/en/Mod1ppt_en.pdf).

- Overgaard, Valerie pour l'Association canadienne des commissions-conseils scolaires. (2019).  
*Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité.*
- Quinn, R., Dawson, L. (2011)  
*Good Governance is a Choice*
- Reimer, L. (2008)  
*Leadership and School Boards*
- Rice, P. (2017)  
*The Essential Quick Flip Reference Guide for School Board Members.*
- Rice, D., Delagardelle, M., Buckton, M., Jons, C., Lueders, W., Vens, M. J., Joyce, B., Wolf, J., Weathersby, J. (2000)  
*The Lighthouse Inquiry: School Board/Superintendent Team Behaviors in School Districts with Extreme Differences in Student Achievement.*
- Sheppard, B., Galway, G., Brown, J., & Wiens, J. (2013)  
*School Boards Matter - Report of the Pan-Canadian Study of School District Governance.*
- Smoley Jr., E. R. (1999)  
*Effective School Boards*
- Washington State School Directors' Association. (2009)  
*Washington School Board Standards. (WSSDA, Ed.) Washington State School Directors' Association:*  
<https://www.wssda.org/leadership-development/school-board-standards/>