

# Relever La barre

Une approche cohérente  
et souple d'administration  
de l'éducation pour  
la Nouvelle-Écosse

Janvier 2018



# TABLE DES MATIÈRES

---

Introduction	1
Lettre au ministre	3
Mandat du rapport	4
Principes décisionnels	5
Le modèle actuel	7
Les consultations	17
Recommandations (six catalyseurs de changement)	25
Catalyseur 1 : Structurer le système pour se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves	25
Catalyseur 2 : Concentrer les ressources nécessaires dans les salles de classe et les écoles	33
Catalyseur 3 : Améliorer le système pour les enseignants et les directeurs d'école	35
Catalyseur 4 : Accroître la confiance, la responsabilisation et la transparence	38
Catalyseur 5 : Assurer l'équité et l'excellence dans toutes les écoles de la province	40
Catalyseur 6 : Simplifier le fonctionnement et l'administration du Ministère, et investir les économies dans les salles de classe	42
Mise en oeuvre fructueuse	44
Mot de la fin et remerciements	48
Liste des recommandations	52
Bibliographie	63
Annexes – Participants aux consultations	67
Brève biographie d'Avis Glaze	74



# INTRODUCTION

---

Je m’imagine moi-même en ce moment assise à côté d’élèves néoécossais de la maternelle, penchés sur leurs pupitres le premier jour d’école et agités par l’enthousiasme qu’annoncent les possibilités des années à venir.

J’imagine la scène qui s’offre depuis ces pupitres, pendant qu’ils examinent leur salle de classe avec un respect mêlé d’admiration et je me demande :

Comment pouvons-nous les aider à s’épanouir et à réussir durant leur cheminement au sein du système d’éducation?

Que pouvons-nous faire pour soutenir leurs enseignants, le spécialiste des mathématiques, le conseiller en santé mentale et le directeur d’école?

En examinant leurs salles de classe et l’école elle-même, je pense aux livres, à la technologie moderne, au toit qui pourrait avoir besoin de réparations... Comment pouvons-nous soutenir tous les éléments qui assurent le bon fonctionnement de nos écoles?

Au-delà des écoles, il y a les autres personnes à la barre du système d’éducation. Des personnes dotées d’expertise, de connaissances et d’influence – des personnes que ces jeunes enfants pourraient ne jamais rencontrer, mais qui jouissent d’un pouvoir énorme pour diriger et façonner les 13 années que les enfants passeront au sein du système scolaire.

Même si ces derniers pourraient ne jamais voir ces personnes, comment pouvons-nous nous assurer que chaque élève de chaque milieu scolaire peut voir et sentir les avantages de la création d’un système d’éducation réellement exceptionnel au moyen de pratiques efficaces?

Le présent rapport traite de la démarche à emprunter pour y parvenir, c’est-à-dire pour assurer un fonctionnement fructueux du système d’éducation de la Nouvelle-Écosse en améliorant la gouvernance et les pratiques administratives.

L’initiative vise toutefois ultimement les enfants assis à leurs pupitres ainsi que les adultes qui doivent travailler ensemble dans un but commun pour réaliser des objectifs clairs en assumant des responsabilités ambitieuses et en s’appuyant sur des ressources solides.

Rappelons-nous tous le panorama qui s’offre aux enfants assis aux pupitres pendant que nous bâtissons un système d’éducation à leur intention – et à l’intention des 118 000 autres élèves de la Nouvelle-Écosse – leur offrant le soutien dont ils ont besoin, des résultats équitables et une excellence en matière d’enseignement, d’apprentissage et de leadership.



L'honorable Zach Churchill  
Ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse

Monsieur le Ministre,

Je vous remercie de la possibilité qui m'a été offerte d'écouter les Néoécossais s'exprimer, de jeter un coup d'oeil sur le système en place, d'examiner les recherches connexes et de travailler sur un dossier prioritaire d'une telle importance pour la province.

Le présent examen administratif du système d'éducation a été annoncé le 11 octobre 2017 et le rapport final devait être soumis avant la date limite du 31 décembre 2017. Il est certain qu'il s'agissait d'un échéancier audacieux, mais ce genre d'audace est une bonne chose. Nous ne pouvons pas perdre de temps si nous sommes sérieux et que nous souhaitons vraiment améliorer le système d'éducation de la Nouvelle-Écosse et transformer les élèves de la province pour en faire les chefs de file nationaux et mondiaux qu'ils doivent devenir.

Durant la réalisation de l'examen, j'ai eu la chance exceptionnelle de rencontrer de nombreux Néoécossais ayant tous des opinions passionnées et réfléchies sur le système d'éducation. J'ai mené, au total, 91 consultations distinctes auprès de groupes et de personnes et j'ai reçu 1 500 questionnaires ainsi que des appels téléphoniques et des lettres rédigées à la main. Je remercie toutes les personnes qui ont pris le temps de me rencontrer, de préparer des mémoires, de faire état de leurs points de vue et de soumettre des recommandations en vue d'améliorer la gouvernance et l'administration des écoles de la Nouvelle-Écosse.

Tous ces intervenants avaient peut-être des antécédents différents, des points de vue divergents et des conseils différents à livrer, mais chacun d'eux avait l'intérêt véritable des élèves à coeur. Ce point commun constitue une base inspirante sur laquelle s'appuyer.

Je remercie spécialement tous ceux et celles qui s'efforcent chaque jour d'enseigner, de diriger et de gouverner de manière à ce que le système serve le mieux possible les besoins des élèves. Je remercie d'abord et avant tout nos enseignants du travail qu'ils font pour améliorer l'efficacité de l'enseignement, ainsi que de l'attention qu'ils accordent à nos élèves. Je l'ai mentionné à maintes reprises au fil des années dans divers rapports, de même qu'au fur et à mesure que j'ai progressé dans ma carrière au sein de la hiérarchie des systèmes scolaires : les enseignants sont nos héros.

Tout comme vous, Monsieur le Ministre, je crois fermement que les élèves doivent constituer le point de mire du système d'éducation de la Nouvelle-Écosse et que celui-ci doit être doté d'éducateurs inspirés et bien soutenus traçant la voie à suivre. J'espère vraiment que le présent rapport et les recommandations qui suivent contribueront à bâtir un système scolaire centré sur les élèves bénéficiant d'améliorations continues. Il s'agit là de la raison même pour laquelle il a été préparé. Ensemble, nous devons relever la barre.

Le tout respectueusement soumis,



Avis Glaze  
Conseillère en éducation à l'échelle internationale

# MANDAT DU RAPPORT

---

Suivant le cadre de référence du présent examen, le Ministère a demandé des recommandations pour améliorer quatre aspects ciblés au sein d'un système d'éducation centré sur les élèves :

1. « Rôles, responsabilités et structure administrative au sein du système éducatif (conseillers scolaires élus, sièges centraux des conseils scolaires, ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, etc.).
2. Processus et structure de gestion dans tous les domaines de l'administration et de l'exploitation (ressources humaines, finances, transports, programmes, etc.) en vue de faire une utilisation efficace et pertinente des ressources.
3. Renforcement de la responsabilisation, de la transparence, de l'efficacité et de la rentabilité dans la prise de décisions, notamment en ce qui concerne les questions budgétaires et l'affectation des ressources.
4. Renforcement de la collaboration entre agences pour la prestation de services aux enfants, aux jeunes et aux familles.

L'examen portera également sur le contexte culturel, linguistique et géographique du système éducatif en Nouvelle-Écosse et sur les priorités actuelles du gouvernement pour l'enseignement public. »<sup>1</sup>

Il est important de se rappeler en prenant connaissance du rapport que le Ministère considère celui-ci comme la prochaine étape complémentaire de l'amélioration de l'ensemble du système scolaire. Les recommandations et les considérations formulées au sujet des structures administratives ne sont pas avancées de façon isolée : elles se juxtaposent à l'attention renouvelée et à l'aide financière accrue qu'accorde le gouvernement à l'amélioration de l'apprentissage et du rendement des élèves, à l'actualisation du programme provincial d'études, à la création du Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe, du Forum des directrices et directeurs d'école et de la Commission sur l'intégration dans l'éducation.

La gouvernance et l'administration pourraient ne pas être des sujets qui suscitent des conversations pour tous. Il serait toutefois fautif de confondre l'absence d'enthousiasme répandu avec une absence d'importance. Notre façon de gouverner et d'administrer nos écoles est absolument fondamentale pour la mise en place d'un système d'éducation plus robuste dans la province.

Même si le présent rapport est axé sur l'administration et la gouvernance du système, les réflexions formulées et son contenu reconnaissent aussi l'incidence persistante du récent conflit de travail, une période explosive et épuisante dont les effets se font toujours ressentir des mois plus tard.

J'ai tout simplement trop de passion pour les élèves et les parents, les enseignants et les administrateurs pour ignorer les problèmes du système scolaire devant être commentés. Je signalerai à l'occasion, avec votre indulgence, les problèmes en question, mais toujours en considérant leurs liens avec des questions structurelles et leur interconnexion et interdépendance.

La constatation sans doute la plus encourageante que j'ai faite partout dans la province a été ceci : la bonne volonté présente. Peu importe les divergences d'opinions et de philosophies, les préjugés moraux et la méfiance, la frustration et le cynisme, il existe énormément de bonne volonté au sein du système. Nous ne sommes sans doute pas d'accord sur tous les points, mais nous nous entendons sur celui-ci : les enfants de la Nouvelle-Écosse ne peuvent pas attendre.

---

1 Modalités de l'examen du système éducatif, octobre 2017.

# PRINCIPES DÉCISIONNELS

---

Permettez-moi d'entrer directement dans le vif du sujet : il n'existe pas de modèle administratif parfait ni de forme parfaite de gouvernance convenant à toutes les situations et à tous contextes.

La tâche liée au présent rapport ne consiste à pas à concevoir un système infaillible. Même si on disposait de tout le temps au monde, on ne pourrait toujours pas y parvenir. Certaines recommandations du rapport vexeront inévitablement certaines personnes. Ce n'est bien sûr pas mon intention, mais le changement dérange toujours, quelles que soient les intentions.

Peu importe vos points de vue, nous pouvons tous convenir que le système administratif a besoin d'améliorations marquées pour que les élèves néoécossais deviennent des chefs de file dans nos collectivités, notre pays et notre monde.

Il est important de comprendre que les recommandations formulées ne constituent pas simplement des idées agencées ensemble au hasard. Elles découlent de l'écoute de personnes réfléchies et passionnées ainsi que d'une réflexion profonde basée sur l'expérience, les principes et la recherche à l'appui de telles décisions.

Avant d'aborder les recommandations elles-mêmes, permettez-moi d'expliquer les principes qui ont guidé les décisions prises. Chaque recommandation repose sur ces principes et vise la création d'un meilleur système répondant aux besoins des élèves et des parents, des enseignants et des administrateurs, des écoles et des collectivités de la Nouvelle-Écosse.

La réflexion et les recommandations du rapport doivent d'abord pouvoir être défendues et doivent respecter les principes en question. Elles sont réparties en trois principes fondamentaux et sept principes à l'appui.

## Principes fondamentaux

- a. **Apprentissage et rendement des élèves.** La Nouvelle-Écosse doit améliorer le rendement de ses élèves à l'échelle nationale et internationale, et combler les lacunes de rendement générales et celles propres à des groupes historiquement marginalisés, comme les Afro-Néoécossais et les Mi'kmaq.
- b. **Équité et excellence.** Peu importe la situation culturelle et géographique ou la conjoncture socioéconomique, toutes les mesures prises doivent clairement viser à permettre à tous d'avoir accès à la meilleure éducation possible plutôt que simplement à ceux qui sont plus fortunés ou qui jouissent d'une influence supérieure, ainsi qu'à en tirer des résultats équitables.
- c. **Mieux-être, développement du caractère, citoyenneté mondiale.** Tout ce que nous faisons au sein du système d'éducation doit viser à soutenir les élèves comme citoyens du monde et à les munir des compétences, de la confiance et des attributs de caractère qu'il leur faut pour contribuer de façon significative à leur milieu et au pays dans son ensemble.

## Principes à l'appui

Outre ces principes fondamentaux généraux, j'ai observé un certain nombre de principes à l'appui plus spécifiques :

- a. **Intégration, harmonisation et cohérence.** Toutes les recommandations doivent s'inscrire au sein d'une approche simple et unifiée.
- b. **Confiance, respect et transparence.** Ces qualités doivent constamment être renforcées et doivent former la base de nos relations et interactions.
- c. **Autonomisation et responsabilisation.** Chacun doit savoir ce qu'il est censé faire – puis doit assumer la responsabilité de ses décisions et gestes. Un refrain perspicace couramment entendu au cours des consultations a été « Dites-moi quoi faire plutôt que comment faire ».
- d. **Réceptivité et flexibilité au sein de paramètres et de buts établis.** Il faut une approche maniable témoignant d'un solide engagement à l'égard de la masse, qui vise en même temps avec persistance l'atteinte d'objectifs clairs.
- e. **Gestion.** L'éducation constitue une responsabilité partagée plutôt qu'un outil politique. Les décisions doivent s'inscrire dans une vision à long terme et être exemptes de partisanerie. Nous sommes tous des intendants de la responsabilité qui nous a été confiée d'améliorer notre système d'éducation.
- f. **Efficience et efficacité.** Les ressources sont précieuses; il faut éviter le gaspillage. Il faut explorer les possibilités d'élimination du chevauchement et rendre les ressources accessibles dans les classes.
- g. **Clarté des rôles et des responsabilités.** Chaque recommandation doit viser une clarification accrue : qui assume la responsabilité des divers aspects et comment chacun contribue-t-il à un système centré sur les élèves. Dans le même ordre d'idées, chacun doit faire preuve de fidélité à l'égard des attentes liées à son rôle pour que le système fonctionne efficacement.



# LE MODÈLE ACTUEL

---

La structure actuelle de gouvernance servant l'éducation publique en Nouvelle-Écosse a été conçue en 1996 à la suite d'un processus de consultation de trois ans qui a abouti à la fusion de 22 conseils scolaires au sein de huit conseils et à un nouveau cadre législatif.

Trois paliers de gouvernance soutiennent l'éducation publique en Nouvelle-Écosse : le ministère de l'Éducation provincial, les conseils scolaires régionaux et les comités d'école consultatifs (CEC) locaux. Le Conseil scolaire acadien provincial (CSAP) gère depuis 1996 les écoles francophones dans le cadre de l'obligation de la province de respecter les droits de la communauté francophone prévus dans la Charte en lui conférant un certain degré de contrôle et de gestion de l'éducation en français langue première.

La loi sur l'éducation (*Education Act*) ([nslegislature.ca/legc/statutes/education.pdf](https://www.nslegislature.ca/legc/statutes/education.pdf)) décrit les rôles et les responsabilités des intéressés en matière de prises de décisions et définit les rôles des représentants élus, du personnel des conseils scolaires, des élèves, des parents et des membres de la collectivité.

L'**administration** désigne la façon dont les écoles sont gérées et la responsabilité de leur fonctionnement fructueux. La **gouvernance** consiste à nous assurer que le gouvernement provincial a mis en place les structures, les politiques, les rôles et les responsabilités qui conviennent. Une gouvernance solide permet la surveillance et l'atteinte des objectifs pédagogiques, une saine gestion des ressources, ainsi qu'une participation et représentation d'intervenants clés des écoles.

Les principaux participants à la gouvernance et à l'administration de l'éducation publique dans la province sont énumérés ci-dessous.

## Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse

Le ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (EDPE) assume la responsabilité de la surveillance des écoles publiques et de l'éducation dans la province. Le Ministère est ainsi chargé d'établir les politiques et les priorités du système d'éducation publique de la province et d'en assurer la direction générale. Il assume la responsabilité du programme des écoles publiques, du programme d'études, du financement des conseils scolaires, de même que des autres dépenses liées à l'éducation et des brevets d'enseignement.

## Conseils scolaires existants

La Nouvelle-Écosse est dotée de huit conseils scolaires – sept conseils régionaux et un conseil francophone provincial, le Conseil scolaire acadien provincial (CSAP). Les conseils scolaires existants sont composés de membres élus tous les quatre ans qui représentent les intérêts des Néoécossais. Tous les conseils régionaux doivent comprendre un membre afro-néoécossais élu et un représentant mi'kmaw, nommé par le Ministère conjointement avec la collectivité mi'kmaw et le conseil scolaire. Chaque conseil existant est formé d'un nombre différent de représentants élus, approuvés par la Commission des services publics et d'examen de la Nouvelle-Écosse. Les conseils scolaires assument la responsabilité du contrôle et de la gestion des écoles publiques à l'intérieur de leur territoire et ils rendent des comptes au ministre suivant les dispositions de la loi sur l'éducation (*Education Act*) et des règlements pertinents.

Responsabilités :

- Assurer l'éducation et la formation de tous les élèves, suivre le programme d'études provincial et répartir les ressources de façon équitable et efficace.
- Gérer les établissements, les biens et les ressources financières scolaires.
- Assurer un environnement d'apprentissage sécuritaire et faciliter l'utilisation des écoles à titre de ressources communautaires.
- Assurer le transport des élèves.
- Embaucher les directeurs généraux de conseil scolaire, les directeurs d'école, les enseignants et les autres membres du personnel en respectant des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines et définir les besoins du personnel en matière de perfectionnement.
- Soutenir l'assiduité des élèves, les rapports sur le rendement des élèves et la discipline scolaire.
- Établir des politiques reflétant les responsabilités des conseils scolaires et conformes aux politiques établies par le ministre.
- Autres rôles et responsabilités liées au processus de planification, soutien des comités d'école consultatifs et autres tâches confiées ou déléguées aux conseils scolaires par le ministre.

### **Administration des conseils scolaires**

Chaque conseil scolaire existant est appuyé par un bureau central doté d'un personnel responsable de fonctions clés, notamment les finances, le fonctionnement, les ressources humaines, les programmes et les services aux élèves.

### **Directeurs généraux de conseil scolaire**

Chaque conseil scolaire embauche un directeur général, chargé des prises de décisions quotidiennes visant la mise en application des priorités du système d'éducation. Les directeurs généraux assument la responsabilité globale de l'efficacité des programmes, du fonctionnement efficace du bureau de leur conseil scolaire et des écoles publiques à l'intérieur de leur région, ainsi que de la surveillance de tous les employés du conseil scolaire.

### **Comités d'école consultatifs (CEC)**

Ces groupes locaux, composés de représentants bénévoles, comme des parents, des membres de la collectivité, des élèves et des membres du personnel, se réunissent régulièrement pour discuter de dossiers prioritaires concernant l'école elle-même, les élèves, les parents et la collectivité. Les CEC fournissent des conseils et des recommandations aux conseils scolaires, aux directeurs d'école et au personnel sur diverses questions précisées dans la loi sur l'éducation (*Education Act*).

### **Directeurs d'école**

Les directeurs d'école assument, à titre de dirigeants de leur école particulière, la responsabilité de l'école. Ils donnent le ton à l'intention des élèves, du personnel et des parents, assurent la surveillance des enseignants; mobilisent les parents, fournissent leur aide aux comités d'école consultatifs, s'inspirent des buts du conseil scolaire et mettent en oeuvre des stratégies visant l'atteinte des objectifs de rendement des élèves.

### **Enseignants**

Les enseignants ont des rôles et des responsabilités vastes, déterminants et cruciaux pour le succès des élèves, des familles et de la société. Les enseignants ont au bout du compte la responsabilité d'offrir à leurs élèves les meilleures expériences d'apprentissage possible et de respecter les objectifs du programme d'études au sein d'un environnement inclusif et positif.

## Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance

### Jalons et points clés de la gouvernance et de l'administration du système

- Le gouvernement provincial rend publique en 2005 une nouvelle formule de financement des conseils scolaires, qui sera appelée la formule Hogg, du nom de son auteur, Bill Hogg, ancien sous-ministre des Finances de la province.
- La ministre de l'Éducation dissout en 2006 le Halifax Regional School Board en raison de problèmes persistants de rendement et il attribue à l'ancien sous-ministre Howard Windsor le pouvoir d'assumer les fonctions du conseil. (M. Windsor a été remplacé par un conseil élu lors de l'élection de 2008.)
- La ministre de l'Éducation retire en 2008 au Strait Regional School Board ses pouvoirs en raison de sa gestion des ressources humaines et de sa gestion financière. John Sears, ancien vice-recteur d'université, est chargé par le ministre des fonctions en question jusqu'à l'élection à la fin de la même année.
- La ministre de l'Éducation prend le contrôle du South Shore Regional School Board en 2011 à la suite d'un rapport de Deloitte faisant état de problèmes de gouvernance. L'ancienne sous-ministre Judith Sullivan-Corney se voit conférer le pouvoir d'agir à titre de conseil désigné.
- La ministre charge en 2014 un conseiller indépendant, Jim Gunn, de passer six mois à collaborer avec le conseil scolaire existant et le personnel-cadre du Tri-County Regional School Board afin qu'ils mettent en application les recommandations du vérificateur général.
- Le Comité ministériel sur l'éducation rend public en 2014 son rapport à la suite du premier examen d'envergure du système scolaire en l'espace de 20 ans. Le rapport du comité, présidé par l'ancienne lieutenant-gouverneure Myra Freeman, « Pour en finir avec le statu quo – Les Néoécossais exigent un meilleur avenir pour tous les élèves », inclut des dizaines de recommandations à l'intention du Ministère.
- Le Ministère rend public en 2015 le « Plan d'action en matière d'éducation de la Nouvelle-Écosse – les trois " R " : renouveler, réorienter, rebâtir » en réponse au rapport Freeman, qui vise à améliorer le rendement scolaire, à moderniser le programme d'études et définir l'orientation à prendre pour disposer d'un système scolaire plus robuste.
- Le Ministère et le syndicat des enseignants de la Nouvelle-Écosse (Nova Scotia Teachers Union) se sont retrouvés en 2016-2017 engagés dans un conflit de travail prolongé.
- Le gouvernement provincial légifère en 2017 pour mettre fin au conflit de travail. Le projet de loi prévoit l'établissement du Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe et de la Commission sur l'intégration dans l'éducation.
- Vers la fin de l'année, le Ministère établit un programme de prématernelle, il crée le Forum des directrices et directeurs d'école et il annonce le présent examen du système d'administration et de gouvernance de l'éducation.

## Personnel du Ministère

Selon les chiffres les plus récents des budgets déposés en septembre 2017<sup>2</sup> par le ministère des Finances et le Conseil du Trésor, le MEDPE comptait 214,8 employés en décembre 2017.

(Le budget précise que 17 des postes en question sont financés par « des organismes externes » – généralement d'autres ministères).

Le personnel du Ministère est affecté à deux volets généraux :

- l'éducation dans les écoles publiques – de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année;
- l'éducation de la petite enfance – de 0 à 4 ans.

Le Ministère comprend sept directions :

- la haute direction;
- la Direction de la recherche et des politiques stratégiques;
- la Petite enfance;
- le Centre d'excellence dans l'apprentissage;
- la Direction de l'innovation, des programmes et des services éducatifs;
- la Direction de l'équité et des services de soutien aux élèves;
- la Direction des programmes et des services de langue française.

Le Ministère assure de plus le soutien

- de la Commission de l'enseignement spécial des provinces de l'Atlantique (CESPA), conjointement avec les trois autres provinces de l'Atlantique;
- du Council on African-Canadian Education (CACE);
- du Conseil sur l'éducation des Mi'kmaq (CEM).

## Aperçu des conseils scolaires en Nouvelle-Écosse

Le tableau ci-dessous présente un instantané du système existant. Il fait état des conseils scolaires, du nombre d'écoles administrées, des inscriptions, du nombre de membres au sein des conseils existants et du budget annuel de chaque conseil.

Conseil scolaire	Nombre d'écoles (2016-2017)	Inscriptions d'élèves (2016-2017)	Membres au sein du conseil existant (2016-2020)	Budget (2016-2017)
Annapolis Valley Regional School Board	43	13 042	12	138 M\$
Cape Breton-Victoria Regional School Board	41	12 735	16	141 M\$
Chignecto-Central Regional School Board	68	19 941	17	206 M\$
Conseil scolaire acadien provincial	22	5 693	18	75 M\$
Halifax Regional School Board	135	48 618	10	452 M\$
South Shore Regional School Board	25	6 385	8	76 M\$
Strait Regional School Board	21	6 287	12	79 M\$
Tri-County Regional School Board	23	5 866	11	74 M\$

2 [novascotia.ca/budget/documents/Budget-2017-2018-Estimates-and-Supplementary-Detail.pdf](http://novascotia.ca/budget/documents/Budget-2017-2018-Estimates-and-Supplementary-Detail.pdf), chiffres du MEDPE, p. 61-71.

Des membres du personnel des Finances du MEDPE et des conseils ont compilé les effectifs des huit conseils au cours de l'été 2017. L'exercice n'a pas été sans poser de difficultés, en particulier en ce qui a trait à la classification des rôles et des titres précis des membres du personnel de chacun des conseils. Il existe considérablement de variabilité dans les titres des postes, les responsabilités et les champs d'expertise. Les conseils maintiennent des postes différents en place; certains donnent des noms différents à des rôles similaires et d'autres sont par ailleurs dotés de postes uniques.

Le tableau ci-dessous fournit, tout en tenant compte de ces mises en garde, une ventilation des huit conseils. Les postes dans les écoles (équivalents à temps plein) se chiffraient au total à 11 426,7 ETP; ceux liés au fonctionnement des conseils, à 1 915,1 ETP; et ceux rattachés à l'administration, à 956,1 ETP.

### Sommaire des ETP des conseils scolaires

Budget de 2016-2017

	AVRSB	CBVRSB	CCRSB	CSAP	HRSB	SSRSB	SRSB	TCRSB	Total
Postes dans les écoles	1 389,8	1 455,0	1 877,6	535,9	4 163,0	693,1	662,8	649,7	11 426,7
Fonctionnement	202,0	339,0	409,3	69,3	343,9	169,6	225,2	156,8	1 915,1
Administration	100,0	120,0	177,0	138,3	220,4	72,6	62,5	65,3	956,1
	1 691,8	1 914,0	2 463,9	743,5	4 727,3	935,3	950,5	871,8	14 297,9
Pourcentage du personnel du conseil scolaire que représentent les postes liés à l'administration	5,9%	6,3%	7,2%	18,6%	4,7%	7,8%	6,6%	7,5%	6,7%

Il est à noter que le Ministère et les conseils ont tous deux laissé entendre que l'autre partie pourrait « cacher » des employés.

### Conseils scolaires (élus) existants

Une observation fréquemment faite au sujet des conseils existants durant la consultation a mis au jour l'absence de roulement d'une élection à la suivante. Des critiques ont fait remarquer que la proportion élevée de candidats élus par acclamation et le niveau relativement faible de participation au scrutin rendent difficile la considération des conseils scolaires comme modèle efficace de fonctionnement de la démocratie à l'échelle locale.

### Résultats de l'élection des conseils scolaires d'octobre 2016

Conseil	Membres élus	Nombre de membres élus par acclamation
Annapolis Valley	10	9
Cape Breton-Victoria	14	6
Chignecto-Central	15	12
Halifax Regional	8	3
South Shore	6	3
Strait	10	8
Tri-County	9	4
CSAP	18	11
African NS Member	7	5
<b>Totals</b>	<b>97</b>	<b>61</b>

Comme le révèlent les résultats ci-dessus, 63 % des candidats ont été élus par acclamation (61 sur 97) au cours des élections municipales les plus récentes. Il serait certainement difficile de qualifier une telle situation d'exemple d'une démocratie bien vivante en action. Par contre, les défenseurs des conseils élus mettent en relief le dévouement et la passion des personnes qui se proposent comme candidats et qui siègent aux conseils. On ne peut par ailleurs pas mettre en doute le profond esprit communautaire et engagement en temps de ces Néoécossais au sein des conseils existants eux-mêmes.

Selon le rapport sur les allocations de 2016, les membres des conseils ont touché 13 000 \$ par an; les vice-présidents, 15 800 \$; et les présidents, 21 300 \$.

L'une des difficultés que posent les conseils existants est la question des rapports hiérarchiques. Comme ils ont été élus par leur milieu, de nombreux membres de conseil me mentionnent qu'ils doivent faire preuve de loyauté à l'endroit de leurs électeurs, c'est-à-dire les gens qu'ils rencontrent dans un Sobeys, et qu'ils ont des obligations envers eux. D'autres affirment par contre que peu importe qui vote pour vous élire, vous assumez, en vertu de la loi sur l'éducation (*Education Act*), des responsabilités auprès du ministre et du Ministère. Beaucoup de membres des conseils existants ont du mal à concilier cette dualité et cette ambivalence.

L'Association des conseils d'école de la Nouvelle-Écosse s'est penchée sur ce point et d'autres difficultés que pose la gouvernance aux conseils élus. L'association met en relief dans son rapport préliminaire, dont j'ai eu connaissance, l'une des autres difficultés sérieuses qui se posent aux conseils existants dans la province : la confusion des rôles :

« Les conseils scolaires de la Nouvelle-Écosse dirigent et régissent leurs affaires en vertu de politiques. Les politiques des conseils scolaires définissent les attentes du conseil en matière de gouvernance. Un examen des politiques typiques existant au sein des conseils scolaires de la Nouvelle-Écosse révèle clairement que nombre des politiques constituaient en fait des politiques de gestion (aspects qui sont du ressort du directeur général) plutôt que des politiques de gouvernance. Notre Comité de la gouvernance a reconnu que les conseils contribuaient à la confusion des rôles entre le conseil et le directeur général en n'établissant pas de distinction claire entre les politiques de gestion et les politiques de gouvernance. »<sup>3</sup> [traduction]

## Les conseils scolaires au Canada

### Historique des conseils

Les conseils scolaires ont une longue histoire qui a connu diverses phases dans le domaine de l'éducation en Amérique du Nord. Avant la création des conseils scolaires, les questions touchant les écoles étaient généralement abordées parmi les autres questions du jour pendant les réunions municipales, occasions où la population en âge de voter locale se rassemblait et assumait les fonctions d'une législature locale. Au fur et à mesure que les populations ont augmenté et que le nombre d'écoles publiques a grimpé partout sur le continent, les problèmes associés à l'administration des écoles ont fini par devenir si prononcés qu'on a estimé qu'il valait la peine de les doter de leurs organismes délibérants distincts propres (Carol et coll., 1986; Danzberger, 1992, 1994).

La création des conseils scolaires locaux visait à permettre aux dirigeants municipaux de se réunir et de déterminer la meilleure façon d'éduquer les enfants du milieu. Le premier conseil scolaire local a été mis sur pied à Boston en 1721 (Provenzo, 2008).

À l'aube du 19<sup>e</sup> siècle, des conseils scolaires avaient été créés dans nombre de villes nord-américaines; ils assumaient principalement la tâche de l'embauche et du congédiement des enseignants. Au Canada, nous avons des conseillers scolaires depuis 1807, ce qui en fait la forme de représentation élue la plus ancienne au pays (ministère de l'Éducation de l'Ontario, 2006).

---

3 Nova Scotia School Boards Association Governance Approach, ébauche 11, 26 octobre 2017, p. 6.

Les conseillers scolaires, tant au Canada qu'aux États-Unis, ont en général été élus jusqu'au début des années 1900 par un quartier ou un district local. De nombreux réformateurs de l'élite du monde des affaires et de l'éducation en Amérique estimaient toutefois qu'une telle situation permettait aux conseillers scolaires de trop se mêler de la politique et des dossiers locaux. On a ainsi assisté au début des années 1900 à un mouvement à l'échelle de l'Amérique vers l'élection de conseillers scolaires dans le cadre d'élections municipales à la place (Urban et Wagoner, 1996).

Le Canada a largement maintenu la tradition de l'élection locale des conseillers scolaires, malgré toutefois certains écarts. Le Nouveau-Brunswick a complètement aboli les conseils scolaires en 1997, mais il les a rétablis en 2001. L'Île-du-Prince-Édouard a commencé à nommer les membres de son conseil scolaire anglophone en 2011, mais une campagne publique récente a prôné le rétablissement d'élections (Brown, 2017). Terre-Neuve-et-Labrador a consolidé les conseils en 2013 et possède désormais deux districts scolaires (un district anglophone et un district francophone), au sein desquels les conseillers représentent des zones de l'ensemble de la province.

Les membres des conseils scolaires sont élus pour des mandats de quatre ans dans la majorité des provinces, à l'exception de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de la Saskatchewan, où des mandats de trois ans sont prévus. Outre les membres élus, des représentants des parents siègent au sein des conseils scolaires au Québec. Les conseils de l'Ontario comptent en outre des représentants des élèves qui peuvent faire part de leurs préoccupations, mais qui ne jouissent pas de droit de vote (Bradshaw et Osborne, 2010).

## Défis récents

Les conseils scolaires du Canada ont connu au cours des deux dernières décennies plusieurs changements marqués. Les gouvernements provinciaux ont d'abord substantiellement réduit le nombre de districts scolaires (Dibbon, Sheppard et Brown, 2012; Fleming et Hutton, 1997; Watson, et coll., 2004) et les fusions ont été accompagnées d'une réduction prononcée du nombre de conseillers (Fleming et Hutton, 1997; Fredua-Kwarteng, 2005; MacLellan, 2007).

Les membres des conseils assument en conséquence désormais la responsabilité d'un territoire géographique beaucoup plus étendu, comprenant beaucoup plus d'écoles, d'élèves et de parents. Cela a rendu plus difficile aux conseillers de se tenir au courant des questions d'actualité communautaires locales. Deuxièmement, on a assisté à une baisse générale de l'autonomie des conseils scolaires au fur et à mesure que les gouvernements provinciaux ont centralisé dans leurs mains les politiques et les prises de décisions en matière d'éducation (Bradshaw et Osborne, 2010; Galway, 2012; Salter, 2012). Les changements survenus ont mis les conseils scolaires dans une position difficile. Comme le mentionnent Hill et ses collègues (2002), on s'attend maintenant à ce que les conseils scolaires soient simultanément

- des représentants des intérêts de leurs milieux;
- des administrateurs responsables de tous les enfants éduqués par le district scolaire;
- les responsables de l'application des directives des gouvernements provinciaux.

Ces objectifs concurrents « sont conflictuels parce qu'ils obligent les conseils à servir différents maîtres et à accomplir différents objectifs » [traduction] (page 3). Cette situation peut entraîner une confusion des rôles, raison principale pour laquelle certains conseils scolaires paraissent dysfonctionnels.

Certains émettent la critique que les membres des conseils scolaires puissent devenir des représentants de groupes d'intérêt spécial ou d'autres groupes fortement mobilisés dans leurs circonscriptions au lieu d'œuvrer pour le bien commun de tous les résidents du district.

Les recherches révèlent de plus que sans le bénéfice de l'unification des membres au sein d'un parti politique, les conseils scolaires élus peuvent devenir des entités désobéissantes et indisciplinées qui ne parviennent pas à unifier leur action autour d'objectifs communs. Le phénomène des conseillers scolaires représentant des intérêts étroits et dépourvus d'un but commun a souvent été cité dans la littérature comme une source de l'échec des conseils scolaires (Kowalski, 2008; Stover, 2009).

Le fait que les conseils scolaires peuvent devenir des silos juridictionnels représente un autre problème. Même si les conseils scolaires ont initialement été créés parce que les questions d'éducation ne pouvaient plus être efficacement gérées en même que les autres dossiers municipaux, ils peuvent parfois être coupés des autres organes politiques et municipaux locaux de gestion. Cela peut compliquer la coordination des efforts sur le terrain quand on veut s'attaquer à des problèmes sociaux complexes touchant des aspects comme la santé, la pauvreté et la criminalité.

### Conseils élus et nommés

Les conseils élus et nommés présentent tous deux leurs forces et faiblesses propres. Aucun modèle de gouvernance particulier n'est nécessairement meilleur que tous les autres. Les conseils scolaires au sein des différents systèmes d'éducation peuvent fonctionner dans des contextes radicalement différents sur les plans démographique, géographique, politique et historique. Il n'existe en conséquence pas de modèle omnivalent de gouvernance de la part des conseils scolaires qui s'avèrera toujours le plus efficace dans toutes les circonstances. Il est plutôt préférable de considérer quel modèle convient le mieux compte tenu du contexte provincial ou territorial particulier du moment. Les experts en matière de gouvernance Bradshaw et Osborne (2010) allèguent :

« Compte tenu de cet éventail de différences entre les conseils scolaires, nous ne croyons pas qu'il soit logique d'alléguer qu'il existe un modèle idéal de gouvernance ou une façon spéciale pour un conseil d'assumer efficacement ses fonctions clés en matière de gouvernance... le mode de fonctionnement de chaque conseil et le modèle de gouvernance qu'il adopte varieront en fonction de son contexte et d'autres facteurs ». (p. 48-49) [traduction]

### Le rendement des élèves néoécossais

Même si le rendement des élèves ne peut sans doute pas être directement lié à l'administration et à la gouvernance, je crois fortement qu'il l'est. Si le système se trouve dans un état de conflit ou de dysfonctionnement, la situation pourra seulement avoir un effet négatif sur les élèves. Lorsque les enseignants et les administrateurs ont trop de questions à régler et se sentent ignorés et peu appréciés, le rendement est affecté. Et lorsque le Ministère et les conseils sont en désaccord, leurs divergences peuvent avoir un impact destructeur.

Toutes ces situations sont survenues en Nouvelle-Écosse. Il faut maintenant tourner la page. Tous les intervenants au sein du système doivent avoir un objectif commun et croire que les changements aboutiront à un avenir meilleur que le présent.

Jetez un coup d'oeil sur deux évaluations récentes illustrées ci-dessous : le Programme pancanadien d'évaluation (PPE), qui compare le rendement provincial à l'échelle du pays, et le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), administré par l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), qui compare les élèves à l'échelle du globe. Les deux comparent le rendement en sciences, en lecture et en mathématiques.



## PPE de 2013

Programme pancanadien d'évaluation

PROVINCE	SCIENCES					LECTURE					MATHÉMATIQUES				
	Moy	Élèves F/M		Ang/Fr		Moy	Élèves F/M		Ang/Fr			Élèves F/M		Ang/Fr	
Colombie-Britannique	501	503	498	501	495	502	518	486	502	499	489	491	487	489	513
Alberta	521	525	516	521	488	502	518	485	503	473	502	504	499	502	502
Saskatchewan	486	481	490	486	474	487	498	476	487	478	488	487	488	487	518
Manitoba	465	463	467	465	453	469	480	459	469	471	471	470	471	470	476
Ontario	511	511	511	513	464	524	538	510	526	481	512	511	514	512	500
Québec	485	485	485	484	485	503	514	493	497	504	527	528	526	509	529
Nouveau-Brunswick	469	472	467	467	475	471	485	459	466	485	480	483	477	470	507
<b>Nouvelle-Écosse</b>	<b>492</b>	<b>491</b>	<b>492</b>	<b>493</b>	<b>466</b>	<b>488</b>	<b>499</b>	<b>477</b>	<b>489</b>	<b>468</b>	<b>488</b>	<b>489</b>	<b>487</b>	<b>488</b>	<b>499</b>
Île-du-Prince-Édouard	491	488	495	492	-	494	509	479	496	-	492	498	485	492	-
Terre-Neuve-et-Labrador	500	500	500	500	-	495	503	486	495	-	487	489	484	487	-
<b>CANADA</b>	<b>500</b>	<b>501</b>	<b>499</b>	<b>505</b>	<b>483</b>	<b>508</b>	<b>521</b>	<b>494</b>	<b>510</b>	<b>501</b>	<b>507</b>	<b>507</b>	<b>507</b>	<b>501</b>	<b>526</b>

## OCDE : PISA de 2015

Rendement des jeunes du Canada

PROVINCE	SCIENCES					LECTURE					MATHÉMATIQUES				
	Moy	Élèves F/M		Ang/Fr			Élèves F/M		Ang/Fr			Élèves F/M		Ang/Fr	
Colombie-Britannique	539	538	540	539	532	536	549	522	536	516	522	517	527	522	531
Alberta	541	539	542	541	504	533	545	521	534	487	511	506	517	512	503
Saskatchewan	496	493	498	-	-	496	508	485	-	-	484	479	489	-	-
Manitoba	499	500	499	501	473	498	512	486	501	461	489	485	493	489	482
Ontario	524	525	523	526	486	527	542	512	529	476	509	505	514	510	496
Québec	537	533	541	514	540	532	541	522	523	533	544	538	550	505	549
Nouveau-Brunswick	506	507	506	508	502	505	518	494	509	493	493	490	495	488	505
<b>Nouvelle-Écosse</b>	<b>517</b>	<b>518</b>	<b>516</b>	<b>518</b>	<b>477</b>	<b>517</b>	<b>531</b>	<b>503</b>	<b>519</b>	<b>462</b>	<b>497</b>	<b>494</b>	<b>500</b>	<b>497</b>	<b>491</b>
Île-du-Prince-Édouard	515	521	509	-	-	515	534	497	-	-	499	499	499	-	-
Terre-Neuve-et-Labrador	506	502	510	-	-	505	514	496	-	-	486	477	494	-	-
<b>CANADA</b>	<b>528</b>	<b>527</b>	<b>528</b>	<b>526</b>	<b>533</b>	<b>527</b>	<b>540</b>	<b>514</b>	<b>527</b>	<b>526</b>	<b>516</b>	<b>511</b>	<b>520</b>	<b>509</b>	<b>542</b>

Les résultats de ces évaluations ne sont tout simplement pas assez bons. Les élèves, les parents et les collectivités de la Nouvelle-Écosse méritent de meilleurs résultats.

En même temps, le rendement des élèves afro-néoécossais et mi'kmaw est encore substantiellement plus bas. L'amélioration de ces écarts de rendement doit constituer le point de mire d'un modèle d'éducation fructueux.



## LES CONSULTATIONS

---

La période de consultation a duré du mardi 17 octobre au vendredi 10 novembre 2017, ce qui a permis des visites dans de nombreux coins de la province et l'écoute de centaines de voix de tout l'échiquier de l'éducation.<sup>4</sup> Bridgewater, Berwick, Dartmouth, Yarmouth, Truro, Sydney, et Port Hawkesbury : je me suis rendue dans toutes ses régions, accompagnée tout le long de mon parcours par les couleurs spectaculaires de l'automne dans la province. J'ai pensé, en particulier pour ce qui est des conseils scolaires, qu'il était vital de rencontrer les directeurs généraux de conseil scolaire, les équipes administratives et les conseils existants dans leurs propres milieux, les endroits où ils accomplissent leur travail.

J'ai tenu au total 91 rencontres distinctes et je me suis entretenue avec près de 500 personnes – toutes animées de passion, qui m'ont fait part de récits, d'expériences, de points de vue et d'idées personnels à propos de l'éducation.

Outre ces rencontres avec chacun des conseils scolaires, j'ai rencontré l'Association des conseils scolaires de la Nouvelle-Écosse (ACSNE), qui agit comme porte-parole provincial des conseils scolaires de l'ensemble de la province. La rencontre avec l'ACSNE a compris un entretien avec le Comité consultatif des dirigeants, qui est composé de la direction de l'association, des directeurs généraux de conseil scolaire et des présidents des conseils. Le conseil d'administration de l'ACSNE a lui aussi assisté à la rencontre.

J'ai rencontré des représentants de Mi'kmaw Kina'matnewey, du Conseil sur l'éducation des Mi'kmaq, du Council on African Canadian Education (CACE), de la Nova Scotia Black Educators Association et du Delmore Buddy Daye Learning Institute. Ils ont livré des idées et des conseils sur les expériences uniques des éducateurs et des apprenants afro-néoécossais et mi'kmaw dans la province.

J'ai rencontré des hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MEDPE) ainsi que d'autres ministères, et des représentants du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et du Nova Scotia Teachers Union, qui représente les directeurs d'école, les enseignants et les autres membres du personnel travaillant dans les écoles.

J'ai rencontré des membres du Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe et du Forum des directrices et directeurs d'école, de même que les commissaires siégeant à la Commission sur l'intégration dans l'éducation.

Il était important pour moi d'entendre en plus les points de vue des parents. J'ai rencontré des représentants de la Fédération des parents acadiens de la Nouvelle-Écosse (FPANÉ) et de la Nova Scotia Federation of Home & School Associations (NSFHA), ainsi que des représentants des parents et de la collectivité des comités d'école consultatifs (CEC) des quatre coins de la province.

Les points de vue des élèves constituent un aspect essentiel du processus de consultation. J'ai eu le plaisir de rencontrer les élèves de deux écoles secondaires de la région d'Halifax, un groupe d'Auburn Drive High et un autre de Lockview High – des écoles différentes et des expériences différentes des élèves – qui m'ont tous deux munie de perspectives précieuses.

Je me suis entretenue avec le champion de la santé mentale des adolescents, le Dr Stan Kutcher, ainsi qu'avec l'ancienne lieutenant-gouverneure (et ancienne enseignante), l'honorable Myra Freeman, qui a présidé le Comité ministériel sur l'éducation en 2014 et qui a préparé le rapport qui a contribué à la mise en branle de maints changements positifs au sein du système d'éducation.

J'ai rencontré d'autres intervenants du domaine de l'éducation, notamment le professeur Jeff Orr, doyen de la Faculté d'éducation de l'Université St. Francis Xavier, et M. Paul Bennett, de Schoolhouse Consulting.

---

4 L'annexe fournit la liste complète des rencontres de consultation.

Outre des personnes jouissant de pouvoir et d'influence, je me suis entretenue avec des jeunes n'ayant aucun pouvoir ni aucune influence. J'ai rencontré un soir un jeune pris en charge à Halifax et un autre soir, dix jeunes hommes à l'Établissement provincial pour jeunes de Waterville. Leurs points de vue sont eux aussi précieux. Leurs expériences au sein du système d'éducation ont de l'importance. Certains se sont sentis laissés-pour-compte et rejetés par leurs enseignants et écoles; ils ont semblé tour à tour vulnérables et rebelles. Leurs situations ont été tragiques et infiniment pénibles – et elles ont réaffirmé mon mantra : aucun jeune ne devrait être rejeté.

Comme l'affirme l'expression, s'ils ne sortent pas de nos écoles par les portes d'en avant à la fin de leurs études, ils pourraient, avec le temps, apparaître aux portes d'en arrière de nos foyers. La Nouvelle-Écosse et le Canada, ont besoin d'éduquer tous ces enfants et d'en faire des membres productifs de notre société. Nous le devons aux élèves, aux parents et à la collectivité. Le présent examen vise à aider ces jeunes et les éducateurs ainsi que les travailleurs sociaux qui n'abandonnent pas. Jour après jour, ces derniers contribuent à bâtir la nation en choisissant d'œuvrer auprès de certains de nos jeunes les plus vulnérables.

Et j'ai voulu élargir encore davantage mes consultations, en espérant atteindre des personnes qui pourraient ne pas avoir le temps ou même jouer un rôle particulier au sein du système d'éducation lui-même. Un sondage en ligne a ainsi posé trois questions clés sur l'amélioration du système administratif. Environ 1 500 personnes y ont répondu, fournissant encore plus de points de vue, d'opinions et de substance sur ces enjeux.

Ce genre d'accessibilité et d'ouverture est particulièrement important dans notre société absorbée, car elle offre aux gens la possibilité de répondre de leur du foyer quand cela leur est commode. D'autres personnes ont communiqué directement avec moi, me faisant part de leurs idées par courriel. J'ai même reçu quelques lettres écrites à la main, ce qui fait toujours chaud au coeur à une ancienne enseignante et directrice générale de conseil scolaire.

« Dans les systèmes vraiment équitables, les facteurs comme le statut socioéconomique, la race et le genre ne sabrent pas les chances d'épanouissement des élèves et ne les empêchent pas d'obtenir des résultats ambitieux. » [traduction]

(Glaze et coll., 2012)

## Ce que j'ai entendu

Absence de clarté. Méfiance. Après réflexion, il pourrait s'agir là des mots qui ont surgi le plus fréquemment au cours de mes dizaines de séances de consultation dans la province. Je ne pointerai personne. Je ferai seulement observer que les relations existantes, l'opposition entre « nous » et « eux », et la frustration, tournant même au cynisme, ont été évidentes au cours de nombre des rencontres ainsi que dans le sondage en ligne.

## Sondage en ligne

Comme il a déjà été mentionné, le sondage en ligne a suscité quelque 1 500 réponses. Les trois questions du sondage devaient être larges afin de ne pas limiter les sujets pouvant être abordés par les répondants. Le sondage lui-même avait été conçu pour permettre aux répondants d'inclure tous les commentaires qu'ils souhaitaient.

L'avantage du sondage est qu'il a permis aux répondants de soulever n'importe quels points ou autant de points qu'ils souhaitaient et de livrer tous les commentaires qu'ils voulaient sur chaque point. Le sondage a ainsi constitué un outil inclusif et accessible qui a permis une participation maximale.

Ses limites résident dans le fait qu'il a permis le signalement d'un éventail tellement vaste de sujets, de problèmes et de recommandations qu'on a dégagé moins de tendances claires dans les données que s'il avait été plus directif et fermé (p. ex. questions à choix multiples, questions à échelle graduée, etc.).

Lorsqu'un sondage génère un tel éventail de réponses, comme celui-ci l'a fait, les données sont généralement moins claires pour pointer l'orientation à prendre. Cela dit, chacune des trois questions a produit de l'information qui définit nettement les préoccupations et les enjeux prioritaires.

Finalement, comme les participants au sondage pouvaient inclure tous les points de vue ou suggestions qu'ils souhaitaient, les pourcentages totaux au sein de chaque section pouvaient dépasser 100 %. C'est ce qui s'est produit dans le cas des données obtenues par rapport à la première question.

Dans le même ordre d'idées, les réponses pouvaient être tellement variées que maintes d'entre elles pouvaient se manifester à des fréquences extrêmement faibles. En d'autres termes, un très grand nombre de commentaires se sont avérés tellement peu fréquents qu'ils n'ont pas pu être signalés aux présentes. C'est ce qui s'est produit dans le cas des données relatives aux questions 2 et 3. Les types de réponses à l'intérieur de ces sections représentent ainsi un total infiniment inférieur à 100 %.

### **Question 1 : Quels changements d'ordre administratif proposeriez-vous pour le système éducatif en vue de faire en sorte que ce système se concentre sur les besoins des élèves?**

Voici une liste des commentaires et des suggestions qui sont apparus le plus fréquemment.

- a. **Simplifier le système d'éducation/investir davantage dans les écoles** (42 %), notamment des commentaires sur
- la réduction de l'effectif administratif non scolaire au sein du système;
  - l'embauche d'un nombre accru d'enseignants;
  - la réduction du nombre de conseils scolaires;
  - une uniformité accrue et une réduction du changement dans l'orientation au fil du temps;
  - une collaboration accrue entre le MEDPE et les autres ministères, ainsi qu'entre le MEDPE et les conseils scolaires et écoles;
  - une responsabilisation accrue à l'égard des dépenses budgétaires et des résultats obtenus.

« Nous avons besoin de plus d'enseignants et les coûts indirects doivent être réduits. Il faut économiser les fonds au sommet et les utiliser là où ils doivent l'être : dans les salles de classe. Les régions rurales ne devraient pas obliger leurs meilleurs élèves à suivre des cours en ligne simplement parce que les écoles n'ont pas le nombre d'élèves voulu pour offrir les cours en question en classe. »

« Il faut réduire le nombre d'organes administratifs, et plus précisément supprimer les conseils scolaires et passer à des écoles communautaires plus modestes comptant moins de postes administratifs. »

- b. **Respecter les spécialistes** (c.-à-d. les enseignants, les administrateurs scolaires, le personnel de soutien scolaire et les chercheurs en éducation) (27 %), notamment des commentaires sur
- l'accroissement de la contribution des enseignants/administrateurs/chercheurs aux prises de décisions provinciales en éducation;
  - la réduction de la centralisation;
  - l'abrogation du projet de loi 75 (mesure législative imposant un contrat aux enseignants);
  - la réduction de la contribution et du contrôle du public en raison de son absence de connaissance du système.

« Si nous faisons confiance aux enseignants dans l'exécution de leur travail et faisons confiance aux administrateurs scolaires pour qu'ils déterminent les ressources dont ils ont besoin pour améliorer l'enseignement en classe, les directeurs d'école pourraient être les guides en matière d'enseignement dont le personnel enseignant a besoin. Ils doivent à la place consacrer leurs temps à des tâches administratives qui les éloignent d'une présence directe dans les salles de classe, où ils peuvent avoir l'incidence la plus profonde sur le rendement des élèves. »

c. **Les administrateurs du système doivent posséder de l'expérience** (9 %), notamment des commentaires sur

- la nécessité de s'assurer que les administrateurs du système possèdent de solides antécédents de travail dans les écoles;
- la responsabilisation accrue des administrateurs du système au sujet de ce qui a cours dans les écoles;
- la nécessité de s'assurer que les administrateurs du système passent régulièrement du temps à travailler dans les écoles afin qu'ils ne « perdent pas contact » avec ce qui se passe dans les écoles et les milieux scolaires.

« Les administrateurs devraient régulièrement sortir de leurs bureaux et se rendre dans les salles de classe afin de pouvoir vivre directement les défis auxquels sont confrontés les enseignants et les élèves. Beaucoup de titulaires de postes administratifs au sein des conseils scolaires et du Ministère (MEDPE) n'ont pas été présents dans une salle de classe depuis longtemps et sont déconnectés de la réalité. »

« Toutes les personnes qui travaillent au Ministère (MEDPE) ou dans un bureau de conseil scolaire devraient enseigner une pleine année scolaire tous les cinq ans. Ils pourraient ainsi sentir tout l'impact qu'ont leurs décisions. »

## Question 2 : Quels changements proposeriez-vous d'apporter au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance?

Les trois changements les plus souvent suggérés par les répondants ont été :

- écouter davantage les spécialistes (notamment les enseignants, les éducateurs de la petite enfance et les chercheurs (18 %);
  - simplifier le système et investir davantage dans les écoles (16 %);
  - responsabiliser davantage le système (15 %).
- a. **Écouter les spécialistes.** De nombreux répondants estimaient que trop de décisions sont prises sans consultation efficace et sans collaboration avec les enseignants, le personnel de soutien (en particulier les éducateurs de la petite enfance) et les chercheurs en éducation. Plusieurs des répondants ayant évoqué ce point ont demandé qu'on mette fin à l'influence politique au sein du secteur de l'éducation :

« Le Ministère ne devrait pas avoir de lien avec les partis politiques. Il devrait être géré par une entité dépourvue de parti pris n'ayant aucun lien avec quelque parti politique que ce soit. »

« Nous avons besoin d'un gouvernement qui écoute et d'un ministère qui considère l'intérêt des élèves et des enseignants comme une priorité absolue. Les élèves souffrent de l'absence d'écoute du gouvernement. Il y a une raison pour laquelle la Nouvelle-Écosse accuse un tel retard sur le reste du pays en éducation... La Nouvelle-Écosse ne prépare pas ses élèves à l'avenir. Si les enseignants ne s'étaient pas surpassés pour faire plus que ce que le gouvernement considérerait comme suffisant, je n'aurais pas terminé ma première année d'université, et encore moins mes quatre années. »

- b. **Simplifier le système.** Les répondants ont suggéré deux façons principales de simplifier le système et de réinvestir les économies faites dans les écoles. Premièrement, réduire le nombre de conseils scolaires dans la province. Deuxièmement, réduire substantiellement la taille du Ministère, notamment retourner les enseignants dans les salles de classe et les administrateurs dans les écoles.

« Le Ministère est une machine très lourde. Il compte trop de directeurs et de gestionnaires, et pas suffisamment de personnes chargées d'effectuer de la recherche et de fouiller. Les processus en cours au MEDPE fonctionnent indépendamment d'une division à l'autre. Il manque de communication. »

« On devrait prioritairement éliminer les conseils et muter le personnel au sein du Ministère afin que tous travaillent de façon unifiée vers les mêmes buts en considérant l'intérêt supérieur des élèves comme une priorité absolue et en veillant à ce que des fonds maximaux soient dirigés vers les élèves. »

- c. **Responsabiliser davantage le système.** Une vaste majorité des répondants ayant préconisé une responsabilisation accrue estimaient qu'on devrait considérer comme prioritaires l'embauche et la promotion de personnes possédant de l'expérience en éducation.

« Il faut réduire les postes de l'administration, qui est trop lourde, et ramener plus de gens dans les salles de classe. Les administrateurs oublient souvent comment fonctionne l'enseignement quotidien; ils devraient effectuer un retour dans les écoles par rotation pour SAVOIR comment fonctionnent les classes chaque jour. »

« Le ministère de l'Éducation est trop compliqué. Il a perdu contact avec les salles de classe et les parents, et il ne semble pas comprendre clairement le processus de la planification à long terme, celui de l'établissement d'objectifs, etc. L'administration représente une carrière pour nombre de fonctionnaires qui ne se sont pas trouvés dans une salle de classe depuis des années ou même des décennies. Il faut remanier le Ministère de fond en comble en mettant l'accent sur l'enseignement et l'apprentissage. »

### Question 3 : Quels changements proposeriez-vous d'apporter à l'administration des conseils scolaires?

La question 3 a suscité un large éventail de commentaires. Les deux réponses de loin les plus répandues ont répété des thèmes ayant déjà émergé en réponse aux questions précédentes : 1) réduire le nombre de conseils scolaires; 2) réduire le personnel des conseils scolaires et investir les économies réalisées dans les écoles.

- a. **Réduire le nombre de conseils scolaires.** Vingt-six pour cent des répondants ont recommandé une réduction du nombre de conseils scolaires, la vaste majorité recommandant l'implantation d'un conseil ou de deux (un conseil anglophone et un francophone) pour l'ensemble de la province.

« Les conseils scolaires eux-mêmes sont désuets. Ils engloutissent des fonds qui pourraient être détournés vers les écoles. De nombreuses provinces se sont déjà départies des conseils scolaires locaux... cela signifierait évidemment la mise en place de conseils plus imposants; il faudrait par conséquent en modifier l'administration pour permettre une contribution de la base. »

**b. Réduire le personnel des conseils.** Vingt-et-un pour cent des répondants ont affirmé que les conseils scolaires étaient « excessivement lourds » et ont recommandé une réduction du nombre d'administrateurs et d'experts-conseils. Il faudrait ensuite réinvestir dans les écoles les fonds et le personnel que procurerait cette réduction du personnel centralisé.

« Il y a trop de bureaucratie. Trop de politiques. Trop de fonds publics vont aux administrateurs. Il faut laisser les éducateurs enseigner. Nous sommes loin d'avoir suffisamment de personnes dans les écoles et les conseils scolaires regorgent de personnes. Vu le sous-financement existant du système, il faut placer les spécialistes dans les salles de classe. »

« Je suis un partisan de la démocratie locale. Les fusions ne semblent jamais produire d'économies ni une efficacité à long terme. Il serait toutefois avantageux de disposer d'un certain type de mécanisme facilitant une coopération plus étroite et un partage entre les conseils et le MEDPE. »

« Pourquoi avons-nous besoin de tellement de conseils dans une petite province comme la Nouvelle-Écosse? Je crois personnellement que nous devons centraliser les conseils (à l'instar de la Régie de la santé). Il existe beaucoup trop de postes administratifs dans les bureaux centraux de chaque conseil scolaire. Les écoles de mes enfants ont besoin de plus de personnel de soutien dans les écoles plutôt que dans les bureaux centraux. »

« Les membres du conseil scolaire font preuve de façon répétée d'une absence de connaissance des problèmes à l'intérieur des écoles. Ils semblent plus intéressés par la politique et le résultat net que le mieux-être des élèves. »

Les commentaires qui suivent ont été mentionnés beaucoup moins fréquemment que ceux qui viennent d'être décrits, mais ils ont été exprimés assez fréquemment pour être signalés aux présentes.

« Il faudrait dissoudre les conseils scolaires élus et les remplacer par des bureaux régionaux du ministère de l'Éducation travaillant de concert avec les conseils d'école consultatifs, qui (à leur tour) livreraient les commentaires directs des élèves, des parents, des enseignants et de la collectivité sur l'éducation publique... Nous avons besoin d'une approche nouvelle. »

« Les conseils scolaires élus ne jouent désormais qu'un rôle très modeste. On semble donner de plus en plus de pouvoirs aux titulaires de ces postes, occupés en général par des personnes qui possèdent peu d'expérience en éducation, sinon aucune... mis à part le fait qu'elles ont jadis fréquenté elles-mêmes l'école. Je pense qu'on pourrait facilement éliminer les postes élus. On pourrait aussi réduire le nombre de postes des bureaux centraux et les combiner à l'échelle de la province. Une telle mesure assurerait par ailleurs une certaine uniformité d'une région à l'autre, car il peut actuellement exister beaucoup de différences dans les procédures et le fonctionnement d'une région à l'autre. »

« La politique joue un rôle prononcé en éducation, comme nous l'avons observé au cours des récentes élections. Les conseils constituent un facteur de stabilisation parce qu'ils ne sont affiliés à aucun parti politique. Je veux être assuré que je peux avoir accès à un intervenant local qui comprend l'école et le milieu de mes enfants, si jamais j'ai besoin d'un arbitre entre moi et mon école. »

## Consultations en personne

Les rencontres en personne se sont bien sûr déroulées beaucoup plus librement. Comme dans les résultats du sondage en ligne, beaucoup de discussions sur la structure et la gouvernance ont inévitablement abouti à des opinions passionnées sur l'inclusion, le programme d'études, les politiques scolaires, les tailles des classes, le conflit de travail de l'an dernier et ainsi de suite. Même si certains de ces commentaires n'affectent pas mes recommandations, j'essaierai de me concentrer sur la rétroaction pertinente reçue s'inscrivant dans le cadre de référence du présent rapport.

Il a constamment été réitéré que le personnel du Ministère et des conseils devrait être encouragé, sinon obligé, à passer plus de temps dans les écoles de façon régulière. Une telle approche assurerait sa sensibilisation aux tendances existantes dans les écoles, le tiendrait au courant des ressources nécessaires et des difficultés qui surgissent « sur le terrain », et lui permettrait d'être perçu comme un intervenant plus compétent et agile pour cerner des solutions et fournir un soutien aux écoles elles-mêmes.

Certains estimaient qu'il faudrait laisser le système administratif tranquille. Une vaste part de ce point de vue semble découler de la notion que le système a récemment été tout simplement dépassé par les événements, par suite de l'apparition d'un nombre excessif de changements dans un intervalle trop court. Les appels à l'action du rapport Freeman (2014) ont effectivement été suivis par le Plan d'action en matière d'éducation (2015) et ses 101 changements recommandés au programme d'études et au système scolaire. Les deux documents font preuve d'intuition, d'innovation et de changements astucieux qui devraient selon moi aider le système.

D'autres affirment que les changements rapides au sein du système ont directement mené au conflit de travail de l'an dernier. Les enseignants et les administrateurs trouvaient qu'on n'écoutait tout simplement pas leurs préoccupations, et que le Ministère ne tenait pas compte de leurs préoccupations et ne les respectaient pas. Les négociations contractuelles avaient moins à faire avec le contrat qu'à une possibilité qui s'offrait à eux pour finalement affirmer : « Nous en avons assez – nous avons finalement une chance de nous faire entendre ».

J'ai clairement entendu les revendications d'une participation élargie à tous les paliers du système d'éducation, en particulier aux niveaux décisionnels. Je pourrais être plus d'accord – et les recommandations formulées suggéreront des mesures à cet égard.

Plusieurs exemples de fonctionnement du système autrement qu'il le devrait – avec clarté, suivant une orientation et en permettant un dialogue dans les deux sens – ont été cités. Les intervenants ont fait état d'un certain nombre de mesures, de changements ou de politiques bien intentionnés qui ont selon eux eu des conséquences imprévues, par exemple

- le plafonnement des classes;
- l'inclusion;
- les structures hiérarchiques concurrentes ou conflictuelles.

Beaucoup ont affirmé qu'il serait avisé de simplement prendre une pause à la suite de la frénésie et de la multitude des changements apportés au programme d'études, conjuguées au conflit de travail de l'année scolaire précédente. Ces observations sont sages. Je recommande un certain genre de période de refroidissement, un ralentissement des initiatives nouvelles pour laisser le système récupérer, pour rétablir la confiance et pour permettre aux gens de s'adapter. Il faut par ailleurs prévoir qu'il faudra un certain temps pour parfaire les capacités individuelles et celles du système pour que les initiatives nouvelles soient fructueuses.

En même temps, des changements marquants sont essentiels – et se font même attendre depuis longtemps. Finalement, le maintien du *statu quo* représente, effectivement un autre modèle suggéré d'administration et de gouvernance, soit laisser le système comme il est : tout va bien. Ou encore : changez l'univers de quelqu'un d'autre plutôt que le mien.

Il est toutefois clair que le maintien des mêmes approches de gouvernance ne sert pas l'intérêt supérieur des élèves et des éducateurs de la Nouvelle-Écosse. Des changements doivent être apportés tout de suite pour le bien du système dans son ensemble et pour améliorer les résultats des élèves en particulier. De plus, même si certains des changements recommandés sont prononcés, *la façon* de les implanter a tout autant d'importance que ce qu'ils sont en fait censés faire. Leur mode de mise en application est crucial. Ce point sera traité plus en détail dans la section qui suit les recommandations.



# RECOMMANDATIONS

---

J'ai organisé les recommandations du présent rapport en les répartissant en six groupes à chacun desquels est rattaché un certain nombre de stratégies individuelles connexes. Je les appelle des catalyseurs de changement.

Voici les six catalyseurs de changement définis.

**Catalyseur 1** : Structurer le système pour se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves

**Catalyseur 2** : Concentrer les ressources nécessaires dans les classes et les écoles

**Catalyseur 3** : Améliorer le système pour les enseignants et les directeurs d'école

**Catalyseur 4** : Accroître la confiance, la responsabilisation et la transparence

**Catalyseur 5** : Assurer l'équité et l'excellence dans toutes les écoles de la province

**Catalyseur 6** : Simplifier le fonctionnement et l'administration du Ministère, et investir les économies dans les salles de classe

Nombre de ces recommandations sont directement inspirées des commentaires des Néoécossais consciencieux que j'ai rencontrés et que j'ai entendus durant le processus de consultation. Votre passion et vos idées me rassurent sur l'avenir du système scolaire de la province et j'ai bon espoir que vous retrouverez l'esprit de certaines de vos propres suggestions inclus dans les présentes.

Finalement, les recommandations reposent, dans leur essence même, sur le sage énoncé des modalités de l'examen, qui rappellent qu'il « ...portera également sur le contexte culturel, linguistique et géographique du système éducatif en Nouvelle-Écosse et sur les priorités actuelles du gouvernement pour l'enseignement public. »

« Nous devons juger notre rendement en fonction des niveaux de succès atteint par nos élèves les plus vulnérables. » [traduction]

(Glaze et Mattingly, 2012)

## **Catalyseur 1 : Structurer le système pour se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves**

L'un des thèmes qui a émergé le plus constamment au cours des consultations a été cette conclusion troublante : il existe énormément de confusion au sujet des rôles et des responsabilités, des liens hiérarchiques et de la responsabilisation au sein du système administratif en Nouvelle-Écosse. Au lieu d'un appareil unifié axé sur l'objectif commun de l'amélioration du rendement scolaire et de l'apprentissage de tous les élèves, nous nous retrouvons avec neuf systèmes disparates différents – le Ministère, le Conseil scolaire acadien provincial et sept conseils scolaires régionaux.

Il n'est pas étonnant que cette situation ait par moments pris les traits de dysfonctionnement, d'affrontements territoriaux, de méfiance, d'absence de communication, d'absence d'uniformité du programme d'études et des résultats, et ultimement de l'omission de faire progresser le système scolaire.

Il est devenu clair que le système éprouve des problèmes reconnus et que les choses ne peuvent plus continuer à fonctionner comme elles le faisaient. Même si nombre d'éducateurs néoécossais compétents et de haut calibre se sont démenés pour faire fonctionner les choses, nous avons besoin d'une réforme sérieuse afin de leur permettre d'accomplir un travail optimal dans de meilleures conditions.

Le système actuel est trop fracturé et fragmenté pour une province aussi modeste, qui tente de se rattraper face aux objectifs de l'éducation du 21<sup>e</sup> siècle. Cette fracturation et cette fragmentation produisent des tensions à l'intérieur du système qui nous distraient des aspects qui méritent le plus d'attention : le rendement des élèves et le renforcement des capacités pour y parvenir.

Les recommandations visent par conséquent la mise en place d'un système cohérent sous une direction claire et unifiée qui simplifiera l'administration et qui autonomisera et responsabilisera les éducateurs de première ligne par rapport à ce qu'ils sont censés faire : assurer une direction pédagogique et se concentrer sur le rendement des élèves.

Les recommandations encouragent en même temps la participation locale, la réceptivité et l'innovation.

La mise en place d'un système cohérent permettra en outre un déplacement plus rapide et plus facile des enseignants et des ressources au sein du système pour assurer l'équité dans les résultats des élèves. Les enseignants jouiront d'une mobilité accrue en ne perdant pas leur ancienneté lorsqu'ils sont mutés entre des régions.

Je crois que cette structure mieux alignée et plus souple permettra une harmonisation et une gestion de nombreux services à l'échelle du système pour améliorer la qualité et l'efficacité, tout en concentrant réellement l'attention sur les priorités en attente depuis longtemps dans les salles de classe.

Les élèves de la Nouvelle-Écosse ne performant pas à leur plein potentiel, en particulier dans les collectivités marginalisées, et nous avons besoin d'un système coordonné, unifié, inclusif et réceptif pour corriger la situation.

Veillez jeter un coup d'oeil sur le tableau *Aperçu des changements* à la page 30 : il fait état des principales différences entre le système existant et le système proposé. Un organigramme à la page 31 décrit de plus la gouvernance actuelle et les structures, et il est suivi de la structure proposée à la page 32.

## RECOMMANDATION 1

---

### **Passer d'un système de neuf silos déconnectés à un modèle aligné et cohérent, axé sur l'apprentissage et le rendement des élèves.**

À l'heure actuelle, le Ministère et les huit conseils scolaires entretiennent des rapports dysfonctionnels, dont continuent à souffrir le rendement et l'apprentissage des élèves. Mes 91 consultations, l'examen des 1 500 réponses au sondage en ligne et une analyse récente du vérificateur général révèlent clairement que le modèle du système existant souffre d'une absence de clarté en ce qui a trait à la responsabilisation, aux rôles et aux responsabilités, de redondances et de conflits, ainsi que du chevauchement de certains pouvoirs et structures hiérarchiques.

Il faut remanier le système pour mettre l'accent sur les élèves à l'échelle de la province de manière unifiée et coordonnée. Les économies réalisées par l'élimination des rouages administratifs inutiles peuvent servir à la place aux priorités des salles de classe. Le système recentré pourra finalement aider les élèves néoécossais à réaliser leur plein potentiel. Voici les principaux changements recommandés :

**a. Les sept conseils scolaires régionaux (élus) existants devraient être éliminés.**

Je ne peux malheureusement pas ignorer maintenant ce que j'ai entendu en Nouvelle-Écosse : les destitutions de conseils élus survenues à plusieurs reprises au cours de la dernière décennie; un rendement qui varie largement d'un conseil à l'autre; un nombre excessif de politiques conflictuelles; les problèmes de transparence; un niveau malsain de candidats élus par acclamation et la pénurie de voix nouvelles; les contribuables qui ne connaissent pas les membres de leur conseil local ou les rôles qu'ils jouent, et ainsi de suite.

**b. Améliorer la participation locale en créant pour toutes les écoles (ou groupes d'écoles) de la province des conseils d'école consultatifs (CEC) dynamiques et jouissant d'une influence accrue, notamment :**

- au moyen de rapports de mise à jour provisoires trimestriels périodiques et de séances de compte rendu en compagnie des directeurs généraux régionaux de l'éducation (nouveau titre des directeurs généraux de conseil scolaire);
- au moyen d'une rencontre annuelle avec le ministre du MEDPE pour discuter des priorités, des politiques et des enjeux;
- en offrant une possibilité aux parents, à la collectivité, aux directeurs d'école et aux élèves de faire part de leurs vues;
- en révisant et clarifiant davantage au cours des mois à venir les processus de sélection et de participation des CEC, notamment leurs attributions particulières, les limites des mandats des membres, leur composition et les autres attentes par rapport à leurs rôles.

**c. Veiller à écouter les Mi'kmaq et les Afro-Néoécossais à l'échelon ministériel.** Il faut enrichir les rôles du Conseil sur l'éducation des Mi'kmaq (CEM) et du Council on African Canadian Education (CACE), et les charger de conseiller le ministre en matière de politiques.

**d. Le rôle des directeurs généraux de conseil scolaire, désormais appelés directeurs généraux régionaux de l'éducation, sera amélioré : ils deviendront les dirigeants de l'éducation dans leurs régions et assumeront la responsabilité du rendement des élèves, relevant directement du sous-ministre du MEDPE, assurant la surveillance des bureaux régionaux d'éducation et jouant un rôle clé pour le succès des conseils d'école consultatifs dans leurs régions.**

Les directeurs généraux régionaux de l'éducation auront la responsabilité de la mise en oeuvre des programmes et politiques provinciaux; de l'apprentissage et du rendement des élèves; de la sensibilisation et participation communautaires; des enjeux et du fonctionnement locaux. Ils se trouveront désormais en meilleure position pour utiliser tout leur répertoire de compétences et de connaissances sur ce qui fonctionne le mieux en éducation, relever les attentes et assurer la réussite de tous les élèves de leurs régions.

**e. Les sept bureaux administratifs régionaux existants continueront à fonctionner sous la direction des directeurs généraux régionaux de l'éducation au sein de ces sphères d'activités : la mise en oeuvre des politiques et programmes provinciaux, le fonctionnement quotidien et, surtout, l'accent requis sur l'apprentissage et le rendement des élèves.**

- D'abord et avant tout, les spécialistes du soutien de l'enseignement seront mutés des bureaux administratifs aux salles de classe (voir la recommandation 3).
- Pour accroître l'efficacité et l'efficience des services, les rôles administratifs non essentiels seront revus dans le cadre d'un modèle de partage des services.
- La première étape devrait prévoir une consolidation des huit systèmes non essentiels au sein d'un même système. Au lieu de neuf approches distinctes face aux mêmes politiques, la mesure devrait accélérer le service, unifier les politiques et les formalités, réduire les coûts administratifs et simplifier le système. Citons à titre d'exemple possible à cet égard la TI, la paye, les locaux, les finances, le BEAIPVP/AIPRP, le fonctionnement et les ressources humaines.
- Il faudrait prendre soin d'évaluer le meilleur endroit d'exécution de chaque fonction, par exemple quel centre dispose du meilleur modèle ou convient le mieux à un tel travail à l'échelle du système. Une région pourrait assumer la responsabilité de la paye, une autre, celle des RH, etc.
- Nous ignorons en ce moment quels rôles devraient être rattachés aux divers endroits pour assurer un fonctionnement d'une efficacité optimale. Il faudra examiner et évaluer cette question pour déterminer les meilleures approches dans les plus brefs délais.

**f. Le Ministère devrait réexaminer le rôle et les responsabilités des agents régionaux d'éducation (ARE) à la lumière de ces changements.**

Les changements préconisés nécessiteront des modifications législatives à la loi sur l'éducation (*Education Act*) pour que la loi soit plus claire et reflète mieux le système existant.

## Changements visant les conseils scolaires

Il s'agit à mes yeux de l'aspect le plus difficile du présent examen : formuler des recommandations aux fins du remplacement des conseils scolaires existants. L'inconfort éprouvé repose sur mes propres convictions et expériences.

J'ai travaillé avec des membres de conseils scolaires ayant fait preuve du niveau le plus élevé d'engagement et de professionnalisme. Je me rappelle avoir travaillé en Ontario avec des commissaires qui faisaient des heures de voiture pour se rendre à des réunions du conseil, tard en soirée, dans les conditions les plus dangereuses, simplement parce qu'ils voulaient servir leur milieu et s'assurer que les enfants jouissaient de la meilleure éducation possible. J'ai entendu le même genre d'anecdotes des membres de conseils que j'ai rencontrés partout en Nouvelle-Écosse cet automne.

J'ai fait l'éloge au fil des ans, dans mes allocutions, de la valeur de la démocratie représentative. J'ai aussi, lorsque j'ai fait partie de la Commission royale sur l'éducation, parcouru toute la province afin d'écouter les Ontariens parler de leur vision de l'avenir de l'éducation.

La Nouvelle-Écosse a malheureusement connu sa part de ce que beaucoup ont qualifié de dysfonctionnement de ses conseils scolaires au fil des ans et la ministre a, en certaines occasions, entièrement suspendu un conseil pour le remplacer par un président du conseil nommé agissant seul. De fait, les gens ont fait remarquer relativement souvent durant nos consultations que les conseils d'un seul membre s'étaient avérés le modèle le plus efficace et professionnel qu'ils avaient vu.

On peut tirer des leçons des conseils d'un membre. Je ne suis pas prête à aller jusque, mais les points de vue locaux demeurent tout de même très précieux. Ce qui est révélateur, toutefois, est l'importance de la clarté des rôles et des responsabilités, le pouvoir et la valeur de professionnels hautement qualifiés, et les effets positifs d'une vision stratégique qui se concrétise de façon disciplinée et opportune.

Le dysfonctionnement du système a, à mon avis, mené aux créations récentes de « solutions de rechange », comme le Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe, le Forum des directrices et directeurs d'école et la Commission sur l'intégration dans l'éducation. Si le système avait bien fonctionné, ces points de vue se seraient fait entendre par le truchement des canaux établis. Les enseignants, les directeurs d'école, les parents et la collectivité ont clairement senti qu'ils n'étaient pas entendus. Les conseils scolaires partagent la responsabilité de ce phénomène, tout comme le Ministère.

Il est primordial de reconnaître comment les changements recommandés rehausseront le rôle et les responsabilités des directeurs généraux régionaux de l'éducation (anciens directeurs généraux de conseil scolaire) assurant la supervision des écoles dans les mêmes milieux.

Encore une fois, mon rôle n'est pas de rejeter la valeur des points de vue locaux. Je réagis simplement à ce que je considère comme une crise de faiblesse du rendement dans une province pourvue d'un système d'administration de l'éducation pouvant sembler trop lourd, conflictuel et contradictoire pour qu'on puisse se pencher sur les aspects urgents du rendement scolaire.

C'est là un fait. L'autre est que nous ne pouvons pas toujours attendre : nous accusons déjà trop de retard sur le plan du rendement des élèves et il est tout simplement injuste pour les enfants, les familles et leurs collectivités de les obliger à prendre une pause complète ou de les paralyser. Il n'est pas contradictoire de ralentir certains éléments et d'en accélérer d'autres en même temps. Nous devons faire les deux.

Je crois que le modèle suggéré de participation supplémentaire peut très bien fonctionner, car il fournit aux parents et aux élèves des voix à l'échelle communautaire et régionale tout en assurant la diversité des rôles consultatifs jouissant d'un accès direct au ministre.

La présente recommandation ne devrait pas être considérée comme un rejet global de tous les conseils scolaires et conseillers élus. Le système n'a simplement pas réussi à aider les élèves néoécossais à améliorer leur rendement. Chaque modèle et chaque situation doivent être considérés dans leur propre environnement, du point de vue du rendement, de la cohérence, de la responsabilité et de la responsabilisation. Peu importe les niveaux de rendement scolaire, le modèle proposé devrait être réexaminé dans cinq ans.

## À propos du Conseil scolaire acadien provincial (CSAP)

Je recommande le maintien de la structure d'un conseil scolaire unique à l'échelle provinciale, avec certains rajustements, pour les écoles de la communauté acadienne. Dans le cas des Acadiens de la province, la différence est fondamentale et absolument cruciale pour la renaissance à laquelle ils ont oeuvré si fort depuis des générations.

Je crois que l'unicité du CSAP nécessite un rapport unique au sein du système. Le CSAP doit collaborer avec le Ministère pour assurer le respect des priorités et du programme d'études provinciaux, ainsi que des rajustements raisonnables en fonction du contexte acadien.

On pourrait par ailleurs me critiquer pour ne pas recommander plus de changements au CSAP. En fait, l'expérience acadienne est différente et a constitué un cheminement de lutte et d'endurance. J'ai été profondément touchée par les anecdotes personnelles que j'ai entendues des dirigeants du conseil.

Dans une province et un continent où prédomine l'anglais, les Acadiens représentent quatre pour cent de la population et sont à juste titre fiers de leur culture, de leur langue et de leur place dans la province. Ils devraient aussi être encouragés à célébrer et à protéger les droits qu'ils ont acquis au sein d'une culture à prédominance anglophone.

Ce commentaire entendu durant une consultation m'est resté gravé à l'esprit, car il rappelle les luttes, les difficultés et la résilience des Acadiens : « *Un mentor avisé m'a jadis confié (en français) : "Dans la communauté acadienne, nous devons nous lever plus tôt le matin, nous coucher plus tard le soir et travailler deux fois plus fort – mais tout cela en vaut la peine au bout du compte."* »

La Nouvelle-Écosse a pris un tournant décisif il y a 20 ans, reconnaissant l'importance singulière du contrôle culturel et linguistique des Acadiens au sein du système scolaire. Nous ne pouvons pas aujourd'hui retourner en arrière ni nous détourner de la communauté acadienne.

Un mot à l'intention de Michel Comeau, directeur général du CSAP : *Rassurez-vous, je n'oublierai pas ce petit garçon.*

## RECOMMANDATION 2

### Maintenir la structure provinciale du CSAP, en apportant les changements qui suivent.

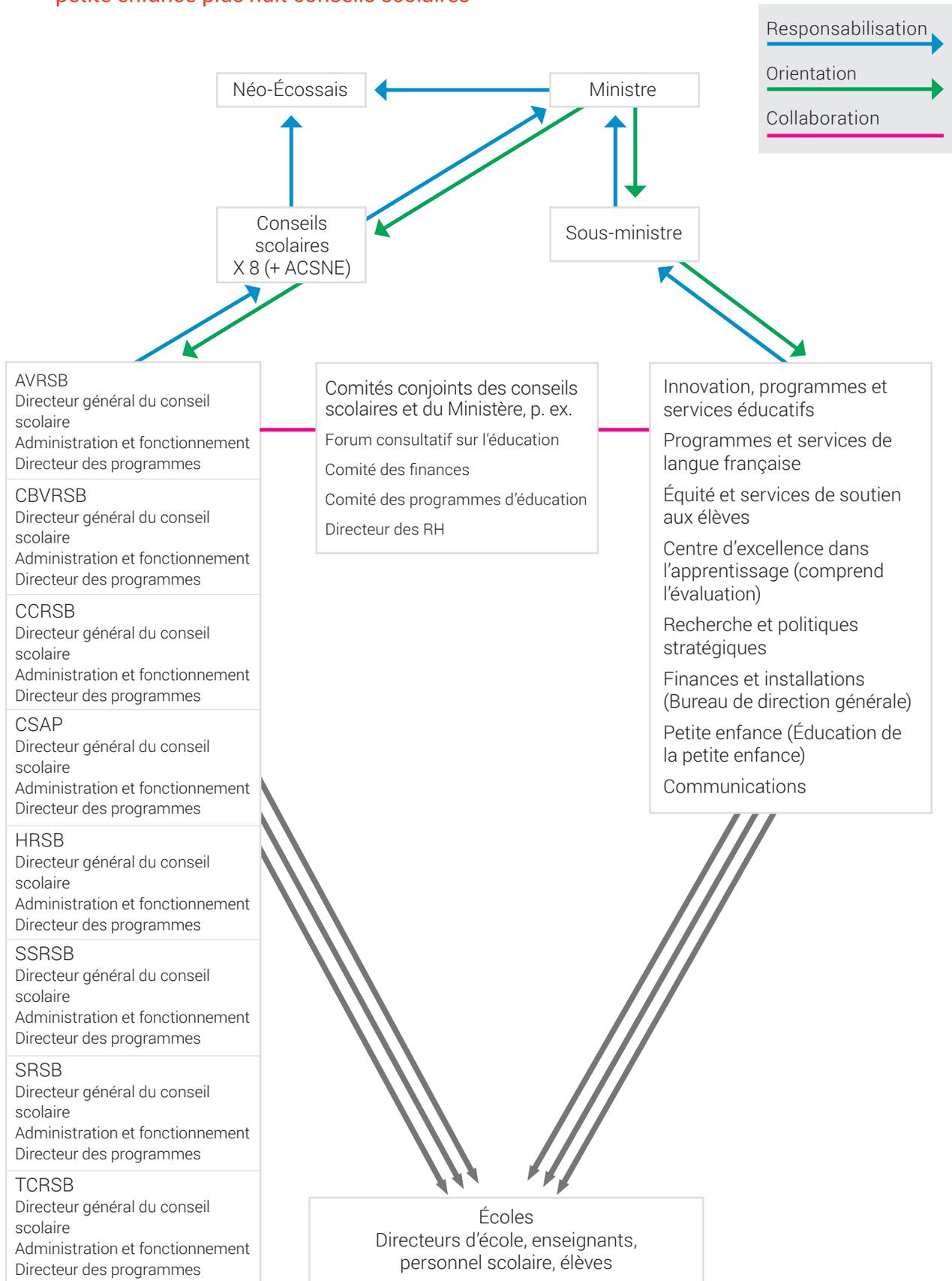
- Le directeur général du conseil scolaire relève à la fois du sous-ministre du MEDPE et du CSAP.
- Le CSAP assume le contrôle des aspects culturels et linguistiques, et il respecte les résultats visés par le programme d'études provincial, tout en pouvant ajouter des priorités culturelles/linguistiques. Une telle approche reconnaît les droits du CSAP issus de la Charte, tout en assurant une harmonisation des buts du programme d'études provincial à l'intention de tous les élèves néoécossais.
- Il existe sans doute une tension inévitable entre le Ministère et le CSAP en ce qui a trait au contrôle du programme d'études. Le Ministère, le directeur général du conseil scolaire et le conseil scolaire doivent trouver un consensus cadrant avec les priorités et les résultats visés par le programme d'études provincial, tout en veillant à protéger les priorités uniques de l'expérience acadienne et les droits issus de la Charte pour que ce modèle d'administration et de gouvernance s'avère fructueux.

## APERÇU DES CHANGEMENTS

MEDPE PLUS 8 CONSEILS SCOLAIRES	UN SYSTÈME D'ÉDUCATION À L'ÉCHELLE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE
<p><b>INÉGALITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disparités dans le rendement scolaire à l'échelle de la province.</li> </ul>	<p><b>ÉQUITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Excellence et équité en matière de rendement scolaire à l'échelle de la province.</li> </ul>
<p><b>FRACTIONNEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neuf systèmes qui ne sont pas harmonisés.</li> <li>Priorités et orientation conflictuelles de différentes sources.</li> <li>Fragmentation, confusion et inefficacité à l'échelle du secteur.</li> </ul>	<p><b>COHÉRENCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un système harmonisé.</li> <li>Priorités et orientation unifiées au sein de l'ensemble du secteur.</li> <li>Intégration, clarté et efficacité à l'échelle du secteur.</li> </ul>
<p><b>LOURDEUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre excessif de membres du personnel en dehors des salles de classe.</li> <li>Chevauchement des efforts à l'échelle du secteur.</li> </ul>	<p><b>SIMPLIFICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel et services accrus dans les écoles.</li> <li>Réduction des efforts à l'échelle du secteur (p. ex. services partagés).</li> </ul>
<p><b>DISTRACTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imposition d'un lourd fardeau administratif aux directeurs d'école et aux enseignants.</li> <li>Les responsabilités non liées à l'enseignement excessives (p. ex. problèmes relatifs aux bâtiments, etc.) distraient de la direction de l'enseignement.</li> <li>Les conflits sur l'attribution des responsabilités détournent l'attention des élèves.</li> <li>Les directeurs généraux de conseil scolaire doivent diviser leur attention entre plusieurs dossiers.</li> </ul>	<p><b>CONCENTRATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du fardeau administratif imposé aux directeurs d'école et aux enseignants.</li> <li>Concentration sur la direction de l'enseignement et le renforcement des capacités.</li> <li>Clarification des pouvoirs et des responsabilités; attention accrue portée au rendement scolaire.</li> <li>Les directeurs généraux régionaux de l'éducation soutiennent le rendement scolaire.</li> </ul>
<p><b>ABSENCE DE RÉCEPTIVITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins d'apprentissage uniques des élèves ne sont pas toujours comblés.</li> <li>Les parents ne peuvent pas participer de façon significative à l'éducation des enfants.</li> <li>Les points de vue des directeurs d'école et des enseignants sont ignorés parmi toutes les autres questions traitées.</li> </ul>	<p><b>RÉCEPTIVITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins d'apprentissage des élèves sont comblés, peu importe le contexte ou les autres circonstances.</li> <li>Les parents jouissent de plus de possibilités de participation significative.</li> <li>Respect accru du jugement professionnel des directeurs d'école et des enseignants.</li> </ul>
<p><b>ABSENCE DE CLARTÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de clarté sur ce qui fonctionne le mieux et sur la façon de faire part des progrès des élèves aux parents et au public.</li> <li>Les décisions sont parfois vagues et imprévisibles.</li> </ul>	<p><b>TRANSPARENCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les progrès des élèves sont évalués par un bureau indépendant d'évaluation des progrès des élèves faisant directement rapport au public.</li> <li>Les décisions sont prises dans le cadre de processus clairs et prévisibles.</li> </ul>

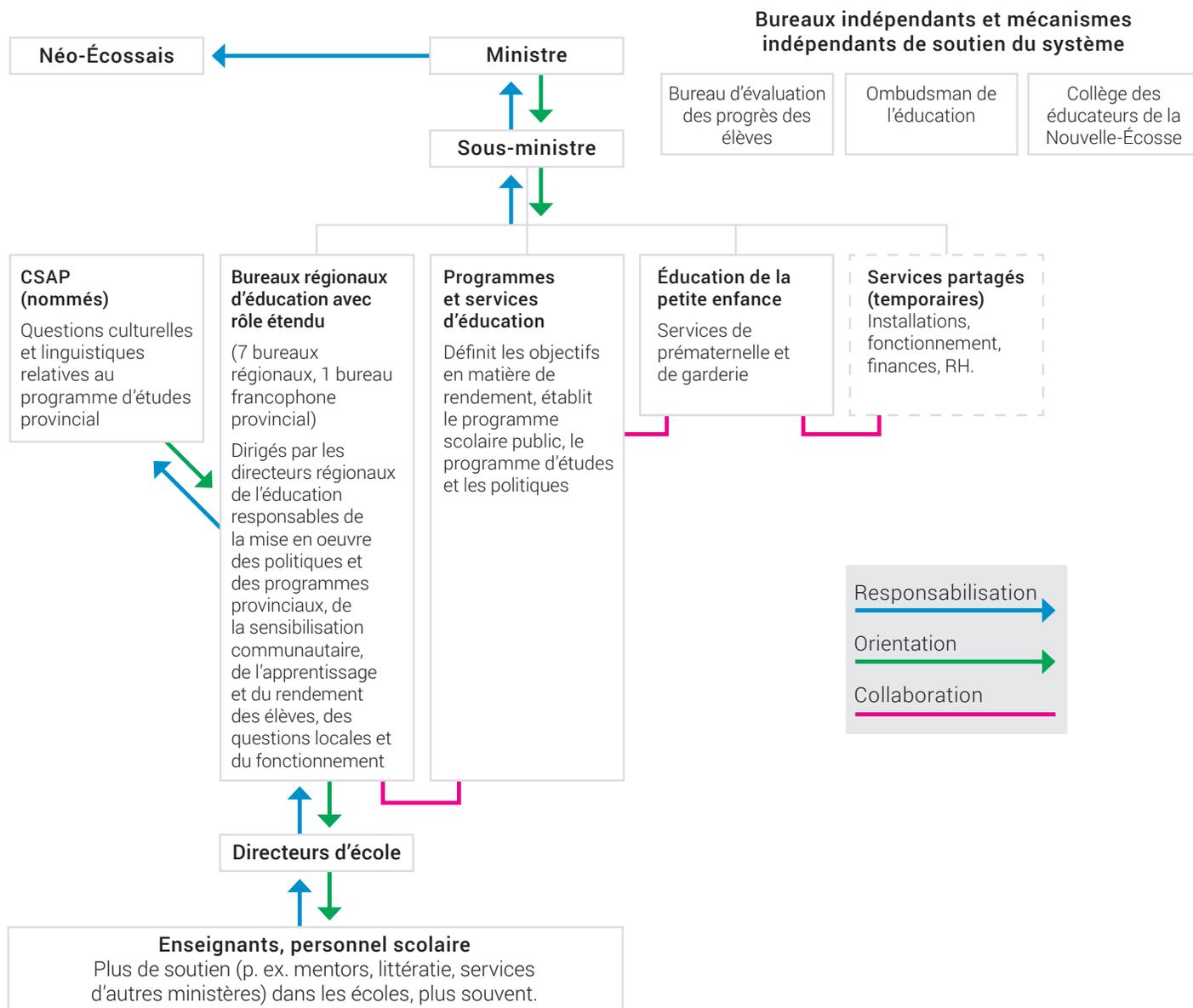
## STRUCTURE ACTUELLE DE GOUVERNANCE ET D'ADMINISTRATION

### Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance plus huit conseils scolaires



## STRUCTURE PROPOSÉE DE GOUVERNANCE ET D'ADMINISTRATION

### Un système d'éducation à l'échelle de la Nouvelle-Écosse



## Catalyseur 2 : Concentrer les ressources nécessaires dans les salles de classe et les écoles

### RECOMMANDATION 3

---

**Muter les spécialistes du soutien à l'enseignement (responsables de la littératie, mentors de mathématiques, etc.) hors des bureaux régionaux d'éducation et à l'intérieur des salles de classe quatre jours par semaine, le cinquième jour étant réservé à la planification collaborative et à la préparation de la semaine suivante.**

À l'heure actuelle, plus d'une centaine de spécialistes du soutien à l'enseignement travaillent dans les bureaux régionaux. Leurs principaux rôles ont évolué pour les astreindre à des formalités administratives excessives, à la saisie de données et à l'administration, sans que ce soit de leur faute.

Ils devront désormais utiliser leurs capacités en matière d'enseignement dans les salles de classe. Les écoles doivent être mieux servies par ces personnes, grâce à des horaires prévisibles, définis et responsables. Le cinquième jour sera réservé à la saisie des données, aux leçons apprises, à la réflexion et à la planification; le Ministère doit éliminer les éléments de distraction pour s'assurer que le travail administratif peut être réalisé en l'espace d'une seule journée par semaine ou moins.

### RECOMMANDATION 4

---

**Encourager une fécondation intersectorielle entre le Ministère et les écoles en faisant appel à des enseignants titulaires de classe pour pourvoir 50 % des postes du programme d'études du MEDPE et en déployant du personnel du Ministère au sein du système.**

Je recommande des détachements de deux à trois ans, des nominations pour une période déterminée ou des échanges à compter de 2018-2019. L'approche peut parfaire la compréhension du fonctionnement existant des salles de classe, stimuler la collaboration et l'innovation, et contribuer à l'établissement de relations de confiance et de respect mutuels.

Ce thème a été évoqué au cours de toutes les consultations : le personnel du Ministère devrait « se mettre à notre place » et vivre réellement ce qui se passe dans les salles de classe d'aujourd'hui.

Il est crucial d'obtenir des points de vue de la réalité partout dans la province au lieu de se limiter à « la perspective d'Halifax ».

Il existe une perception, qui pourrait être exacte ou non parmi certains observateurs que le Ministère est trop hiérarchisé et opaque, et qu'il doit être simplifié. D'autres affirment qu'ils ne peuvent juger ces aspects parce qu'ils ne peuvent pas savoir qui assume les responsabilités pertinentes ou comment l'organisation fonctionne. Le ministre devrait reconnaître cette perception et s'efforcer d'y donner suite en implantant une culture plus transparente et accessible. Son site Web devrait, à tout le moins, comporter une description claire de sa structure, sa direction, son personnel et ses services, et faire état d'organigrammes et de coordonnées.

### RECOMMANDATION 5

---

**Faire de toutes les écoles des « carrefours », où les élèves et les familles peuvent rapidement avoir accès à de l'aide de n'importe quel ministère, soit non seulement du secteur de l'éducation, mais également des professionnels de la santé mentale, des dispensateurs de soins de santé, du secteur de la justice, des services à la famille, et ainsi de suite.**

Pour servir les élèves, il faut éliminer le cloisonnement entre le MEDPE et les ministères de la Santé et du Bien-être, des Services communautaires, et de la Justice. Pour appuyer cette mesure davantage,

- *ÉcolesPlus* devrait être élargi dans la mesure du possible;
- la planification et la conception des nouveaux établissements de prématernelle et écoles devraient être axées sur la philosophie de centralisation des services dans les écoles;
- l'approche de centralisation des services dans les écoles devrait également être appliquée aux stratégies visant les élèves plus âgés, au moment où ils se préparent à effectuer la transition au monde élargi du travail et de l'apprentissage, au collège communautaire ou à l'université.

Le Dr Stan Kutcher, estimé spécialiste de la santé mentale, a décrit ainsi au cours d'une conversation le défi qui se pose à notre système scolaire: « Les cadres structurels de nos écoles n'ont pas beaucoup changé depuis les années 1800, mais les attentes ont changé. La société s'attend désormais à ce que l'école soit là pour aider les parents à élever leurs enfants. »

Comme le fait observer le Dr Kutcher, cette évolution des attentes ne s'est pas traduite par des changements marqués dans la façon dont nos écoles sont soutenues (sur les plans du financement, de la dotation en personnel et de l'expertise professionnelle) ni conçues (pour ce qui est de la journée scolaire, du rôle des enseignants, et ainsi de suite).

L'argument du Dr Kutcher met en relief la nécessité de longue date d'un débat sur les politiques publiques : voulons-nous que les écoles élèvent nos enfants? Le cas échéant, comment les soutenons-nous au moyen de ressources et les tenons-nous responsables du succès obtenu?

En réalité, nous ne pouvons plus attendre un tel débat. Nos écoles ont changé. Les fardeaux et les attentes imposés aux enseignants et aux administrateurs peuvent être considérables et incessants. Nous devons agir sans attendre pour mieux servir nos élèves et nos familles, et soutenir nos enseignants et directeurs d'école.

Cette recommandation de collaboration a été formulée de façon répétée, depuis le rapport Freeman en 2014 au rapport provisoire de la Commission sur l'intégration en juin 2017. J'ajouterai simplement ma voix à ces litanies et soulignerai à quel point une telle collaboration est vitale pour le rendement, l'apprentissage et le mieux-être des élèves.

ÉcolesPlus est un pas ayant déjà été fait dans cette direction et l'initiative a été largement louangée par ses utilisateurs, mais un trop grand nombre d'élèves et de familles n'y ont pas accès dans leur milieu. Voici comment le Halifax Regional School Board décrit ÉcolesPlus :

« La vision d'ÉcolesPlus est de faire des écoles un endroit pratique pour la prestation des services gouvernementaux et autres aux familles. L'approche permettra aux professionnels de collaborer plus facilement les uns avec les autres au nom des enfants, des jeunes et des familles. Les familles sont servies dans un endroit accueillant et accessible qui leur est déjà familier : une école à l'intérieur de leur propre milieu. »<sup>5</sup> [traduction]

Le programme a fait suite au rapport de la Commission Nunn en 2005. Les hauts dirigeants des ministères concernés doivent collaborer pour s'inspirer de ce succès, qui témoigne du potentiel positif de même que de la disparité au sein du système d'éducation, dans les endroits où les ressources sont inexistantes, malgré les souhaits de la collectivité.

Les écoles doivent faire davantage pour rapprocher les élèves du secondaire des possibilités de programmes et à l'éventail élargi de choix de carrières qui s'offrira sur les campus du Nova Scotia Community College, dans les universités et dans les entreprises.

## RECOMMANDATION 6

**Attribuer aux enseignants et aux directeurs d'école un accès à des fonds et la responsabilité de la sélection des manuels et du matériel d'apprentissage pour mieux appuyer leur enseignement.**

Le système du Bureau des manuels scolaires provincial est périmé et ne fonctionne pas comme il le devrait pour les écoles de notre époque. Tous les documents devraient être choisis en fonction des lignes directrices ministérielles d'évaluation des préjugés. Cette démarche devrait s'inscrire dans l'examen prévu en vertu de la formule de financement Hogg.

---

5 Site Web du HRSB : [hrsb.ca/about-hrsb/program/student-services/schoolsplus](https://hrsb.ca/about-hrsb/program/student-services/schoolsplus)

## Catalyseur 3 : Améliorer le système pour les enseignants et les directeurs d'école

### RECOMMANDATION 7

**Créer un Collège des éducateurs provincial, c'est-à-dire un organisme indépendant de délivrance des permis, de régie, de discipline et de règlementation de la profession enseignante, afin d'améliorer la confiance du public à l'égard du système d'éducation partout dans la province.**

Le Collège assumerait certain des rôles actuellement dévolus au Ministère, comme la délivrance des brevets d'enseignement, et au NSTU, comme la discipline. Du point de vue de l'ouverture et de l'indépendance, un collège d'éducateurs indépendant serait considéré comme un organisme impartial dépourvu de conflit d'intérêts à titre de groupe chargé à la fois de négocier les besoins de ses membres et d'assurer une surveillance disciplinaire.

Le modèle est bien implanté ailleurs ainsi que dans d'autres professions, par exemple les médecins, les avocats, les dentistes et les barbiers. Je crois que les enseignants de la Nouvelle-Écosse devraient jouir d'un statut professionnel complet et contribuer de façon plus marquée au système d'éducation, à l'instar de leurs homologues des autres provinces, territoires et pays. L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) et le Scottish General Teaching Council (SGTC), entre autres, constituent d'excellents exemples de cette vision.

Tous les cinq ans, les membres devraient montrer au Collège qu'ils ont poursuivi leur propre éducation en suivant des cours reconnus, cadrant avec les priorités ministérielles et scolaires. Des partenariats devraient être établis avec les écoles d'éducation des universités de la Nouvelle-Écosse et d'ailleurs.

La composition du Collège devrait être enchâssée dans la loi sur l'éducation (*Education Act*) et la législation devrait définir les principes ainsi que les pouvoirs et fonctions de l'organisme. Une vaste part des membres du Collège devrait être des éducateurs professionnels (titulaires de brevets d'enseignement) et le Collège devrait compter un nombre substantiel de représentants des entreprises, du monde du travail, de l'industrie, ainsi que d'autres intervenants, comme des groupes provinciaux de parents et des organisations communautaires. Le gouvernement devrait nommer un registraire à la tête du Collège.

Il faudrait déterminer le nombre de participants et de groupes constituant le Collège. Ce dernier devrait fonctionner sans lien de dépendance, sans qu'aucun groupe d'intérêt particulier n'exerce une influence induite sur ses activités et son fonctionnement.

« Je crois fermement que l'autoréglementation rehausse le statut d'une profession auprès de ses membres et du public. Dans le domaine de l'enseignement, les normes professionnelles établies et bien claires aident à modeler et influencer le travail des enseignants et des administrateurs auprès des élèves et inspirent une confiance accrue du public à l'endroit de la profession. »

Michael Salvatore,  
PDG et registraire de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Les directeurs d'école que je connais et que j'ai rencontrés en Nouvelle-Écosse sont fiers de leur profession et du rôle sérieux qu'ils ont choisi. Ce sont des professionnels compétents et engagés qui veulent s'assurer que leurs écoles répondent aux besoins des enfants. J'ai souvent mentionné au cours de mes nombreuses années à titre de directrice générale de conseil scolaire travaillant conjointement avec les directeurs d'école que je n'avais jamais rencontré de directeur que je n'avais pas admiré et respecté.

Durant nos consultations, de nombreux directeurs d'école ont relaté des épisodes de lutte auxquels ils ont dû faire face et les niveaux élevés d'inconfort qu'ils ont vécu durant le récent conflit de travail. Beaucoup ont confié qu'ils ont à ce moment-là pleinement compris la précarité de leurs postes. Dans certains cas, ils se sont heurtés à une certaine hostilité lorsqu'ils ont dû effectuer des choix déchirants, pris entre la loyauté à leur syndicat et celle à leur rôle en tant que dirigeants de l'enseignement et administrateurs scolaires dans leurs milieux.

Ils sont souvent déchirés entre les revendications qui ne cessent d'augmenter et les attentes élevées. Ils consacrent leurs journées à solutionner des situations pour répondre aux besoins des élèves et du personnel, des parents, des représentants élus et des collectivités. Beaucoup sont épuisés, car ils s'efforcent de prendre soin de leurs propres familles ou suivent des cours de niveau supérieur, en étant secoués en même temps par les plaintes et leurs rôles qui ne cessent de s'amplifier.

Ils arpentent les couloirs de leurs écoles et écoutent les récits des élèves au sujet de leurs préoccupations personnelles et familiales. Franchement, j'ignore comment ils peuvent venir à bout de tout cela. Et ils ne montrent jamais leur épuisement ou ne font jamais savoir qu'ils se sentent souvent dépassés ou découragés. Ils ne le font pas parce que ce sont de vrais professionnels.

J'espère que certaines des recommandations qui suivent allègeront leurs fardeaux.

## RECOMMANDATION 8

**Retirer les directeurs d'école et les directeurs adjoints du Nova Scotia Teachers Union (NSTU) et les insérer au sein d'une nouvelle association professionnelle. L'ancienneté, la retraite et les avantages sociaux ne doivent pas être modifiés et il devrait être possible aux administrateurs qui le souhaitent de retourner à l'enseignement et au NSTU.**

Ce modèle représenterait un modèle cohérent pour les éducateurs membres de la direction, au lieu du conflit d'intérêts existant actuellement du fait que des membres de la direction et des employés font tous deux partie du même syndicat.

Le conflit de travail récent dans les écoles a mis ce problème à l'avant-plan et a posé une difficulté marquée, en particulier en ce qui a trait au respect de la lettre du contrat. Il est important de signaler que le rapport Freeman (« *Pour en finir avec le statu quo* ») avait formulé une recommandation similaire en 2014.

Je m'empresse d'ajouter que l'association créée ne serait pas destinée à constituer un autre syndicat. Il s'agirait d'une association professionnelle cherchant à améliorer la profession et à parfaire la confiance du public. C'est là un changement attendu depuis longtemps qui placerait les directeurs d'école de la Nouvelle-Écosse sur le même pied que leurs pairs d'ailleurs.

« La décision législative de retrancher les directeurs d'école et les directeurs adjoints de leurs fédérations des enseignants respectives en Ontario avait suscité beaucoup d'inquiétude à l'époque (1998), mais elle a eu un impact positif imprévu. Le niveau de collaboration entre le primaire et le secondaire ainsi qu'entre les directeurs d'école et les directeurs adjoints, et l'unification de leurs voix ont créé une culture de confiance et de respect mutuels que nous n'aurions jamais pu prévoir.

« Les directeurs d'école et les directeurs adjoints se voient confier le rôle de parler au nom des élèves, sans que les préoccupations liées aux conditions de travail ne surgissent au premier plan. Le degré d'harmonisation et de cohérence découlant du soutien continu dont bénéficient les dirigeants a constitué un levier clé par rapport aux préoccupations internationales relatives au rendement des élèves. » [traduction]

Joanne Robinson, Ontario Principals' Council

## RECOMMANDATION 9

**Créer des postes de responsables de l'entretien et du fonctionnement, comme celui d'administrateur des bâtiments responsable d'une école ou d'un ensemble d'écoles, pour libérer les directeurs d'école des tâches non liées à l'enseignement.**

Les directeurs d'école doivent assurer la direction de l'enseignement et assumer la responsabilité du rendement des élèves au lieu de consacrer des heures précieuses à vérifier les avertisseurs d'incendie, les défibrillateurs, l'entretien des bâtiments et ainsi de suite.

Ces tâches importantes peuvent être assumées par d'autres personnes expressément formées pour ce genre de travail.

## RECOMMANDATION 10

**Fournir un soutien aux fonctions comptables et financières dans les écoles au lieu de confier leur responsabilité aux directeurs d'école.**

Cette approche pleine de sens retranche une autre responsabilité non essentielle et couteuse en temps de la charge de travail des directeurs d'école tout en accroissant la supervision et la responsabilité des questions financières confiées à des professionnels dans les écoles.

## RECOMMANDATION 11

**Veiller à ce que les enseignants jouissent de mobilité et d'un choix pour travailler dans n'importe quelle région de la Nouvelle-Écosse en éliminant les obstacles à l'intérieur des conventions collectives tout en maintenant les droits d'ancienneté.**

La Nouvelle-Écosse a besoin d'enseignants. Il n'est tout simplement pas logique d'empêcher les enseignants de se déplacer librement d'une localité à une autre lorsqu'un poste devient vacant. La mesure ne devrait pas être utilisée comme moyen de « déloger » des enseignants plus jeunes de leurs postes. On pourrait devoir aborder cette question à l'intérieur de la convention collective des enseignants. J'encourage tous ceux qui se préoccupent de l'excellence de l'enseignement partout dans la province à embrasser une telle possibilité.

## RECOMMANDATION 12

**Créer un régime coordonné de perfectionnement professionnel à l'intention des enseignants et des directeurs d'école, directement lié aux normes pédagogiques, au rendement scolaire, aux priorités du programme d'études, comme les mathématiques, la littératie et un enseignement adapté à la réalité culturelle, ainsi qu'aux stratégies d'enseignement pouvant facilement être mises en application dans leurs salles de classe.**

Les directeurs d'école connaissent les priorités de leurs écoles et savent ce dont leurs enseignants et élèves ont besoin en matière de perfectionnement continu. Nous devons leur faire confiance et les autonomiser au lieu de leur imposer une approche en série en matière d'apprentissage professionnel.

Le Ministère devrait munir les directeurs d'école de fonds particuliers réservés au soutien de leurs propres priorités en matière d'apprentissage professionnel.

L'apprentissage professionnel offert doit être d'un calibre optimal et être lié aux priorités de perfectionnement. De nombreux programmes standards existants ne font que saper la perception de l'accessibilité d'un perfectionnement professionnel de haute qualité pour les enseignants et les directeurs d'école.



## RECOMMANDATION 13

### Rendre claire l'importance du soutien des activités parascolaires, des sports et du bénévolat communautaire en

- créant un poste de coordonnateur affecté à l'activité physique et aux activités parascolaires dans chaque région ou auprès d'un ensemble d'écoles pour faciliter la coordination et la promotion de toute une gamme d'activités parascolaires, de programmes avant et après la classe ainsi que durant l'été, de l'utilisation communautaire des écoles, des activités sportives interscolaires, et de l'activité physique dans le cadre du programme d'études;
- simplifiant les politiques de transport et de bénévolat au sein d'un document unique à l'échelle provinciale au lieu de huit politiques différentes dans chaque région ou au sein de chaque conseil;
- fournissant un soutien supplémentaire au poste de directeur des sports d'une école ou d'un ensemble d'écoles. Les directeurs des sports coordonnent tous les sports d'équipe de l'école – qui représentent parfois plus d'une quarantaine de programmes distincts – et ils assument la responsabilité de tous les détails d'inscription aux gymnases, terrains de sport, patinoires et ainsi de suite. Ce poste est essentiel dans les écoles, mais il n'est pas reconnu dans la loi sur l'éducation (*Education Act*) ni dans les modèles de dotation en personnel fournis aux écoles;
- insérant la Fédération sportive interscolaire de la Nouvelle-Écosse (FSINE) dans la structure organisationnelle du Ministère afin qu'elle constitue une priorité pour les écoles, les élèves et le MEDPE.

Les écoles font partie intégrante de la collectivité et elles peuvent représenter un endroit accessible pour les activités récréatives et collectives. Les établissements scolaires peuvent offrir à la collectivité un endroit où se réunir, faire du bénévolat, accéder à des programmes communautaires, parfaire ses compétences et cultiver ses passions, devenir physiquement actif, renforcer le caractère et bâtir des milieux forts et sains.

Ces changements pourraient nécessiter des modifications à la loi sur l'éducation (*Education Act*) de la province.

« L'intelligence à elle seule ne suffit pas; le véritable but de l'éducation est l'intelligence plus le caractère. » [traduction]

(Martin Luther King)

## Catalyseur 4 : Accroître la confiance, la responsabilisation et la transparence

### RECOMMANDATION 14

**Créer un Bureau indépendant d'évaluation des progrès des élèves (BEPE), qui départira le MEDPE de cette responsabilité et créer une division de l'évaluation chargée de la réalisation des évaluations des élèves de haute qualité, qui fera directement rapport au public des résultats provinciaux et qui veillera à ce que les évaluations cadrent avec le programme d'études.**

Le Ministère ne bénéficie pas de la confiance entière des Néoécossais pour assumer ce rôle; le nouveau bureau doit être considéré comme un intervenant crédible pour pouvoir réaliser des recherches, analyser les données, présenter ses constatations et formuler des recommandations sans perception de parti pris ni d'ingérence.

Les élèves de la Nouvelle-Écosse n'affichent pas un rendement satisfaisant et « l'écart de rendement » dans le cas des élèves afro-néoécossais et mi'kmaw représente un problème persistant et inquiétant qu'il faut aborder. Les données ne devraient pas être regroupées – elles devraient toutes être subdivisées en diverses catégories, en fonction de la région, du sexe et

du statut socioéconomique, notamment les collectivités traditionnellement marginalisées. Les éducateurs préconisent l'absence de regroupement des données parce qu'elles peuvent ainsi révéler les aspects nécessitant de l'attention, les iniquités et les difficultés qui pourraient autrement ne pas être facilement apparentes.

Les élèves de la Nouvelle-Écosse n'ont pas un rendement satisfaisant; ils accusent un rendement inférieur à leur potentiel. Pour réagir à cette situation, le Ministère a modifié ou est en train de modifier de nombreux éléments à l'intérieur du système, notamment en mettant en place un nouveau programme d'études, en réalisant le présent examen administratif, en se penchant sur l'inclusion dans les écoles, en mettant sur pied le nouveau Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe et en créant le Forum des directrices et directeurs d'école. Le nouveau Bureau d'évaluation deviendra l'évaluateur de confiance des élèves et de leurs progrès, et il ne fera l'objet d'aucune insinuation de parti pris ou d'ingérence politique.

Il pourrait par exemple réaliser des évaluations des progrès par rapport au programme d'études de la Nouvelle-Écosse et exiger à compter de la 10<sup>e</sup> année un test d'aptitude à lire et à écrire pour l'obtention du diplôme. Je recommande que si les élèves ne réussissent pas le test, on leur accorde d'autres possibilités de le passer de nouveau en 11<sup>e</sup> et en 12<sup>e</sup> année. En 12<sup>e</sup> année, le Ministère pourrait offrir un cours de littératie d'un calibre similaire aux élèves n'ayant pas encore réussi le test. Il s'agirait d'une mesure de soutien, c'est-à-dire d'une façon de munir les élèves des types d'aptitudes à lire et à écrire dont tous les élèves auront besoin au moment de l'obtention du diplôme. Le test ne devrait pas constituer un examen éliminatoire créant un obstacle à l'obtention du diplôme.

Les élèves et les parents devraient recevoir des rapports individuels faisant état du succès des élèves sur le plan personnel ainsi que comparativement à leurs camarades de classe. Les écoles devraient recevoir un rapport général sur les aspects que les élèves ont maîtrisés et ceux qui leur ont posé des difficultés. Les rapports devraient recommander des améliorations à apporter et un suivi des plans d'amélioration mis en place au sein du Ministère et dans les écoles pour l'atteinte des résultats d'apprentissage devrait être assuré.

Le Bureau devrait avoir le mandat d'oeuvrer directement avec le Ministère, les enseignants et les régions locales, veillant à ce que les décisions, la planification et l'évaluation soient basées sur la recherche, les données provinciales et le programme d'études provincial.

## RECOMMANDATION 15

**Nommer un ombudsman de l'éducation – un agent indépendant chargé d'examiner et de résoudre les préoccupations ou les plaintes sur les décisions et pratiques administratives qui affectent l'éducation des enfants de la Nouvelle-Écosse.**

L'ombudsman doit agir indépendamment du gouvernement, s'attachant aux questions touchant le rendement, le mieux-être et les points de vue des élèves, et faire régulièrement rapport au public.

Le titulaire du poste sera un agent indépendant et impartial ayant la responsabilité d'enquêter sur les gestes des autorités publiques. Il représentera pour les gens un moyen rapide, accessible, transparent et économique de résoudre les différends et les désaccords avec les autres organismes et ministères. Le rôle des ombudsmans a été décrit à maintes reprises. Nous n'avons pas à réinventer la roue. Nombre de ces descriptions de travail peuvent être adaptées expressément aux besoins, aux rôles et aux attentes dans le contexte de l'éducation.

Les préoccupations individuelles devraient toujours d'abord être abordées à l'échelon de l'école; le rôle de l'ombudsman n'est pas de remplacer ou d'usurper le rapport existant entre les parents et les écoles.

## Catalyseur 5 : Assurer l'équité et l'excellence dans toutes les écoles de la province

### RECOMMANDATION 16

---

**Le MEDPE doit créer de nouveaux postes de directeurs généraux ou d'un niveau similaire jouissant d'influence et d'un pouvoir décisionnel en matière de rendement scolaire et d'éducation des Afro-Néoécossais et des Mi'kmaq.**

La dotation de chaque poste exigera un concours ouvert transparent. Le Ministère a réalisé des progrès marqués dans l'implantation d'un milieu de travail plus diversifié; il doit maintenant faire davantage. Des représentants des deux groupes doivent être représentés à l'échelon de prise de décisions le plus élevé.

Parallèlement aux transformations au niveau décisionnel, le Ministère doit collaborer avec la Commission de la fonction publique afin de faire davantage pour s'assurer que le personnel de tous les paliers reflète réellement la diversité de la Nouvelle-Écosse. Nous devons tous pouvoir nous voir à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique plutôt que dans de simples gestes isolés visant la diversité aux échelons supérieurs d'influence et de prise de décisions.

Le gouvernement provincial a récemment pris des mesures déterminantes pour corriger les fautes du passé et rendre la province plus inclusive, depuis l'enquête sur l'orphelinat Nova Scotia Home for Colored Children au Plan d'action pour la culture, en passant par la Commission indépendante sur la représentation effective des électeurs acadiens et afro-néoécossais. Les recommandations figurant dans le présent rapport représentent simplement les étapes suivantes.

Lorsque de nouveaux postes sont créés, le Ministère doit s'assurer que les personnes retenues pour les postes aux échelons décisionnels les plus élevés reflètent plus pleinement la diversité de la province. Le changement doit être visible aux Néoécossais avec le temps. Les mesures visant l'inclusivité contribueront à accroître la confiance du public à l'égard du gouvernement de même qu'à la diversité grandissante de la province.

Le Groupe de travail d'experts sur les personnes d'ascendance africaine des Nations Unies a récemment prié la province et l'ensemble du Canada de relever le niveau de scolarisation des enfants afro-canadiens, recommandant une stratégie nationale pour corriger les problèmes à cet égard. La Nouvelle-Écosse doit jouer son rôle pour s'assurer que ces enfants réalisent leur plein potentiel.

### RECOMMANDATION 17

---

**Établir, en collaboration avec le Bureau de l'immigration, une section spécialisée au sein du Ministère pour l'accueil des nouvelles communautés d'immigrants dans les écoles, avec l'aide des élèves, des enseignants et des parents.**

Selon les chiffres de novembre 2016, les écoles de la province comptaient 1 735 élèves ayant besoin d'aide pour l'apprentissage de l'anglais comme langue additionnelle (ALA).

Au fur et à mesure que la Nouvelle-Écosse accueille un nombre grandissant d'immigrants, nous devons faire davantage pour offrir des mécanismes d'accueil adaptés à la culture.

### RECOMMANDATION 18

---

**Élaborer une stratégie coordonnée de gestion de l'effectif pour trouver, recruter et conserver des enseignants, des spécialistes et du personnel de soutien en éducation dans les collectivités en ayant besoin. Il faudrait de plus accorder une attention particulière**

- à l'accroissement de la diversité dans les programmes d'enseignement et de leadership pédagogique, en particulier pour en ce qui a trait aux enseignants afro-néoécossais, mik'maw et acadiens;
- à l'embauche d'enseignants et de travailleurs de soutien francophones du CSAP et du programme d'immersion en français, ainsi qu'aux enseignants anglophones enseignant l'anglais langue additionnelle (ALA).

Pour assurer une équité réelle et une excellence au sein du système, le gouvernement provincial doit régler ces questions dans les plus brefs délais, collaborer avec les facultés d'éducation des universités de la province et trouver des façons d'attirer et de former des groupes diversifiés d'éventuels éducateurs, ainsi que de conserver les enseignants titularisés.

Le recrutement en question devrait être réalisé à l'échelle du Canada et à l'échelle internationale, mais nous devons d'abord tout mettre en oeuvre pour former nos propres enseignants, en accordant un accent particulier aux programmes de sciences, de technologie, de génie et de mathématiques (STGM), ainsi qu'aux arts.

« Les écoles ayant du succès sont généralement celles qui soutiennent le rendement des élèves aux antécédents moins avantageés. Dans le même ordre d'idées, les pays présentant les niveaux les plus élevés de rendement sont généralement ceux qui parviennent non seulement à relever la barre de l'apprentissage, mais également à la niveler. » [traduction]

Willms, 2006, page 67

## RECOMMANDATION 19

### Élaborer des stratégies d'éducation ciblant des difficultés particulières au sein du système :

1. une stratégie d'éducation en français reflétant mieux les priorités de l'enseignement en français langue première et de l'immersion en français dans la province;
2. une stratégie d'éducation en milieu rural visant les défis uniques auxquels doivent faire face les écoles des collectivités rurales;
3. une stratégie visant les élèves vivant dans la pauvreté;
4. une stratégie visant les enfants pris en charge.

Les élèves, les familles et les collectivités de la Nouvelle-Écosse doivent avoir droit à la même qualité et diversité de possibilités, depuis les cours liés au programme d'étude à l'accès aux soins de santé et aux services sociaux. Les stratégies pertinentes doivent être élaborées en collaboration avec les autres ministères, organismes et intervenants clés concernés.

Pour atteindre l'excellence en éducation, nous devons assurer une équité – c'est-à-dire que nous devons tout mettre en oeuvre pour tous les élèves, quels que soient leurs antécédents. Peu importe où ils habitent, la langue qu'ils parlent, leur situation familiale, les élèves doivent jouir de possibilités équitables et de mécanismes de soutien pour s'épanouir.

Le rapport Ivany (2014) a décrit les pressions particulières qui s'exercent sur les écoles et les collectivités rurales ainsi :

« Les inscriptions de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année en Nouvelle-Écosse ont, au cours des 40 dernières années, chuté de près de 40 %. Le système scolaire existant ne jouit désormais plus des avantages des économies d'échelle. Nous avons trop d'écoles, tant dans les milieux ruraux qu'urbains, qui fonctionnent au-dessous des nombres d'inscriptions optimaux et le coût du maintien de cette infrastructure nous prive des ressources voulues pour l'amélioration de la qualité. Les collectivités rurales souffrent de façon particulière du stress de la fermeture d'écoles et de trajets d'autobus plus longs. La Commission espère que les efforts actuels d'amélioration du processus d'examen des écoles amélioreront la volonté et la capacité partout dans la province pour l'établissement d'un juste équilibre entre les besoins de la collectivité et l'utilisation efficace des ressources en vue de la fourniture de possibilités d'apprentissage de haute qualité. Il n'existe pas de solution " omnivalente " et nous reconnaissons le rôle spécial que les écoles jouent dans la vision que les collectivités ont d'elles-mêmes, en particulier aux bas niveaux... »<sup>6</sup> [traduction]

6 *Maintenant ou jamais : Un appel urgent à l'action pour les Néo-Écossais*, février 2014, page 58.

## Catalyseur 6 : Simplifier le fonctionnement et l'administration du Ministère, et investir les économies dans les salles de classe

### RECOMMANDATION 20

---

**Le MEDPE devrait créer, conjointement avec les ministères des Finances et du Transport et du Renouvellement de l'infrastructure, un processus transparent, prévisible et documenté pluriannuel (cinq à dix ans) de financement des immobilisations pour les écoles. Le processus devrait de plus inclure les éléments connexes qui suivent.**

- **Mettre sur pied un mécanisme d'investissement dans les écoles existantes pour assurer leur entretien adéquat pendant l'élaboration d'un plan de gestion du défi grandissant que pose l'entretien différé.** La Nouvelle-Écosse n'est pas seule, mais les restrictions financières continues empêchent tout simplement l'exécution rapide des rénovations et réparations attendues depuis longtemps. Si le budget ne peut pas être accru, le gouvernement devra adopter des approches novatrices, comme des stratégies de réduction du carbone qui pourraient offrir des possibilités de financement par le truchement du gouvernement fédéral. Sauf dans le cas des écoles engagées dans des partenariats publics-privés (P3), l'entretien différé a été un problème qui a constamment été mentionné par les personnes au sein du système.
- **Examiner les locaux excédentaires dans les écoles en établissant un ensemble objectif de critères visant les locaux et embaucher un évaluateur indépendant afin d'assurer leur utilisation adéquate pour les activités non scolaires adjacentes.** Cette mesure cherche à accroître l'utilisation efficiente et efficace des locaux : il ne s'agit pas d'un moyen d'inciter la fermeture des écoles rurales. Vu la baisse des inscriptions des élèves, un nombre substantiel d'écoles ont une capacité excédentaire. Il faut se munir d'un mécanisme pour repérer et évaluer les locaux excédentaires afin de mieux contrôler les coûts des établissements. Certaines écoles sont substantiellement sous-utilisées : elles le sont dans une mesure de plus de 50 % de leur capacité dans certains cas.
- **Améliorer la planification des projets de construction et de rénovation des écoles afin d'éviter le problème des changements de la taille, de la portée et de l'utilisation, la hausse des coûts et les délais prolongés.** Accroître la coordination entre le MEDPE et Transports et Renouvellement de l'infrastructure (TRI) afin d'assurer une détermination de l'ampleur, un chiffrage des coûts et l'établissement d'échéanciers exacts des projets scolaires pour que les projets soient réalisés suivant le plan d'immobilisations du gouvernement. La stratégie devrait également prévoir une façon de soutenir la construction de nouvelles écoles au sein du réseau du CSAP.
- **Synchroniser, dans le cadre de l'initiative de financement pluriannuel, l'exercice financier avec l'année scolaire aux fins de l'établissement des budgets des bureaux régionaux.** Le fait que l'année scolaire s'étende de septembre à juin et que l'exercice financier s'étende d'avril à mars crée de nombreuses difficultés pour la planification et l'exactitude des prévisions.

### RECOMMANDATION 21

---

**Veiller à mettre en place une nouvelle formule de financement des écoles pour remplacer la formule Hogg afin que la formule reflète mieux les priorités d'aujourd'hui et de la prochaine décennie.**

Je suis heureuse d'entendre qu'un réexamen de la formule est en cours, à la suite du rapport provisoire de la Commission sur l'intégration dans l'éducation.<sup>7</sup> Lorsque la formule existante a été conçue il y a plus d'une décennie, elle visait les priorités de l'époque. J'ai fréquemment entendu au cours de mes consultations qu'elle ne fonctionne plus comme elle devait le faire et qu'elle a effectivement eu des conséquences imprévues, comme celle d'encourager effectivement les fermetures d'écoles. Les priorités ont changé : la formule de financement doit elle aussi changer.

---

<sup>7</sup> « Un tournant – rapport d'étape de la Commission sur l'intégration dans l'éducation », Adela Njie, Sarah Shea, Monica Williams, 29 juin 2017.

- La nouvelle formule de financement devrait offrir suffisamment de flexibilité pour permettre certaines innovations populaires de bas en haut, à l'échelon du directeur général régional de l'éducation.

Même si la notion générale sur laquelle repose le financement ciblé est avisée – assurer le respect des priorités provinciales du système, l'approche « omnivalente » n'est pas toujours celle qui fonctionne le mieux. Si les élèves d'une région réussissent bien en mathématiques, par exemple, mais éprouvent de la difficulté dans quelque autre matière, le conseil doit à l'heure actuelle tout de même se conformer à la priorité provinciale et investir dans les mathématiques.

Une telle approche n'aide pas toujours les élèves ni les enseignants; elle accroît seulement les frustrations. Le financement ciblé devrait permettre l'affectation et l'application d'un pourcentage raisonnable des fonds à des priorités précises visant les difficultés uniques à chaque région. Les innovations et les projets pilotes devraient être encouragés, surveillés, puis rajustés au besoin.

## RECOMMANDATION 22

**Les économies financières que permettra la mise en application de ces recommandations doivent être documentées et communiquées au public, et toutes les économies réalisées doivent directement aller dans les écoles.**

Le présent examen a pour but d'améliorer l'administration et la gouvernance du système afin d'aider les écoles à fonctionner de façon optimale. Si on économise des fonds, ceux-ci doivent toutefois soutenir le système de façon tangible au lieu d'être retranchés du système pour être consacrés à une autre priorité gouvernementale.



## MISE EN OEUVRE FRUCTUEUSE

---

Les systèmes mis en place ne parviennent souvent pas à atteindre leurs buts parce qu'on ne consacre pas suffisamment de temps à réfléchir attentivement et à planifier leur mise en oeuvre fructueuse pour intégrer les changements dans le tissu même de l'organisation. Les systèmes qui atteignent leurs buts sont ceux qui concentrent l'attention sur la tâche de la conversion des visions et des recommandations en mesures réelles et concrètes. Les responsables effectuent la planification nécessaire et assurent une mise en application en profondeur.

On a rédigé ces dernières années en Nouvelle-Écosse certains des rapports les plus progressistes que j'ai vus dans n'importe quel district scolaire à l'échelle du globe. Les recommandations abondent. Le moment est venu de traduire toutes ces constatations en réalité.

Malgré les défis existants, je suis très optimiste au sujet de l'avenir de l'éducation en Nouvelle-Écosse. Le gouvernement provincial s'est lancé dans maintes innovations qui le démarquent des autres provinces et États. On observe une orientation marquée sur la recherche et un solide engagement à se concentrer sur ce qui ne fonctionne. La détermination de s'assurer que tous les enfants, peu importe leurs différences culturelles, socioéconomiques, linguistiques ou géographiques, réalisent leur potentiel est inébranlable.

Durant mes déplacements dans la province, il était important pour moi de voir et de sentir la passion des intervenants préconisant une structure de gouvernance mettant les élèves à l'avant-plan. Il était aussi important pour moi d'observer l'unicité et les similarités de la province ainsi que les besoins connexes des élèves. Ainsi en était-il aussi de la possibilité de scruter l'intensité de leurs points de vue et de réfléchir sur ce dont ils s'attendent du système.

Les parents ont tous revendiqué un système d'éducation répondant aux besoins de leurs enfants. Ils veulent apporter leur contribution dans leurs écoles de quartier pour s'assurer que leurs écoles deviennent au sein de leur milieu un carrefour offrant les services qui contribuent à la réussite des élèves, à leur mieux-être et à l'épanouissement de la collectivité.

Plus que quoi ce soit d'autre, ils veulent une coexistence de l'équité et de l'excellence afin de combler les lacunes en matière de rendement et de voir l'éducation publique réaliser sa promesse d'éduquer efficacement tous les enfants. Ils veulent ainsi surtout une gouvernance efficace qui instaure cohésion et cohérence – c'est-à-dire une gouvernance rendant le système plus fécond.

Les élèves que j'ai rencontrés sont avides d'apprendre et de réaliser des choses. Ils veulent réussir et devenir des membres productifs de la société. Les membres du personnel à tous les paliers de l'organisation veulent contribuer à bien préparer ces élèves à être des citoyens du monde, des résolveurs de problèmes et des trouveurs de solutions. Ils veulent un système d'éducation qui les prépare à réfléchir de façon critique et analytique, à faire preuve d'empathie et de préoccupation vis-à-vis d'autrui, et à agir de manière avisée et éthique. Les parents et les membres de la collectivité veulent soutenir leur système d'éducation et leurs écoles locales. Ils éprouvent un sentiment d'urgence à cet égard. C'est pourquoi le présent rapport doit constituer un appel à l'action. Leurs enfants ne peuvent pas attendre.

« La culture ne change pas parce que nous voulons qu'elle change. La culture change lorsque l'organisation se transforme; elle reflète les réalités des gens qui travaillent ensemble chaque jour. » [traduction]

Frances Hesselbein, *The Key to Cultural Transformation* (1999)

Les relations ont de l'importance. La confiance a de l'importance. Le respect mutuel a de l'importance. Nous devons changer les structures et changer la culture. Deux experts sur la structure de l'éducation, Fullan et Quinn (2016), offrent leurs points de vue :

« ...pour ce qui est des changements au système, il faut se méfier d'une concentration démesurée ou d'une dépendance totale sur le changement structurel. L'important ne réside pas dans les changements à la structure, mais dans les changements au sein de la culture. Si des changements à la structure sont considérés, assurez-vous que la culture est le moteur du changement. Les changements apportés au nombre de conseils scolaires (changements dans la structure), par exemple, n'aboutiront à rien d'utile en soi. En d'autres termes, on ne peut pas réaliser de progrès à moins que les relations entre et parmi les divers intervenants, en particulier les enseignants, les conseils scolaires et le gouvernement, ne changent pour la mise au point de solutions conjointes. »<sup>8</sup> [traduction]

À mes yeux, n'importe quelle organisation qui souhaite une amélioration profonde, continue et significative doit adopter des mesures claires pour mener son système vers de nouveaux sommets. On mettait beaucoup l'accent sur l'harmonisation en éducation il y a quelques années. On croyait dans la notion que l'objectif ultime de la restructuration du système était l'harmonisation des rôles et des responsabilités. Il s'agissait, effectivement, d'un objectif très valable pour les initiatives de réforme scolaire à cette époque.

Plus récemment, toutefois, l'accent a été mis sur l'obtention d'une « cohérence » - c'est-à-dire essentiellement, l'établissement de liens naturels et logiques. Lorsque les choses sont cohérentes, elles se tiennent ensemble et s'unissent pour former un ensemble logique, uniforme et cohésif. La cohérence clarifie l'orientation, l'emphase et l'intentionnalité. Fullan et Quinn décrivent le concept ainsi :

« ... Il existe seulement une façon d'atteindre cet objectif : un *changement de la culture*. On peut par conséquent seulement y parvenir au moyen d'une " interaction résolue parmi des groupes d'enseignants bien dirigés ". Il n'existe pas de raccourci. Seule l'interaction ciblée compte. » [traduction]

L'un des buts du présent examen est de veiller à ce que les rôles et les responsabilités forment un ensemble cohésif grâce auquel les personnes de tous les niveaux du système travaillent ensemble en s'appuyant sur les succès obtenus pour transformer le système. Les adultes au sein du système doivent mieux communiquer les uns avec les autres ainsi qu'avec le milieu qui les entoure pour qu'on parvienne à aider les élèves à réussir. Une telle amélioration débute par un changement au sein de la culture.

## Prochaines étapes d'une mise en oeuvre fructueuse

Pour que le présent rapport s'avère fructueux et que les élèves s'épanouissent, les recommandations doivent être attentivement considérées, puis être mises en oeuvre de façon résolue. Les recommandations formulées sont conçues pour être cohésives. Le Ministère doit les mettre en application sans tarder, de manière systématique et méthodique, et résister à la tentation de ne retenir que quelques-unes d'entre elles.

L'un des principaux obstacles à l'amélioration du rendement des élèves, à l'échelon régional ou à l'échelon de l'école, est la mise en oeuvre éparse ou superficielle des efforts d'amélioration. Il faudra examiner tous les plans d'amélioration pour s'assurer que les écoles et les régions se concentrent sur les bons moteurs, pour utiliser l'un des termes de Fullan, et s'appuient sur des stratégies reposant sur la recherche pour assurer le succès.

---

8 Fullan et Quinn, *Cohérence*, 2016.

Il faut une stratégie de mise en oeuvre efficace, qui comportera un certain nombre d'éléments jugés essentiels selon les recherches. J'ai adopté la liste qui suit dans cette optique et j'ai inséré certains points particuliers en me fondant sur mon expérience de la mise en oeuvre. Il faut une coalition directrice, composée du premier ministre, du ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, ainsi que de personnes assumant des rôles clés pour éliminer les obstacles et les barrières législatives, et assurer la mise en oeuvre du plan. Les mesures ci-dessous sont recommandées :

- Établir la coalition directrice (p. ex. premier ministre, ministre, sous-ministre, représentants syndicaux, directeur général de conseil scolaire, directeur d'école, représentants du milieu des affaires, des parents et des enseignants).
- Élaborer un plan comportant des priorités claires. Un bon plan est concis et ciblé, et il est axé sur un nombre modeste de priorités clés.
- Se munir d'un échéancier clair et d'indicateurs de succès mesurables.
- Utiliser des stratégies basées sur les meilleures pratiques de recherche.
- Sélectionner un responsable. La personne en question sera un catalyseur de changement et un promoteur de l'initiative. Elle doit être bien renseignée sur les processus de changement et être bien respectée dans le domaine.
- Mettre sur pied une équipe de soutien. Une tâche clé de la mise en oeuvre consiste à mettre sur pied une équipe de personnes qui travailleront ensemble et se soutiendront l'une et l'autre pour réaliser des objectifs importants. À titre d'exemple, l'équipe veillera à ce que chaque école et chaque région se dote d'une équipe d'amélioration scolaire oeuvrant de concert avec une équipe d'amélioration régionale.
- Offrir des possibilités continues d'apprentissage professionnel et de perfectionnement. Le renforcement des capacités est capital.
- Fournir les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires.
- Choisir des buts non négociables au sein de chaque plan local. Permettre une certaine variation des priorités locales si les écoles ont déjà atteint le niveau prescrit de rendement dans une matière donnée, comme la lecture ou les mathématiques.
- Exiger une réalisation uniforme et poussée des buts en question.
- Définir des indicateurs de progrès. Il est vital de recueillir des données pour vérifier si on réalise des progrès en vue d'atteindre le but et de communiquer cette information à une vaste échelle pour que tous puissent évaluer les progrès et effectuer des correctifs à mi-chemin, au besoin.
- Surveiller de près et de façon régulière et résolue les progrès dans le rendement des élèves et la mise en oeuvre du plan.
- Maintenir le cap. Les problèmes sérieux ne peuvent pas être réglés efficacement sans un engagement pluriannuel.
- Veiller à l'obtention de gains hâtifs.
- Célébrer les succès.
- Communiquer souvent.

Il est important de signaler que l'une des plaintes les plus fréquentes du personnel dans nombre d'organisations est la communication inadéquate de la part de la haute direction. La communication ne devrait pas se faire dans un seul sens. Il faut déployer des efforts délibérés pour maintenir à tout le moins une communication dans les deux sens afin d'incorporer les besoins et les points de vue de ceux qui doivent effectuer le travail.

Benjamin (2011) fait observer : « Les deux principales raisons pour lesquelles les employés omettent de mettre en oeuvre une stratégie sont les attentes vagues et l'omission des dirigeants de vérifier sa mise en oeuvre satisfaisante » (page 27). [traduction]

Les dirigeants régionaux et ceux de l'école doivent périodiquement surveiller la mise en oeuvre et fournir une rétroaction et un encadrement continu. Une part de la fourniture d'un soutien continu consiste à offrir au personnel la possibilité de discuter des succès et des difficultés de la mise en oeuvre.

Il est crucial d'instaurer des relations de confiance afin que les gens soient prêts à prendre des risques et à essayer des choses nouvelles. Chaque fois qu'une nouvelle stratégie est mise en oeuvre, les salles de classe vivent ce qu'on appelle un « fléchissement lié à la mise en oeuvre ». Lorsque nous innovons et avons une courbe d'apprentissage marquée à franchir, notre rendement pourrait ne pas s'avérer optimal en tout temps. Compte tenu de ce fait, nous devrions nous doter de stratégies d'intervention pour atténuer le « fléchissement » lorsque celui-ci se manifeste.

Le professeur Jeff Orr, doyen de l'Éducation à l'Université St. Francis Xavier, décrit le processus en ces termes : « ... l'importance de s'attacher à bien faire un nombre modeste de choses en les intégrant et en prenant le temps nécessaire pour aider les gens à travailler ensemble de façons nouvelles ».

Au fur et à mesure que nous acquérons de l'aise avec les innovations, nous devenons plus exercés et notre rendement s'améliore. Une mise en oeuvre fructueuse ne vient pas du jour au lendemain. Il faut à la fois des compétences et une volonté pour intégrer les attentes nouvelles au sein du tissu d'un système.

Un rôle clé que jouent les dirigeants en un tel moment est de gérer les distractions, c'est-à-dire les facteurs qui peuvent faire échouer la mise en oeuvre et écarter l'attention du processus et du contenu de ce qui doit être fait.



## MOT DE LA FIN ET REMERCIEMENTS

---

Un système d'éducation public solide et efficace représente l'un des meilleurs investissements à réaliser aujourd'hui pour créer une société civile. Songez au coût de l'éducation d'un enfant comparativement au coût qu'entraîne une éducation inadéquate. Mes visites auprès de jeunes pris en charge et à l'établissement pour jeunes de Waterville l'ont rendu abondamment clair pour moi. Nous connaissons les nombreux avantages que procure une bonne éducation, non seulement pour les intéressés, mais aussi pour créer une société encore plus juste, harmonieuse et civile – une vision pour la Nouvelle-Écosse que je sais que les représentants élus partagent avec moi.

R.D. Putnam, politologue de Harvard, a mentionné ceci en 1993 au sujet d'une société civile :

« Les collectivités qui réussissent sur le plan socioéconomique ne sont pas devenues civiles parce qu'elles étaient riches, mais elles sont plutôt devenues riches parce qu'elles étaient civiles. » [traduction]

Les travaux réalisés en Angleterre par Wilkinson et Pickett, dans leur livre *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better* (2009), nous ont par ailleurs enseigné qu'un facteur que les sociétés les plus saines et les plus heureuses ont en commun est le degré d'égalité existant entre leurs membres. Les sociétés inégales sont néfastes pour tous : les pauvres, la classe moyenne et les riches. Wilkinson et Pickett ont réuni des données qui ont exposé des différences marquées même au sein des pays riches. La quasi-totalité des problèmes sociaux modernes – une santé médiocre, l'absence de vie communautaire, la violence, les drogues, l'obésité, la maladie mentale, les longues heures de travail et les populations carcérales nombreuses – sont beaucoup plus susceptibles de se manifester dans les sociétés moins égales.

Je mentionne ces points parce que je crois que l'une des principales tâches que nous avons devant nous est de fournir la meilleure éducation possible à tous nos enfants et que nous devons organiser notre système scolaire en vue d'y parvenir. Il s'agit là, à mes yeux, de la tâche à laquelle nous devons nous attaquer d'abord et avant tout.

Nous devons de plus organiser notre système en vue de démontrer que certains chercheurs éminents ont tort à certains égards. Voici quatre énoncés de ces chercheurs prestigieux :

- « Plus longtemps nos enfants sont à l'école, moins curieux et moins créatifs ils deviennent. » (Zhao)
- « Les élèves du secondaire aux personnalités créatives sont plus enclins de décrocher que les autres élèves. » (Wagner)
- « Les écoles sont complices de l'oppression. » (Kumisharo).
- « D'après les statistiques, le meilleur conseil que je peux donner à un enfant pauvre souhaitant ardemment aller loin au moyen de l'éducation est de choisir des parents plus riches. » (Connell).

Ces commentaires constituent un appel à l'action. Nous devons démontrer qu'ils sont erronés en redoublant d'efforts pour encourager la créativité et les autres compétences et mentalités dont les élèves ont besoin au 21<sup>e</sup> siècle pour innover, créer, survivre, s'épanouir et devenir des citoyens compétents à l'échelle planétaire. Nous devons relever la barre et améliorer la gouvernance de notre système. Nous ne réussirons pleinement que si nous oeuvrons en partenariat avec les entreprises, le monde du travail et l'industrie pour enraciner ces attentes dans notre système scolaire.

Les évaluations nationales et internationales récentes nous révèlent que nos enfants en Nouvelle-Écosse ne réalisent pas leur plein potentiel. Ce problème me préoccupe profondément en tant qu'éducatrice. Nos écoles, nos carrefours sociaux, doivent veiller à ce que les élèves apprennent et atteignent le maximum de leur potentiel, peu importe les obstacles géographiques, linguistiques ou culturels. Les résultats obtenus signifient également qu'à court terme, nous devons d'abord nous concentrer sur l'amélioration de l'apprentissage, le rendement scolaire et le mieux-être de tous les élèves de la Nouvelle-Écosse en considérant que la situation est urgente. Mon refrain est toujours le même : *Les enfants ne peuvent pas attendre.*

Permettez-moi, dans cet esprit, d'évoquer un autre problème qui ne devrait pas être ignoré en raison de son incidence sur les élèves – ainsi que sur la société civile que nous aspirons tous à créer.

Je félicite le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de ses intentions et de l'élaboration de la politique provinciale en matière d'assiduité. Le ministre a réagi aux préoccupations des enseignants et des directeurs d'école.

J'ai néanmoins entendu au cours de mes déplacements dans la province énormément de commentaires sur les répercussions négatives possibles de la politique, en particulier sur les élèves des groupes marginalisés.

Je suis la première à admettre que la politique présente nombre d'aspects positifs. Si les élèves ne sont pas à l'école, ils ne peuvent pas apprendre. La vieille notion du « temps consacré à la tâche » constitue toujours une prémisse importante en matière d'éducation.

La politique est seulement entrée en vigueur en octobre, de sorte qu'on ne peut tirer aucune conclusion sur sa mise en place en ce moment. J'encourage les dirigeants du système d'éducation à surveiller de près la politique et ses effets – et à la revoir si elle semble avoir des conséquences négatives imprévues, en particulier parmi les collectivités marginalisées.

### **Message à l'intention de tous les Néoécossais**

Je ne peux suffisamment mettre l'accent sur l'appel à l'action lancé par les recommandations que renferme le présent rapport. Je vous encourage à maintenir votre engagement à créer une société au visage humain, c'est-à-dire une province encourageant un fort sentiment de participation civique, soucieuse de l'équité, de l'excellence et de la justice sociale, une société qui stimule les traits de caractère comme le respect, l'empathie et l'optimisme. Dans quelques générations, vous pourrez jeter un coup d'oeil en arrière et être fiers de vous être concentrés sur ce qui importe le plus, soit les qualités qui perdurent et créent le genre de société que nous voulons tous.

Je vous remercie de m'avoir accordé la possibilité de vous rencontrer et de mieux connaître une vaste part de votre magnifique province tournée vers l'avenir. J'espère qu'il s'agit là d'une autre étape dans le cheminement qu'effectue la Nouvelle-Écosse pour devenir un endroit encore plus prospère et dynamique où apprendre et vivre.



## REMERCIEMENTS

---

J'ai le plaisir de faire part de ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont fourni leur aide à cet examen administratif. J'ai admis lors de la conférence de presse de lancement de l'examen que les délais fixés étaient extrêmement ambitieux, mais que j'étais prête à travailler sans relâche pour respecter l'échéancier.

Je remercie en particulier le premier ministre Stephen McNeil et le ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, Zach Churchill, de leur vision et de leur décision de réaliser l'examen. Il était évident dès le départ qu'ils voulaient consulter l'échantillon le plus vaste possible de Néoécossais. Sandra McKenzie, sous-ministre maintenant retraitée, mérite des éloges particuliers. Elle a usé de son expérience de dirigeante au sein du gouvernement pour nous fournir un accès à des personnes clés d'autres ministères ainsi qu'aux mécanismes de soutien dont nous avons besoin pour réaliser notre tâche.

Comme il a déjà été mentionné au début du rapport, je me suis rendue dans les bureaux de tous les districts scolaires, je me suis entretenue avec des membres des conseils scolaires, des directeurs généraux de conseil scolaire, d'autres dirigeants et des membres du personnel qui voulaient faire part de leurs perspectives, individuellement ou en groupes. Je remercie tous les intervenants du domaine de leur ouverture et de leur empressement à faire part de leurs points de vue sur la forme que devrait avoir l'avenir de la gouvernance de l'éducation en Nouvelle-Écosse.

Il n'est pas possible de mentionner toutes les personnes que je dois remercier de leur aide. Au sein du Ministère, Sara Halliday et Jeremy Smith n'ont perdu aucun temps pour dresser le calendrier détaillé qui nous a aidés à démarrer du bon pied quelques jours seulement après l'annonce.

J'ai essayé de dresser une liste de tous les noms des membres du personnel et des groupes qui m'ont présenté des exposés. Malgré mes efforts, je soupçonne qu'il pourrait y avoir des omissions; le cas échéant, veuillez accepter mes excuses et rejeter la responsabilité sur une mémoire défaillante plutôt que sur la malveillance!

Mes entretiens avec Michael Fullan, auteur prolifique et chef de file mondial en éducation, Michael Salvatore, PDG et registraire de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, et M<sup>me</sup> Joanne Robinson, d'Education Leadership Canada et directrice de l'apprentissage professionnel de l'Ontario Principals' Council, se sont avérés des plus utiles.



J'aimerais également dire merci pour le soutien à la recherche supplémentaire et les points de vue professionnels que j'ai reçus durant l'examen de Bill Hogarth, ancien directeur de l'éducation du York District School Board, de Sachin Maharaj, candidat au doctorat et boursier d'études supérieures du Canada en politiques et leadership pédagogiques à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de l'Université de Toronto, à Scott Milne, conseiller indépendant en recherche, et à Issam Massouh, ancien chef de l'unité de la littératie et de la numératie, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française du ministère de l'Éducation de l'Ontario.

Hugh Fraser mérite des remerciements spéciaux pour son rôle déterminant dans le cadre du processus. Il a voyagé avec moi dans la province et a écouté les Néoécossais. Ses sages conseils et son expertise en communications se sont avérés immensément bénéfiques pour le processus.

L'exercice a certainement constitué un effort collectif. Il a témoigné, encore une fois, de la force du travail d'équipe. Il n'aurait pas été possible de réaliser cet examen dans un intervalle aussi bref sans les contributions des groupes et des personnes cités à l'intérieur des présentes.

J'espère que vous partagez mon impatience à assister à la mise en oeuvre du présent rapport et ma confiance dans la détermination de toutes les personnes qui saisiront l'occasion pour redoubler leurs efforts et relever la barre pour les élèves de la Nouvelle-Écosse.

« La solution aux problèmes adultes de demain dépend dans une vaste mesure de la façon dont grandissent les enfants d'aujourd'hui. Rien n'est plus prémonitoire de l'avenir que la constatation qu'en protégeant nos enfants, nous nous protégeons nous-mêmes. » [traduction]

Margaret Mead



# LISTE DES RECOMMANDATIONS

## Catalyseur 1 : Structurer le système pour se concentrer sur l'apprentissage et le rendement des élèves

### Recommandation 1

Passer d'un système de neuf silos déconnectés à un modèle aligné et cohérent, axé sur l'apprentissage et le rendement des élèves. À l'heure actuelle, le Ministère et les huit conseils scolaires entretiennent des rapports dysfonctionnels, dont continuent à souffrir le rendement et l'apprentissage des élèves. Mes 91 consultations, l'examen des 1 500 réponses au sondage en ligne et une analyse récente du vérificateur général révèlent clairement que le modèle du système existant souffre d'une absence de clarté en ce qui a trait à la responsabilisation, aux rôles et aux responsabilités, de redondances et de conflits, ainsi que du chevauchement de certains pouvoirs et structures hiérarchiques.

**Il faut remanier le système pour mettre l'accent sur les élèves à l'échelle de la province de manière unifiée et coordonnée. Les économies réalisées par l'élimination des rouages administratifs inutiles peuvent servir à la place aux priorités des salles de classe. Le système recentré pourra finalement aider les élèves néoécossais à réaliser leur plein potentiel. Voici les principaux changements recommandés :**

- a. **Les sept conseils scolaires régionaux (élus) existants devraient être éliminés.**  
Je ne peux malheureusement pas ignorer maintenant ce que j'ai entendu en Nouvelle-Écosse : les destitutions de conseils élus survenues à plusieurs reprises au cours de la dernière décennie; un rendement qui varie largement d'un conseil à l'autre; un nombre excessif de politiques conflictuelles; les problèmes de transparence; un niveau malsain de candidats élus par acclamation et la pénurie de voix nouvelles; les contribuables qui ne connaissent pas les membres de leur conseil local ou les rôles qu'ils jouent, et ainsi de suite.
- b. **Améliorer la participation locale en créant des conseils d'école consultatifs (CEC) dynamiques et jouissant d'une influence accrue pour toutes les écoles (ou groupes d'écoles) de la province, notamment :**
  - au moyen de rapports de mise à jour trimestriels périodiques et de séances de compte rendu en compagnie des directeurs généraux régionaux de l'éducation (nouveau titre des directeurs généraux de conseil scolaire);
  - au moyen d'une rencontre annuelle avec le ministre du MEDPE pour discuter des priorités, des politiques et des enjeux;
  - en offrant une possibilité aux parents, à la collectivité, aux directeurs d'école et aux élèves de faire part de leurs vues;
  - en révisant et clarifiant davantage au cours des mois à venir les processus de sélection et de participation des CEC, notamment leurs attributions particulières, les limites des mandats des membres, leur composition et les autres attentes par rapport à leurs rôles.
- c. **Veiller à écouter les Mi'kmaq et les Afro-Néoécossais à l'échelon ministériel.** Il faut enrichir les rôles du Conseil sur l'éducation des Mi'kmaq (CEM) et du Council on African Canadian Education (CACE), et les charger de conseiller le ministre en matière de politiques.
- d. **Le rôle des directeurs généraux de conseil scolaire, désormais appelés directeurs généraux régionaux de l'éducation, sera amélioré : ils deviendront les dirigeants de l'éducation dans leurs régions et assumeront la responsabilité du rendement des élèves, relevant directement du sous-ministre du MEDPE, assurant la surveillance des bureaux régionaux d'éducation et jouant un rôle clé pour le succès des conseils d'école consultatifs dans leurs régions.**

Les directeurs généraux régionaux de l'éducation auront la responsabilité de la mise en oeuvre des programmes et politiques provinciaux; de l'apprentissage et du rendement des élèves; de la sensibilisation et participation communautaires; des enjeux et du fonctionnement locaux. Ils se trouveront désormais en meilleure position pour utiliser tout leur répertoire de compétences et de connaissances sur ce qui fonctionne le mieux en éducation, relever les attentes et assurer la réussite de tous les élèves de leurs régions.

**e. Les sept bureaux administratifs régionaux existants continueront à fonctionner sous la direction des directeurs généraux régionaux de l'éducation au sein de ces sphères d'activités : la mise en oeuvre des politiques et programmes provinciaux, le fonctionnement quotidien et, surtout, l'accent requis sur l'apprentissage et le rendement des élèves.**

- D'abord et avant tout, les spécialistes du soutien de l'enseignement seront mutés des bureaux administratifs aux salles de classe (voir la recommandation 3).
- Pour accroître l'efficacité et l'efficience des services, les rôles administratifs non essentiels seront revus dans le cadre d'un modèle de partage des services.
- La première étape devrait prévoir une consolidation des huit systèmes non essentiels au sein d'un même système. Au lieu de neuf approches distinctes face aux mêmes politiques, la mesure devrait accélérer le service, unifier les politiques et les formalités, réduire les coûts administratifs et simplifier le système. Citons à titre d'exemple possible à cet égard la TI, la paye, les locaux, les finances, le BEAIPVP/AIPRP, le fonctionnement et les ressources humaines.
- Il faudrait prendre soin d'évaluer le meilleur endroit d'exécution de chaque fonction, par exemple quel centre dispose du meilleur modèle ou convient le mieux à un tel travail à l'échelle du système. Une région pourrait assumer la responsabilité de la paye, une autre, celle des RH, etc.
- Nous ignorons en ce moment quels rôles devraient être rattachés aux divers endroits pour assurer un fonctionnement d'une efficacité optimale. Il faudra examiner et évaluer cette question pour déterminer les meilleures approches dans les plus brefs délais.

**f. Le Ministère devrait réexaminer le rôle et les responsabilités des agents régionaux d'éducation (ARE) à la lumière de ces changements.**

Les changements préconisés nécessiteront des modifications législatives à la loi sur l'éducation (*Education Act*) pour que la loi soit plus claire et reflète mieux le système existant.

## Recommandation 2

**Maintenir la structure provinciale du CSAP, en apportant les changements qui suivent.**

- Le directeur général du conseil scolaire relève à la fois du sous-ministre du MEDPE et du CSAP.
- Le CSAP assume le contrôle des aspects culturels et linguistiques, et il respecte les résultats visés par le programme d'études provincial, tout en pouvant ajouter des priorités culturelles/linguistiques. Une telle approche reconnaît les droits du CSAP issus de la Charte, tout en assurant une harmonisation des buts du programme d'études provincial à l'intention de tous les élèves néoécossais.
- Il existe sans doute une tension inévitable entre le Ministère et le CSAP en ce qui a trait au contrôle du programme d'études. Le Ministère, le directeur général du conseil scolaire et le conseil scolaire doivent trouver un consensus cadrant avec les priorités et les résultats visés par le programme d'études provincial, tout en veillant à protéger les priorités uniques de l'expérience acadienne et les droits issus de la Charte pour que ce modèle d'administration et de gouvernance s'avère fructueux.

- Je crois que l'unicité du CSAP nécessite un rapport unique au sein du système. Le CSAP doit collaborer avec le Ministère pour assurer le respect des priorités et du programme d'études provinciaux, ainsi que des rajustements raisonnables en fonction du contexte acadien. Cette approche se compare à celle d'autres provinces du Canada.
- On pourrait par ailleurs me critiquer pour ne pas recommander plus de changements au CSAP. En fait, l'expérience acadienne est différente et a constitué un cheminement de lutte et d'endurance. J'ai été profondément touchée par les anecdotes personnelles que j'ai entendues des dirigeants du conseil. Dans une province et un continent où prédomine l'anglais, les quatre pour cent de Néoécossais qui sont Acadiens devraient voir leur culture, leur langue et leur place dans la province validées.
- La Nouvelle-Écosse a pris un tournant décisif il y a 20 ans, reconnaissant l'importance singulière du contrôle culturel et linguistique des Acadiens au sein du système scolaire. Nous ne pouvons pas aujourd'hui retourner en arrière ni nous détourner de la communauté acadienne.
- Un mot à l'intention de Michel Comeau, directeur général du CSAP : *Rassurez-vous, je n'oublierai pas ce petit garçon.*

## Catalyseur 2 : Concentrer les ressources nécessaires dans les salles de classe et les écoles

<p><b>Recommandation 3</b></p>	<p><b>Muter les spécialistes du soutien à l'enseignement (responsables de la littératie, mentors de mathématiques, etc.) hors des bureaux régionaux d'éducation et à l'intérieur des salles de classe quatre jours par semaine, le cinquième jour étant réservé à la planification collaborative et à la préparation de la semaine suivante.</b></p> <p>À l'heure actuelle, plus d'une centaine de spécialistes du soutien à l'enseignement travaillent dans les bureaux régionaux. Leurs principaux rôles ont évolué pour les astreindre à des formalités administratives excessives, à la saisie de données et à l'administration, sans que ce soit de leur faute.</p> <p>Ils devront désormais utiliser leurs capacités en matière d'enseignement dans les salles de classe. Les écoles doivent être mieux servies par ces personnes, grâce à des horaires prévisibles, définis et responsables.</p> <p>Le cinquième jour sera réservé à la saisie des données, aux leçons apprises, à la réflexion et à la planification; le Ministère doit éliminer les éléments de distraction pour s'assurer que le travail administratif peut être réalisé en l'espace d'une seule journée par semaine ou moins.</p>
<p><b>Recommandation 4</b></p>	<p><b>Encourager une fécondation intersectorielle entre le Ministère et les écoles en faisant appel à des enseignants titulaires de classe pour pourvoir 50 % des postes du programme d'études du MEDPE et en déployant du personnel du Ministère au sein du système.</b></p> <p>Je recommande des détachements de deux à trois ans, des nominations pour une période déterminée ou des échanges à compter de 2018-2019.</p> <p>L'approche peut parfaire la compréhension du fonctionnement existant des salles de classe, stimuler la collaboration et l'innovation, et contribuer à l'établissement de relations de confiance et de respect mutuels.</p> <p>Ce thème a été évoqué au cours de toutes les consultations : le personnel du Ministère devrait « se mettre à notre place » et vivre réellement ce qui se passe dans les salles de classe d'aujourd'hui.</p> <p>Il est crucial d'obtenir des points de vue de la réalité partout dans la province au lieu de se limiter à « la perspective d'Halifax ».</p>

Recommandation 5	<p><b>Faire de toutes les écoles des « carrefours », où les élèves et les familles peuvent rapidement avoir accès à de l'aide de n'importe quel ministère, soit non seulement du secteur de l'éducation, mais également des professionnels de la santé mentale, des dispensateurs de soins de santé, du secteur de la justice, des services à la famille, et ainsi de suite.</b></p> <p>Pour servir les élèves, il faut éliminer le cloisonnement entre le MEDPE et les ministères de la Santé et du Mieux-être, des Services communautaires, et de la Justice. Pour appuyer cette mesure davantage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ÉcolesPlus</i> devrait être élargi dans la mesure du possible;</li> <li>• la planification et la conception des nouveaux établissements de prématernelle et écoles devraient être axées sur la philosophie de centralisation des services dans les écoles;</li> <li>• l'approche de centralisation des services dans les écoles devrait également être appliquée aux stratégies visant les élèves plus âgés, au moment où ils se préparent à effectuer la transition au monde élargi du travail et de l'apprentissage, au collège communautaire ou à l'université.</li> </ul>
Recommandation 6	<p><b>Attribuer aux enseignants et aux directeurs d'école un accès à des fonds et la responsabilité de la sélection des manuels et du matériel d'apprentissage pour mieux appuyer leur enseignement.</b></p> <p>Le système du Bureau des manuels scolaires provincial est périmé et ne fonctionne pas comme il le devrait pour les écoles de notre époque. Tous les documents devraient être choisis en fonction des lignes directrices ministérielles d'évaluation des préjugés.</p> <p>Cette démarche devrait s'inscrire dans l'examen prévu en vertu de la formule de financement Hogg.</p>

### Catalyseur 3 : Améliorer le système pour les enseignants et les directeurs d'école

Recommandation 7	<p><b>Créer un Collège des éducateurs provincial, c'est-à-dire un organisme indépendant de délivrance des permis, de régie, de discipline et de réglementation de la profession enseignante, afin d'améliorer la confiance du public à l'égard du système d'éducation partout dans la province.</b></p> <p>Le Collège assumerait certain des rôles actuellement dévolus au Ministère, comme la délivrance des brevets d'enseignement, et au NSTU, comme la discipline. Du point de vue de l'ouverture et de l'indépendance, un collège d'éducateurs indépendant serait considéré comme un organisme impartial dépourvu de conflit d'intérêts à titre de groupe chargé à la fois de négocier les besoins de ses membres et d'assurer une surveillance disciplinaire.</p> <p>Le modèle est bien implanté ailleurs ainsi que dans d'autres professions, par exemple les médecins, les avocats, les dentistes et les barbiers.</p> <p>Je crois que les enseignants de la Nouvelle-Écosse devraient jouir d'un statut professionnel complet et contribuer de façon plus marquée au système d'éducation, à l'instar de leurs homologues des autres provinces, territoires et pays. L'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) et le Scottish General Teaching Council (SGTC), entre autres, constituent d'excellents exemples de cette vision.</p> <p>Tous les cinq ans, les membres devraient montrer au Collège qu'ils ont poursuivi leur propre éducation en suivant des cours reconnus, cadrant avec les priorités ministérielles et scolaires. Des partenariats devraient être établis avec les écoles d'éducation des universités de la Nouvelle-Écosse et d'ailleurs.</p>
------------------	---

	<p>La composition du Collège devrait être enchâssée dans la loi sur l'éducation (<i>Education Act</i>) et la législation devrait définir les principes ainsi que les pouvoirs et fonctions de l'organisme.</p> <p>La majorité des membres du Collège devrait être des éducateurs professionnels (titulaires de brevets d'enseignement) et le Collège devrait compter un nombre substantiel de représentants des entreprises, du monde du travail, de l'industrie, ainsi que d'autres intervenants, comme des groupes provinciaux de parents et des organisations communautaires. Le gouvernement devrait nommer un registraire à la tête du Collège.</p>
Recommandation 8	<p><b>Retirer les directeurs d'école et les directeurs adjoints du Nova Scotia Teachers Union (NSTU) et les insérer au sein d'une nouvelle association professionnelle. L'ancienneté, la retraite et les avantages sociaux ne doivent pas être modifiés et il devrait être possible aux administrateurs qui le souhaitent de retourner à l'enseignement et au NSTU.</b></p> <p>Ce modèle représenterait un modèle cohérent pour les éducateurs membres de la direction, au lieu du conflit d'intérêts existant actuellement du fait que des membres de la direction et des employés font tous deux partie du même syndicat.</p> <p>Le conflit de travail récent dans les écoles a mis ce problème à l'avant-plan et a posé une difficulté marquée, en particulier en ce qui a trait au respect de la lettre du contrat.</p> <p>Il est important de signaler que le rapport Freeman (« <i>Pour en finir avec le statu quo</i> ») avait formulé une recommandation similaire en 2014.</p>
Recommandation 9	<p><b>Créer des postes de responsables de l'entretien et du fonctionnement, comme celui d'administrateur des bâtiments responsable d'une école ou d'un ensemble d'écoles, pour libérer les directeurs d'école des tâches non liées à l'enseignement.</b></p> <p>Les directeurs d'école doivent assurer la direction de l'enseignement et assumer la responsabilité du rendement des élèves au lieu de consacrer des heures précieuses à vérifier les avertisseurs d'incendie, les défibrillateurs, l'entretien des bâtiments et ainsi de suite.</p> <p>Ces tâches importantes peuvent être assumées par d'autres personnes expressément formées pour ce genre de travail.</p>
Recommandation 10	<p><b>Fournir un soutien aux fonctions comptables et financières dans les écoles au lieu de confier leur responsabilité aux directeurs d'école.</b></p> <p>Cette approche pleine de sens retranche une autre responsabilité non essentielle et coûteuse en temps de la charge de travail des directeurs d'école tout en accroissant la supervision et la responsabilité des questions financières confiées à des professionnels dans les écoles.</p>
Recommandation 11	<p><b>Veiller à ce que les enseignants jouissent de mobilité et d'un choix pour travailler dans n'importe quelle région de la Nouvelle-Écosse en éliminant les obstacles à l'intérieur des conventions collectives tout en maintenant les droits d'ancienneté.</b></p> <p>La Nouvelle-Écosse a besoin d'enseignants. Il n'est tout simplement pas logique d'empêcher les enseignants de se déplacer librement d'une localité à une autre lorsqu'un poste devient vacant.</p> <p>La mesure ne devrait pas être utilisée comme moyen de « déloger » des enseignants plus jeunes de leurs postes.</p> <p>On pourrait devoir aborder cette question à l'intérieur de la convention collective des enseignants. J'encourage tous ceux qui se préoccupent de l'excellence de l'enseignement partout dans la province à embrasser une telle possibilité.</p>

Recommandation 12	<p><b>Créer un régime coordonné de perfectionnement professionnel à l'intention des enseignants et des directeurs d'école, directement lié aux normes pédagogiques, au rendement scolaire, aux priorités du programme d'études, comme les mathématiques, la littérature et un enseignement adapté à la réalité culturelle, ainsi qu'aux stratégies d'enseignement pouvant facilement être mises en application dans leurs salles de classe.</b></p> <p>Les directeurs d'école connaissent les priorités de leurs écoles et savent ce dont leurs enseignants et élèves ont besoin en matière de perfectionnement continu. Nous devons leur faire confiance et les autonomiser au lieu de leur imposer une approche en série en matière d'apprentissage professionnel.</p> <p>Le Ministère devrait munir les directeurs d'école de fonds particuliers réservés au soutien de leurs propres priorités en matière d'apprentissage professionnel.</p> <p>L'apprentissage professionnel offert doit être d'un calibre optimal et être lié aux priorités de perfectionnement. De nombreux programmes standards existants ne font que saper la perception de l'accessibilité d'un perfectionnement professionnel de haute qualité pour les enseignants et les directeurs d'école.</p>
Recommandation 13	<p><b>Rendre claire l'importance du soutien des activités parascolaires, des sports et du bénévolat communautaire en</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• créant un poste de coordonnateur affecté à l'activité physique et aux activités parascolaires dans chaque région ou auprès d'un ensemble d'écoles pour faciliter la coordination et la promotion de toute une gamme d'activités parascolaires, de programmes avant et après la classe ainsi que durant l'été, de l'utilisation communautaire des écoles, des activités sportives interscolaires, et de l'activité physique dans le cadre du programme d'études;</li> <li>• simplifiant les politiques de transport et de bénévolat au sein d'un document unique à l'échelle provinciale au lieu de huit politiques différentes dans chaque région ou au sein de chaque conseil;</li> <li>• fournissant un soutien supplémentaire au poste de directeur des sports d'une école ou d'un ensemble d'écoles. Les directeurs des sports coordonnent tous les sports d'équipe de l'école – qui représentent parfois plus d'une quarantaine de programmes distincts – et ils assument la responsabilité de tous les détails d'inscription aux gymnases, terrains de sport, patinoires et ainsi de suite. Ce poste est essentiel dans les écoles, mais il n'est pas reconnu dans la loi sur l'éducation (<i>Education Act</i>) ni dans les modèles de dotation en personnel fournis aux écoles;</li> <li>• insérant la Fédération sportive interscolaire de la Nouvelle-Écosse (FSINE) dans la structure organisationnelle du Ministère afin qu'elle constitue une priorité pour les écoles, les élèves et le MEDPE.</li> </ul> <p>Ces changements pourraient nécessiter des modifications à la loi sur l'éducation (<i>Education Act</i>) de la province.</p>

## Catalyseur 4 : Accroître la confiance, la responsabilisation et la transparence

<b>Recommandation 14</b>	<p><b>Créer un Bureau indépendant d'évaluation des progrès des élèves (BEPE), qui départira le MEDPE de cette responsabilité et créer une division de l'évaluation chargée de la réalisation des évaluations des élèves de haute qualité, qui fera directement rapport au public des résultats provinciaux et qui veillera à ce que les évaluations cadrent avec le programme d'études.</b></p> <p>Le Ministère ne bénéficie pas de la confiance entière des Néoécossais pour assumer ce rôle; le nouveau bureau doit être considéré comme un intervenant crédible pour pouvoir réaliser des recherches, analyser les données, présenter ses constatations et formuler des recommandations sans perception de parti pris ni d'ingérence.</p> <p>Les élèves de la Nouvelle-Écosse n'affichent pas un rendement satisfaisant et « l'écart de rendement » dans le cas des élèves afro-néoécossais et mi'kmaw représente un problème persistant et inquiétant qu'il faut aborder.</p> <p>Les données ne devraient pas être regroupées – elles devraient toutes être subdivisées en diverses catégories, en fonction de la région, du sexe et du statut socioéconomique, notamment les collectivités traditionnellement marginalisées. Les éducateurs préconisent l'absence de regroupement des données parce qu'elles peuvent ainsi révéler les aspects nécessitant de l'attention, les iniquités et les difficultés qui pourraient autrement ne pas être facilement apparentes.</p>
<b>Recommandation 15</b>	<p><b>Nommer un ombudsman de l'éducation – un agent indépendant chargé d'examiner et de résoudre les préoccupations ou les plaintes sur les décisions et pratiques administratives qui affectent l'éducation des enfants de la Nouvelle-Écosse.</b></p> <p>L'ombudsman doit agir indépendamment du gouvernement, s'attachant aux questions touchant le rendement, le mieux-être et les points de vue des élèves, et faire régulièrement rapport au public.</p> <p>Le titulaire du poste sera un agent indépendant et impartial ayant la responsabilité d'enquêter sur les gestes des autorités publiques. Il représentera pour les gens un moyen rapide, accessible, transparent et économique de résoudre les différends et les désaccords avec les autres organismes et ministères.</p> <p>Les préoccupations individuelles devraient toujours d'abord être abordées à l'échelon de l'école; le rôle de l'ombudsman n'est pas de remplacer ou d'usurper le rapport existant entre les parents et les écoles</p>

## Catalyseur 5 : Assurer l'équité et l'excellence dans toutes les écoles de la province

<b>Recommandation 16</b>	<p><b>Le MEDPE doit créer de nouveaux postes de directeurs généraux ou d'un niveau similaire jouissant d'influence et d'un pouvoir décisionnel en matière de rendement scolaire et d'éducation des Afro-Néoécossais et des Mi'kmaq.</b></p> <p>La dotation de chaque poste exigera un concours ouvert transparent. Le Ministère a réalisé des progrès marqués dans l'implantation d'un milieu de travail plus diversifié; il doit maintenant faire davantage. Des représentants des deux groupes doivent être représentés à l'échelon de prise de décisions le plus élevé.</p> <p>Parallèlement aux transformations au niveau décisionnel, le Ministère doit collaborer avec la Commission de la fonction publique afin de faire davantage pour s'assurer que le personnel de tous les paliers reflète réellement la diversité de la Nouvelle-Écosse. Nous devons tous pouvoir nous voir à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique plutôt que dans de simples gestes isolés visant la diversité aux échelons supérieurs d'influence et de prise de décisions.</p>
--------------------------	---

	<p>Le gouvernement provincial a récemment pris des mesures déterminantes pour corriger les fautes du passé et rendre la province plus inclusive, depuis l'enquête sur l'orphelinat Nova Scotia Home for Colored Children au Plan d'action pour la culture, en passant par la Commission sur la représentation effective des électeurs acadiens et afro-néo-écossais. Les recommandations figurant dans le présent rapport représentent simplement les étapes suivantes.</p> <p>Lorsque de nouveaux postes sont créés, le Ministère doit s'assurer que les personnes retenues pour les postes aux échelons décisionnels les plus élevés reflètent plus pleinement la diversité de la province. Le changement doit être visible aux Néoécossais avec le temps. Les mesures visant l'inclusivité contribueront à accroître la confiance du public à l'égard du gouvernement de même qu'à la diversité grandissante de la province.</p>
<p><b>Recommandation 17</b></p>	<p><b>Établir, en collaboration avec le Bureau de l'immigration, une section spécialisée au sein du Ministère pour l'accueil des nouvelles communautés d'immigrants dans les écoles, avec l'aide des élèves, des enseignants et des parents.</b></p> <p>Selon les chiffres de novembre 2016, les écoles de la province comptaient 1 735 élèves ayant besoin d'aide pour l'apprentissage de l'anglais comme langue additionnelle (ALA).</p> <p>Au fur et à mesure que la Nouvelle-Écosse accueille un nombre grandissant d'immigrants, nous devons faire davantage pour offrir des mécanismes d'accueil adaptés à la culture.</p>
<p><b>Recommandation 18</b></p>	<p><b>Élaborer une stratégie coordonnée de gestion de l'effectif pour trouver, recruter et conserver des enseignants, des spécialistes et du personnel de soutien en éducation dans les collectivités en ayant besoin. Il faudrait de plus accorder une attention particulière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'accroissement de la diversité dans les programmes d'enseignement et de leadership pédagogique, en particulier pour en ce qui a trait aux enseignants afro-néoécossais, mik'maw et acadiens;</li> <li>• à l'embauche d'enseignants et de travailleurs de soutien francophones du CSAP et du programme d'immersion en français, ainsi qu'aux enseignants anglophones enseignant l'anglais langue additionnelle (ALA).</li> </ul> <p>Pour assurer une équité réelle et une excellence au sein du système, le gouvernement provincial doit régler ces questions dans les plus brefs délais, collaborer avec les facultés d'éducation des universités de la province et trouver des façons d'attirer et de former des groupes diversifiés d'éventuels éducateurs, ainsi que de conserver les enseignants titularisés.</p> <p>Le recrutement en question devrait être réalisé à l'échelle du Canada et à l'échelle internationale, mais nous devons d'abord tout mettre en oeuvre pour former nos propres enseignants, en accordant un accent particulier aux programmes de sciences, de technologie, de génie et de mathématiques (STGM), ainsi qu'aux arts.</p>
<p><b>Recommandation 19</b></p>	<p><b>Élaborer des stratégies d'éducation ciblant des difficultés particulières au sein du système :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. une stratégie d'éducation en français reflétant mieux les priorités de l'enseignement en français langue première et de l'immersion en français dans la province;</li> <li>2. une stratégie d'éducation en milieu rural visant les défis uniques auxquels doivent faire face les écoles des collectivités rurales;</li> <li>3. une stratégie visant les élèves vivant dans la pauvreté;</li> <li>4. une stratégie visant les enfants pris en charge.</li> </ol> <p>Les élèves, les familles et les collectivités de la Nouvelle-Écosse doivent avoir droit à la même qualité et diversité de possibilités, depuis les cours liés au programme d'étude à l'accès aux soins de santé et aux services sociaux.</p>

Pour atteindre l'excellence en éducation, nous devons assurer une équité – c'est-à-dire que nous devons tout mettre en oeuvre pour tous les élèves, quels que soient leurs antécédents. Peu importe où ils habitent, la langue qu'ils parlent, leur situation familiale, les élèves doivent jouir de possibilités équitables et de mécanismes de soutien pour s'épanouir.

Les stratégies pertinentes doivent être élaborées en collaboration avec les autres ministères, organismes et intervenants clés concernés.

## Catalyseur 6 : Simplifier le fonctionnement et l'administration du Ministère, et investir les économies dans les salles de classe

### Recommandation 20

Le MEDPE devrait créer, conjointement avec les ministères des Finances et du Transport et du Renouvellement de l'infrastructure, un processus transparent, prévisible et documenté pluriannuel (cinq à dix ans) de financement des immobilisations pour les écoles. Le processus devrait de plus inclure les éléments connexes qui suivent.

- **Mettre sur pied un mécanisme d'investissement dans les écoles existantes pour assurer leur entretien adéquat pendant l'élaboration d'un plan de gestion du défi grandissant que pose l'entretien différé.** La Nouvelle-Écosse n'est pas seule, mais les restrictions financières continues empêchent tout simplement l'exécution rapide des rénovations et réparations attendues depuis longtemps. Si le budget ne peut pas être accru, le gouvernement devra adopter des approches novatrices, comme des stratégies de réduction du carbone qui pourraient offrir des possibilités de financement par le truchement du gouvernement fédéral. Sauf dans le cas des écoles engagées dans des partenariats publics-privés (P3), l'entretien différé a été un problème qui a constamment été mentionné par les personnes au sein du système.
- **Examiner les locaux excédentaires dans les écoles en établissant un ensemble objectif de critères visant les locaux et embaucher un évaluateur indépendant afin d'assurer leur utilisation adéquate pour les activités non scolaires adjacentes.** Cette mesure cherche à accroître l'utilisation efficiente et efficace des locaux : il ne s'agit pas d'un moyen d'inciter la fermeture des écoles rurales. Vu la baisse des inscriptions des élèves, un nombre substantiel d'écoles ont une capacité excédentaire. Il faut se munir d'un mécanisme pour repérer et évaluer les locaux excédentaires afin de mieux contrôler les coûts des établissements. Certaines écoles sont substantiellement sous-utilisées : elles le sont dans une mesure de plus de 50 % de leur capacité dans certains cas.
- **Améliorer la planification des projets de construction et de rénovation des écoles afin d'éviter le problème des changements de la taille, de la portée et de l'utilisation, la hausse des coûts et les délais prolongés.** Accroître la coordination entre le MEDPE et Transports et Renouvellement de l'infrastructure (TRI) afin d'assurer une détermination de l'ampleur, un chiffrage des coûts et l'établissement d'échéanciers exacts des projets scolaires pour que les projets soient réalisés suivant le plan d'immobilisations du gouvernement.  
La stratégie devrait également prévoir une façon de soutenir la construction de nouvelles écoles au sein du réseau du CSAP.
- **Synchroniser, dans le cadre de l'initiative de financement pluriannuel, l'exercice financier avec l'année scolaire aux fins de l'établissement des budgets des bureaux régionaux.** Le fait que l'année scolaire s'étende de septembre à juin et que l'exercice financier s'étende d'avril à mars crée de nombreuses difficultés pour la planification et l'exactitude des prévisions.

**Recommandation 21** **Veiller à mettre en place une nouvelle formule de financement des écoles pour remplacer la formule Hogg afin que la formule reflète mieux les priorités d'aujourd'hui et de la prochaine décennie.**

Je suis heureuse d'entendre qu'un réexamen de la formule est en cours, à la suite du rapport provisoire de la Commission sur l'intégration dans l'éducation. Lorsque la formule existante a été conçue il y a plus d'une décennie, elle visait les priorités de l'époque. J'ai fréquemment entendu au cours de mes consultations qu'elle ne fonctionne plus comme elle devait le faire et qu'elle a effectivement eu des conséquences imprévues, comme celle d'encourager effectivement les fermetures d'écoles. Les priorités ont changé : la formule de financement doit elle aussi changer.

**La nouvelle formule de financement devrait offrir suffisamment de flexibilité pour permettre certaines innovations populaires de bas en haut, à l'échelon du directeur général régional de l'éducation.**

Même si la notion générale sur laquelle repose le financement ciblé est avisée – assurer le respect des priorités provinciales du système, l'approche « omnivalente » n'est pas toujours celle qui fonctionne le mieux. Si les élèves d'une région réussissent bien en mathématiques, par exemple, mais éprouvent de la difficulté dans quelque autre matière, le conseil doit à l'heure actuelle tout de même se conformer à la priorité provinciale et investir dans les mathématiques.

Une telle approche n'aide pas toujours les élèves ni les enseignants; elle accroît seulement les frustrations. Le financement ciblé devrait permettre l'affectation et l'application d'un pourcentage raisonnable des fonds à des priorités précises visant les difficultés uniques à chaque région. Les innovations et les projets pilotes devraient être encouragés, surveillés, puis rajustés au besoin.

**Recommandation 22** **Les économies financières que permettra la mise en application de ces recommandations doivent être documentées et communiquées au public, et toutes les économies réalisées doivent directement aller dans les écoles.**

Le présent examen a pour but d'améliorer l'administration et la gouvernance du système afin d'aider les écoles à fonctionner de façon optimale. Si on économise des fonds, ceux-ci doivent toutefois soutenir le système de façon tangible au lieu d'être retranchés du système pour être consacrés à une autre priorité gouvernementale.





## BIBLIOGRAPHIE

---

- Benjamin, S. « Simple leadership techniques: Rubrics, checklists, and structured collaboration », *Phi Delta Kappan* », mai 2011, 92(8), 25-31.
- Bradshaw, P., et R. Osborne. « School boards: Emerging governance challenges », *Education Canada*, 2010, 50(1), 46–49.
- Britannica. *Explaining the decline of creativity in American children: A reply to readers*. Extrait du <http://www.britannica.com/blogs/2010/12/explaining-the-decline-of-creativity-in-american-children-a-reply-to-readers/>, 20 avril 2010.
- Brown, S. « 'We need elected trustees': Board questioned at latest school review meeting », *CBC News*. Extrait du <http://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/kinkora-family-of-schools-review-process-1.3964910>, 3 février 2017.
- Carol, L., L. Cunningham, J. Danzberger, M. Kirst, B. McCloud et M. Usdan. *School boards: Strengthening grass roots leadership*, Washington, DC, Institute for Educational Leadership, 1986.
- Comité ministériel sur l'éducation. *Pour en finir avec le statu quo – Les Néoécossais exigent un meilleur avenir pour tous les élèves*, Halifax, N.-É., Gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse, 2014.
- Connell, R. W. *Masculinities*, Los Angeles, CA, University of California Press, 1995.
- Danzberger, J. « School boards: A troubled American institution ». Dans *Facing the challenge: The Report of the Twentieth Century Fund Task Force on School Governance*, 1992, (p. 19-124), New York, Twentieth Century Fund.
- Danzberger, J. « Governing the nation's schools: The case for restructuring local school boards », *Phi Delta Kappan*, 1994, 75, 367-373.
- Dibbon, D., B. Sheppard et J. Brown, J. « The impact of education reform on school board governance ». Dans G. Galway et D. Dibbon (Eds.), *Education Reform: From Rhetoric to Reality*, 2012, (p. 217 - 234). London, Ontario, The Althouse Press.
- Fleming, T., et B. Hutton. « School boards, district consolidation, and educational governance in British Columbia, 1872-1995 », *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 1997, 10.
- Fredua-Kwarteng, E. « School closures in Ontario: Who has the final say? », *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2005, 46.
- Fullan, M., et J. Quinn, *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*, Thousand Oaks, CA, Corwin, 2016.
- Galway, G. « Lessons in leadership: Insider perspectives on corporate managerialism and educational reform », *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 130, 2012.
- Glaze, A., et R. Mattingly. « Literacy unlocks doors...Literacy Liberates! », *Reading Forum : Official Journal of the New Zealand Reading Association*, 2012, 27(1), 29-35.
- Glaze, A., R. Mattingley et B. Levin. *Breaking barriers excellence and equity for all*, Toronto, Canada, Pearson, 2012.
- Gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Plan d'action en matière d'éducation de la Nouvelle-Écosse – Les trois « R » : renouveler, réorienter, rebâtir. Extrait du <https://www.ednet.ns.ca/sites/default/files/docs/educationactionplan2015en.pdf>, 2015
- Hill, P., K. Warner-King, C. Campbell, M. McElroy, et I. Munoz-Colon. *Big city school boards: Problems and options*, Seattle, WA, Center for Reinventing Public Education, 2002.

- Kowalski, T. « The future of local district governance: Implications for board members and superintendents ». Dans C. Brunner et L. Bjork (éd.), *Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy*, 2001. Volume 6: *The New Superintendency* (p. 183–203), New York, NY, JAI Press.
- Kumasharo, K. « Toward a theory of anti-oppressive education », *Review of Educational Research*, 2000, 70(1), 25-53.
- MacLellan, D. *The Fewer School Boards Act and the Toronto District School Board: Educational Restructuring 1997-2003*, communication présentée à l'assemblée annuelle de l'Association canadienne de science politique, Université de la Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan, 2007.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. *Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario, 4<sup>e</sup> édition*. Extrait du <https://sbsb.edu.gov.on.ca/VDIR1/Operational%20Reviews/Guides.aspx?Link=OP>, 2010.
- Provenzo, E. « Nineteenth century school boards », *Educational Studies*, 2008, 43, 278-279.
- Putnam, R. D. « The prosperous community: Social capital and public life », *The American Prospect*, 1993, 13, 35-42.
- Salter, P. « Education governance reform in Ontario: Neoliberalism in context », *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 2012, 128.
- Stover, D. « Out of control: A school board's self-destructive path to failure offers others some valuable lessons », *American School Board Journal*, 2009, 196(3), 14-18.
- Urban, W., et J. Wagoner. *American education: A history*, New York, McGraw-Hill, 1996.
- Willms, J. D. *Learning divides: Ten policy questions about the performance and equity of schools and schooling systems*, document de travail no 5 de l'ISU, Montréal, QC, Institut de statistique de l'UNESCO, 2006.
- Wagner, T. *The global achievement gap: Why even our best schools don't teach the new survival skills our children need and what we can do about it*, New York, Basic Books, 2014.
- Wilkinson, R., et K. Pickett. *The spirit level: Why greater equality makes societies stronger*, New York, Bloomsbury Press, 2009.
- Zhao, Y. *World class learners: Educating creative and entrepreneurial students*, Thousand Oaks, CA, Corwin, 2012.

## LECTURES SUPPLÉMENTAIRES

- Associated Press. « House OKs plan to restore Chicago Schools' elected board », *U.S. News & World Report*. Extrait du <https://www.usnews.com/news/best-states/illinois/articles/2017-05-25/house-oks-plan-to-restore-chicago-schools-elected-board>, 25 mai 2017.
- Berliner, D., et G. Glass. *50 myths and lies that threaten America's public schools: The real crisis in education*, New York, Teachers College Press, 2014.
- Carver, J. *Boards that make a difference: A new design for leadership in non-profit and public organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.
- Cerna, L. « The nature of policy change and implementation: A review of different theoretical approaches », OCDE. Extrait du <https://www.oecd.org/edu/cei/The%20Nature%20of%20Policy%20Change%20and%20Implementation.pdf>, 2013.

- Education Review Office. *Examples of effective implementation*, Gouvernement de la Nouvelle-Zélande. Extrait du <http://www.ero.govt.nz/publications/vocational-pathways-authentic-and-relevant-learning/examples-of-effective-implementation>, 2016.
- Farkas, S., P. Foley et A. Duffett. *Just waiting to be asked: A fresh look at attitudes on public engagement*, New York, Public Agenda, 2001.
- Global Alliance for Chronic Diseases. *Implementation science*. Extrait du <https://www.gacd.org/research/implementation-science>, (sans date).
- Goodwin, N. « Should school board be elected? History suggests acclamations will rule the day », *CBC News*. Extrait du <http://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/pei-school-boards-1.3973048>, 8 février, 2017.
- Gouvernement australien. *Successful implementation of policy initiatives*, Barton, ACT, Australian National Audit Office, 2014.
- Herszenhorn, D. « Bloomberg wins on school tests are firing foes », *The New York Times*. Extrait du <http://www.nytimes.com/2004/03/16/nyregion/bloomberg-wins-on-school-tests-after-firing-foes-91997367514.html>, 16 mars 2004.
- Hess, F. « Weighing the case for school boards: Today and tomorrow », *Phi Delta Kappan*, 2010, 91(6), 15-19.
- Institute for Government. *Improving policy implementation*. Extrait du <https://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making/improving-policy-implementation>, 2017.
- Maharaj, S. *From oversight to advocacy: An examination of school board leadership*, communication présentée à l'assemblée annuelle de l'American Educational Research Association, San Antonio, TX, avril 2017.
- Osborne, S. « The (new) public governance: A suitable case for treatment? », dans S. Osborne (éd.), *The New Public Governance*, 2010, (p. 1–16), New York, Routledge.
- Ravitch, D. « Why public schools need democratic governance », *Phi Delta Kappan*, 2010, 91(6), 24–27.
- Seel, K., et J. Gibbons. *Interviews with school board chairs: Perspectives on governance*, Edmonton, Alberta School Boards Association, 2011.
- Shaub, M., F. Collins, O. Holzmann et S. Lowensohn, S. « Self-interest vs. concern for others: What's the impact on management accountants' ethical decisions? », *Strategic Finance*, 2005, 86(9), 41-45.
- Skott, P. « School boards and superintendents doing local curriculum work: Conflict or successful cooperation? », *International Journal of Educational Management*, 2014, 28(7), 842-855.
- Trujillo, T. « The disproportionate erosion of local control: Urban school boards, high-stakes accountability, and democracy », 2012. *Educational Policy*, 27(2), 334-359.
- Watson, N., R. DiCecco, E. Roher, E. K. Rosenbluth et A. Wolfish. *Educational governance: A look at the landscape*, Toronto, The Learning Partnership, 2004.
- Weiss, E., & Long, D. *Market-oriented education reforms' rhetoric trumps reality*. Washington, DC: Broader Bolder Approach to Education, 2013.
- Wilson, M. *Review of the Toronto District School Board*. Extrait du <https://www.edu.gov.on.ca/eng/new/2015/TDSBReview2015.pdf>, 2015.
- Wong, K., et F. Shen. *Mayoral governance and student achievement: How mayor-led districts are improving school and student performance*, Washington, DC, Center for American Progress, 2013.



# ANNEXES

---

## Participants à la consultation de l'examen sur l'administration et la gouvernance Conseils scolaires

*(Rencontres distinctes avec le personnel-cadre, les conseils scolaires existants et les directeurs généraux de conseil scolaire au sein de chaque conseil)*

### Annapolis Valley Regional School Board, Berwick

---

Lavinia Parrish Zwicker, présidente	Pat Murphy, coordonnateur, Services aux élèves
Jackie Foster, membre du conseil	Krishinda McBride, coordonnatrice des relations raciales, de la compréhension interculturelle et des droits de la personne
Nancy Bigelow-Acker, membre du conseil	Jeanne Saulnier, directrice, Finances
Tassa Kennedy, membre mi'kmaq du conseil	Cindy Dickie, coordonnatrice des programmes et des PSS
Peter Cromwell, membre afro-néoécossais	David Floyd, directeur, Opérations
Susan Ritchie, vice-présidente	Ryan Mainstock, coordonnateur, Littérature et technologie pédagogique
Gerald Burrell, membre du conseil	Debbie Graves, coordonnatrice, Ressources humaines
Sandy Fraser, membre du conseil	Lesley MacDonald, coordonnatrice, Ressources humaines
Phil Van Zoost, membre du conseil	Michael Ouellette, superviseur des services de soutien scolaire
Pat Parker, membre du conseil	Erica Weatherbie, directrice, Ressources humaines
Donna Johnstone, membre du conseil	
Roberta Kubik, directrice générale du conseil scolaire	
Dave Jones, directeur des programmes et des services	

### Cape Breton-Victoria Regional School Board, Sydney

---

Beth MacIsaac, directrice générale du conseil scolaire	Fred Tilley, membre du conseil
Paul Oldford, directeur, Services opérationnels	Joan Currie, membre du conseil
Linn Crawford, Relations raciales, compréhension interculturelle et droits de la personne; Évaluation	Jackie Organ, membre du conseil
Cathy Viva, directrice, Programmes et services aux élèves	John Berk, membre du conseil
Wendy King, directrice, Ressources humaines	Liane Burke, membre du conseil
Nancy Dove, directrice, Finances	Steve Parsons, vice-président
Darren GooGoo, président	Charlotte Shaw, membre du conseil
Steve Parsons, vice-président	Lorne MacNeil, membre du conseil
Sandra Margettie, membre du conseil	Stewart Matheson, membre du conseil
	Joyce Lind, membre du conseil
	Yvonne Kennedy, membre du conseil

## Chignecto-Central Regional School Board, Truro

---

Gary Adams, directeur général  
du conseil scolaire

Sharon Byers, membre du conseil

David Myles, membre du conseil

Mackie Ross, membre du conseil

Adam Davies, membre du conseil

Glenda Talbot, membre du conseil

Margie Nicholson, présidente

Jim Grue, membre du conseil

Wendy Matheson-Withrow, membre du conseil

Robert George, membre du conseil

Scott Adamson, membre du conseil

Ron Marks, membre du conseil

Marilyn Murray, vice-présidente

Gary Adams, membre du conseil

Trudy Thompson, membre du conseil

Ron Turnbull, superviseur de groupe  
d'écoles – groupe Celtic

Valerie Gauthier, directrice, Services financiers

Allison McGrath, directrice,  
Ressources humaines

Chris Boulter, superviseur du  
développement des systèmes

Karla Mitchell-Smith, superviseure de  
groupe d'écoles – groupe Chignecto

Trish MacKinnon, superviseure de  
groupe d'écoles – groupe Nova

Nevi Jackson, coordonnateur de la diversité

Herb Steeves, directeur, Services opérationnels

Stephanie Isenor-Ryan, directrice,  
Programmes et services aux élèves

Ian MacLeod, superviseur de groupe  
d'écoles – groupe Cobequid

## Conseil scolaire acadien provincial, Dartmouth

---

Michel Comeau, directeur général  
du conseil scolaire

Brent Surette, directeur régional, Région du  
Sud-Est, Planification de la réussite des élèves

Stéphane Bertrand, directeur,  
Services opérationnels

Normand DeCelles, directeur,  
Ressources humaines

Stéphanie Comeau, coordonnatrice  
des communications

Margaret Gillespie deGooyer, directrice,  
Programmes et services pédagogiques

Jerry Thibeau, directeur régional,  
Région du Centre

Janine Saulnier, directrice, Finances

Francios Roulot, directeur régional,  
Région du Nord-Est

Kenneth Gaudet, président

Marthe Craig, membre du conseil

Hank Middleton, membre du conseil

Clyde deViller, membre du conseil

Marcel Cottreau, membre du conseil

Jeanelle d'Entremont, vice-présidente

Alfred Benoit, membre du conseil

Jérôme Breau, membre du conseil

Lucien Comeau, membre du conseil

Donnie Jacquard, membre du conseil

Joeleen Larade, membre du conseil

Hélène Lavigne, membre du conseil

Léonard LeFort, membre du conseil

Marcel LeFort, membre du conseil

Louise Marchand, membre du conseil

Blair Samson, membre du conseil

André Surette, membre du conseil

Sophie Thériault, membre du conseil

### Halifax Regional School Board, Dartmouth

---

Elwin LeRoux, directeur général  
du conseil scolaire

Archy Beals, représentant afro-néoécossais

Cindy Littlefair, membre du conseil

Suzy Hansen, membre du conseil

Nancy Jakeman, membre du conseil

Dave Wright, président

Jennifer Raven, membre du conseil

Bridget Boutilier, membre du conseil

Linda MacKay, membre du conseil

Jessica Rose, représentante mi'kmaq

Gin Yee, membre du conseil (par téléphone)

Steve Gallagher, conseiller principal  
en matière de personnel

Tracy O'Kroneg, directrice, Ressources humaines

Wendy Mackey, conseiller principal  
en matière de diversité

Selena Henderson, secrétaire générale

Susan Tomie, directrice, Administration scolaire

Doug Hadley, coordonnateur des  
services de communication

Alison King, directrice, Programmes  
et services aux élèves

Terri Thompson, directeur, Services financiers

### South Shore Regional School Board, Bridgewater

---

Scott Milner, directeur général du conseil scolaire

Wade Tattrie, directeur par intérim,  
Ressources humaines

Jeff DeWolfe, directeur, Programmes  
et services aux élèves

Tiffany Joudrey, directeur par intérim, Finances

Lamar Eason, coordonnateur des  
relations raciales, de la compréhension  
interculturelle et des droits de la personne

Brian Smith, directeur, Opérations

Theresa Schroder, coordonnatrice  
des communications

Lori Ferraina, adjointe administrative  
du directeur général

Christian Maguire, membre du conseil

Vernon Simms, représentant afro-néoécossais

Elliott Payzant, président

Elizabeth Crossland, membre du conseil

Michael Stewart, membre du conseil

Pat Garrison, représentant mi'kmaq

Theresa Griffin, vice-présidente

### Strait Regional School Board, Port Hawkesbury

---

Ford Rice, directeur général du conseil scolaire

Janice Campbell, coordonnatrice de la  
planification de la réussite des élèves

Wanda Fougere, coordonnatrice des  
programmes et des politiques

Deanna Gillis, coordonnatrice  
des communications

Janice Gough, directrice, Ressources humaines

Chris Grover, directeur, Finances

Paul Landry, directeur, Opérations

Sharon MacCuspic, directrice,  
Programmes et services aux élèves

Kathy Rhodes, coordonnatrice des  
relations raciales, de la compréhension  
interculturelle et des droits de la personne

Kevin Walker, coordonnateur du transport  
des élèves et de l'examen des limites

Richelle MacLaughlin, membre du conseil  
(par téléphone)

George Kehoe, membre du conseil

Joanne Reddick, représentant afro-néoécossais

Mary Jess MacDonald, membre du conseil

Anne Peters, membre du conseil

Paula Paul, représentante mi'kmaq

Francine Boudreau, présidente

Jim Austin, membre du conseil

## Tri-County Regional School Board, Yarmouth

---

Paul Ash, directeur général du conseil

Steven Stoddart, directeur, Opérations

Genna LeBlanc, coordonnatrice des finances

Charmaine Romkey, directrice, Ressources humaines

Trevor Cunningham, directeur, Programmes et services aux élèves

Martin Morrison, conseiller principal en matière de personnel – Relations raciales, compréhension interculturelle et droits de la personne

Michael Drew, président

Donna Tidd, vice-présidente

Faye Haley, membre du conseil

Sandra Fitzgerald, membre du conseil

Dolores Atwood, membre du conseil

Michael Alden Fells, membre du conseil

Melanie Surette-Kenney, membre du conseil

Patricia Nickerson, membre du conseil

## Association des conseils scolaires de la Nouvelle-Écosse (ACSNE)

Rencontre avec des membres de l'Association des diverses régions de la province

Lavinia Parrish Zwicker, présidente, AVRSB

Robert Kubik, directeur général de conseil scolaire, AVRSB

Jackie Foster, conseil d'administration de l'ACSNE, AVRSB

Trudy Thompson, président, CCRSB

Gary Adams, directeur général de conseil scolaire, CCRSB

Elwin LeRoux, directeur général de conseil scolaire, HRSB

Marthe Craig, directrice, CSAP

Kenneth Gaudet, président, CSAP

Elliott Payzant, président, SSRSB

Scott Milner, directeur général de conseil scolaire, SSRSB

Beth MacIsaac, directrice générale de conseil scolaire, CBVRSB

Steve Parsons, vice-président, CBVRSB

Sandra Margettie, directrice, CBVRSB

Trish Smith, Communications de l'ACSNE

Danielle Cotreau, adjointe administrative de l'ACSNE

Karen Budden, gestionnaire de bureau et Finances de l'ACSNE

Donna Tidd, vice-présidente, TCRSB

Paul Ash, directeur général de conseil scolaire, TCRSB

Michael Drew, président, TCRSB

Ford Rice, directeur général de conseil scolaire, SRSB

Francine Boudreau, présidente, SRSB

Richelle MacLaughlin, SRSB

Nancy Pynch-Worthylake, directrice générale, NSSBA

Susan Ritchie, ancienne présidente de l'ACSNE (vice-présidente de l'AVRSB)

Dave Wright, vice-président de l'ACSNE (président de l'HRSB)

Hank Middleton, président de l'ACSNE

Rencontre individuelle avec Nancy Pynch-Worthylake, directrice générale, ACSNE, et Susan Ritchie, présidente, Comité de gouvernance de l'ACSNE

## **Nova Scotia Teachers Union**

Wally Fiander, Services aux membres du NSTU

## **Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)**

Grant Dart, coordonnateur du secteur de l'éducation

Mary Jessome, présidente du conseil du secteur des conseils scolaire

Nan McFadgen, présidente

## **Comités et organismes de conseils scolaires et personnel ministériel**

Directeurs des RH des conseils scolaires

Spécialistes des services aux élèves et des écoles

Facilitateurs ÉcolesPlus/cliniciens en santé mentale

Comité des programmes d'éducation (CPE)

Comités des programmes et des services d'enseignement spécial (PSES)

## **Groupes et organismes culturels**

Conseil sur l'éducation des Mi'kmaq (CEM)

Mi'kmaw Kina'matnewey (Elenore Bernard, John Jerome Paul, Darren Googoo, Wyatt White)

Council on African Canadian Education (CACE)/Black Educators Association : Irvine Carvery, Gerry Clarke, Alma Johnston-Tynes, Andrea Noylander-Marsman

Delmore "Buddy" Daye Learning Institute : Sylvia Parris, PDG; Yvonne Atwell, vice-présidente; Susan Brigham, directrice

Fédération des parents acadiens de la Nouvelle-Écosse : Pierre Lebreton; Jessica Hinton

Canadian Parents for French : Rebecca Lancaster, Executive Director; Amyl Ghanem; Joan Dobbie

## **Consultations individuelles et collectives**

Groupe de discussion provincial de parents de comités d'école consultatifs/communautaire avec 15 participants de diverses régions de la province

École secondaire Auburn Drive – Youth of Today (Sommet des jeunes)

Groupe de discussion d'élèves de l'école secondaire Lockview

Jeunes pris en charge, Établissement pour jeunes de la Nouvelle-Écosse, Waterville

Phoenix Youth, Halifax

Paul Bennett, Schoolhouse Consulting

Jeff Orr, doyen de l'Éducation, Université St. Francis Xavier

Lisa Doucet, directrice générale, Commission de l'enseignement spécial des provinces de l'Atlantique

Nova Scotia Federation of Home & School Associations (NSFHSA) : Diane Power, présidente; Deborah Couzens, secrétaire; Janet Walsh, trésorière (toutes par téléconférence)

Hon. Myra Freeman, présidente, Comité ministériel sur l'éducation

D<sup>r</sup> Stan Kutcher, spécialiste de la santé mentale des adolescents, Université Dalhousie (par téléconférence)

Défenseurs des écoles rurales/Initiative visant les petites écoles de la Nouvelle-Écosse : Leif Helmer; Sean Sears; Brett Hanham; Mike Corbett (tous par téléconférence)

Association of Nova Scotia Educational Administrators (Margo Tait, directrice générale, Gary Adams, président)

Fédération sportive interscolaire de la Nouvelle-Écosse : Stephen Gallant, directeur général; Darrell LeBlanc, président du conseil

Matt Risser, consultant

Michael Fullan, directeur de Global Leadership

Joanne Robinson, directrice de l'apprentissage professionnel, Ontario Principals Council

Michael Salvatore, PDG et registraire, Ontario College of Teachers

## **Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance**

Zach Churchill, ministre

Sandra McKenzie, sous-ministre

Karen Gatien, sous-ministre associée

Sue Taylor-Foley, directrice générale, Innovation, programmes et services éducatifs

Ann Power, directrice générale, Équité et services de soutien aux élèves

Doreen Redmond, directrice générale, Programmes et services de langue française

Susan Kelly, directrice générale, Centre d'excellence dans l'apprentissage

Joe MacEachern, directeur général, Installations et transports

Janet Lynn Huntington directrice générale, Prématernelle

Vicki Elliott-Lopez, directrice générale, Petite enfance

Nathalie Blanchett, directrice générale, Initiatives stratégiques

Sara Halliday, directrice générale, Recherche et politiques stratégiques

David Potter, directeur, Services financiers

Marlene Ruck Simmonds, directrice, Division des services afro-canadiens

Paula Hayden, directrice, Formation des enseignants

Angela Kidney, directrice, Relations de travail des conseils scolaires

Donna MacDonald, responsable administrative, Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe

Diane Racette, consultante travaillant à la l'élaboration du programme scolaire public

Agents régionaux d'éducation (ARE) : Dwayne Provo, Denise Bell, Stephen Amirault, Sherman England

Patrick Kakembo, dirigeant, Recherche en éducation et pratiques exemplaires pour les apprenants afro-néo-écossais

Jeremy Smith, directeur, Politiques et planification

## **Équité et services de soutien des élèves (ESSE)**

Tom Henderson

Natascha Joncas

Alicia Nolan

Anne Marie Melnyk

Ian Doucet

Steve Carrington

Stacy McRae

Judy Elliot

Rola AbiHanna

Darleen Kyte

Joanne Syms

Litzie Brooks

Janet Porter

Paroo MacKinnon

Tara Moore

Doreen Milhet

## **Centre d'excellence dans l'apprentissage (CEA)**

Jeremy Brown

Kim Matheson

## **Protection des renseignements personnels et gestion des documents**

Andrea John

Carlos Granados-Ocon

## **Autres ministères**

Karen Hudson, sous-ministre, ministère de la Justice

Lynn Hartwell, sous-ministre, Services communautaires

Paul LeFleche, sous-ministre, Transports et Renouvellement de l'infrastructure

Frances Martin, sous-ministre, ministère de l'Environnement

Jeff Conrad, sous-ministre, ministère des Services internes

Marah Haywood, conseillère de cabinet du Conseil exécutif

## **Membres de l'Assemblée législative**

Claudia Chender, critique de l'Éducation du NPD

Tim Halman, critique de l'Éducation du PC

## **Conseils, comités, commissions**

L'hon. Myra Freeman, présidente, Comité ministériel sur l'éducation

Commission sur l'intégration dans l'éducation (Sarah Shea, Monica Williams)

Conseil pour l'amélioration des conditions en salle de classe

Forum des directrices et directeurs d'école

## **Soutien de la recherche**

Bill Hogarth, ancien directeur de l'éducation, York District School Board

Sachin Maharaj, candidat au doctorat et boursier d'études supérieures du Canada en leadership et politiques pédagogiques à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de l'Université de Toronto

Scott Milne, conseiller indépendant en recherche

Issam Massouh, ancien chef de l'unité de la littératie et de la numératie, Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, Ministère de l'Éducation de l'Ontario

## BRÈVE BIOGRAPHIE D'AVIS GLAZE

---

Avis Glaze est une éducatrice exceptionnelle du Canada et une chef de file internationale reconnue dans le domaine de l'éducation. Enseignante titulaire de classe devenue directrice générale de conseil scolaire et directrice de l'éducation, cette éducatrice récipiendaire de prix possède de l'expérience à tous les paliers du système scolaire. Elle a été l'une des cinq commissaires de la Commission royale sur l'éducation de l'Ontario, qui a défini les axes d'orientation futurs de l'éducation. Elle a, à titre de première directrice générale du rendement des élèves de l'Ontario et de directrice générale fondatrice du Secrétariat de la littératie et de la numératie, joué un rôle central en collaborant avec les éducateurs de l'Ontario pour combler les lacunes en matière de rendement et améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves.

Avis a été commissaire de l'éducation de l'Ontario et conseillère supérieure auprès du ministre de l'Éducation. Elle a été détachée en Afrique du Sud pour aider le secteur de l'éducation durant sa période de reconstruction nationale lorsque Nelson Mandela a fait appel à l'aide du Canada. Elle a été invitée à agir comme conseillère auprès du ministre de l'Éducation de la Nouvelle-Zélande sur les normes nationales et, plus récemment, a été nommée par Nicola Sturgeon d'Écosse conseillère internationale sur la réforme du système pour améliorer l'éducation dans ce pays.

Avis a travaillé dans le domaine de la formation des enseignants à l'Université York et à l'Université de Toronto. Elle a été professeure en résidence à la Faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa. Elle est actuellement présidente d'Edu-quest International Inc., firme qui offre un large éventail de services d'éducation et qui organise la présentation d'exposés partout dans le monde.

M<sup>me</sup> Glaze est une experte du renforcement des capacités et une apprenante invétérée qui continue à suivre des cours à toutes les occasions qui s'offrent à elle. Elle a obtenu le titre de formatrice agréée en apprentissage visible, a été coauteure de nombreux articles et livres, notamment : *Towards Freedom: The African Canadian Experience*; *Breaking Barriers: Excellence and Equity for All*; *High School Graduation: K-12 Strategies that Work* et tout récemment, *Reaching the Heart of Leadership: Lessons Learned, Insights Gained, Actions Taken* (2018.)

Les contributions internationales d'Avis à l'éducation auprès de plus d'une cinquantaine d'administrations du monde ont une fois encore été reconnues lorsqu'elle a reçu le Prix Robert Owen, premier prix du genre offert en Écosse. Elle a été invitée en Norvège par la reine Sonya pour parler du sujet « Les écoles peuvent-elles bâtir de meilleures sociétés? » et elle a été conseillère internationale auprès d'organismes comme le Service des programmes d'études Canada et Learning Forward.

Les intéressés peuvent consulter son site Web au [avisglaze.ca](http://avisglaze.ca).



