

Recommendations

Recommandations

Tel que l'indiquent nos conclusions, les commissions/conseils scolaires locaux dotés de conseils d'administration, là où ils existent encore, tendent à avoir une étendue des pouvoirs sur l'enseignement plus restreinte que par le passé. Selon un faible nombre de participants à l'étude, cette tendance menace la participation communautaire à la prise de décision au niveau système dans l'enseignement public. Quoique certains aient indiqué une préférence pour un retour aux pouvoirs élargis ou renforcés, la délégation de telles responsabilités tend à incomber uniquement aux gouvernements provinciaux, qui peuvent choisir ou non de rétablir certains ou tous ces pouvoirs. Bien que nous ayons beaucoup à apprendre des leçons de l'histoire, il est moins productif de concentrer rétroactivement sur les systèmes précédents que d'envisager quoi faire avec les systèmes actuels et futurs afin d'assurer la participation démocratique soutenue dans l'enseignement public. Les systèmes de gouvernance scolaire actuels peuvent tirer des leçons des défis qui ont peut-être contribué au mouvement croissant vers le retrait du pouvoir et de l'autorité des conseils d'administration et des commissions/conseils scolaires. Devant un nouvel avenir canadien en évolution constante, les décideurs politiques doivent trouver de nouveaux moyens d'appuyer un système qui favorise la participation démocratique dans l'enseignement public.

Nous ne prétendons pas que les participants à cette étude constituent un échantillon représentatif de la population canadienne (en termes scientifiques quantitatifs). Or, les conclusions laissent entrevoir les préoccupations actuelles des répondants au regard de la participation démocratique à la prise de décision au niveau du système d'enseignement public dans les cinq provinces et le territoire que notre équipe de recherche a étudiés. Dans cette section, nous examinons l'ensemble des défis auxquels les participants ont été confrontés en tentant d'exercer une participation démocratique, ainsi que les défis rencontrés par les acteurs des systèmes d'enseignement public en tentant de mobiliser le public. En fonction de cette analyse, nous présentons 24 recommandations à l'Association canadienne des commissions/conseils scolaires (ACCCS).

Selon l'information recueillie à l'aide de l'analyse multirégionale, d'entrevues, de groupes de discussion et de la consultation publique en ligne, la mesure selon laquelle les citoyens croient avoir leur mot à dire (et ont effectivement eu leur mot à dire) dans la prise de décision au niveau système – de même que les attitudes quant à quelles

voix devraient être entendues – variaient considérablement d’une région à l’autre. Notre équipe de recherche offre ces recommandations tout en reconnaissant les défis associés à la mise en œuvre de vastes changements systémiques sur des régions très variées. Certaines des recommandations exigent des ressources supplémentaires, tel que du perfectionnement professionnel ou du matériel pédagogique. D’autres recommandations ne se limitent pas à fournir des ressources : elles réaffirment la position de l’ACCCS en tant que facilitatrice qui appuie ses membres à la promotion, dans chaque province, de cultures institutionnelles qui influencent quelles voix sont entendues dans l’enseignement public. Comme il a été précisé à la section précédente, l’ACCCS risque de rencontrer des gens réfractaires au changement; d’autres qui réagissent positivement, négativement ou par l’indifférence à tout changement apporté ou proposé; et d’autres qui revendiqueront des changements supplémentaires ou différents, selon leur compréhension du but de l’enseignement. Dans chacun de ces cas, il se peut que l’ACCCS soit appelée à jouer un rôle de soutien différent pour ses membres, soit de médiatrice, d’éducatrice, de porte-parole, ou autre. Il convient également de noter que ces recommandations sont étroitement liées et destinées à se compléter et à s’étayer mutuellement lors de vastes changements aux systèmes d’éducation qui sont significatifs, à long terme et abordés simultanément à partir de différents points d’entrée (Campbell, 2021; Darling-Hammond & Rothman, 2015; Fullan, 2010).

Dans cette section, nous résumons les recommandations globales adressées à l’Association canadienne des commissions/conseils scolaires. Pour chacune d’elles, nous décrivons les défis que la recommandation est destinée à aborder et discutons de la recommandation; certaines recommandations peuvent s’avérer plus pertinentes pour les régions qui semblent avoir davantage de systèmes élus démocratiquement que pour celles qui n’en ont pas. Les recommandations sont regroupées sous les catégories suivantes :

- Créer une campagne de sensibilisation du public,
- Encourager l’audit des programmes d’études sociales et de citoyenneté,
- Améliorer l’accessibilité des pratiques d’engagement,
- Favoriser les partenariats et les réseaux,
- Accroître la participation autochtone,
- Accroître la participation des immigrants et des néo-Canadiens,
- Accroître la participation de parents ciblés,
- Envisager des moyens d’accroître la participation des élèves et des jeunes,

- Encourager les commissions/conseils scolaires élus démocratiquement à mettre en œuvre un plan stratégique clair,
- Augmenter l'offre de perfectionnement professionnel destiné aux élu.e.s scolaires,
- Réexaminer la structure et les processus des commissions/conseils scolaires élus, et
- Convertir les stratégies de communication actuelles en une approche de mobilisation du savoir (MbS).

Créer une campagne de sensibilisation du public

Selon les données de l'étude, plusieurs participants n'ayant pas de lien direct avec un système scolaire avaient une connaissance minimale de la gouvernance scolaire et des processus en place pour participer à la prise de décision au niveau système. Les participants dans l'ensemble des six régions ont indiqué ne pas être informés, ou être mal informés, sur les moyens de participer à la prise de décision. Dans bien des cas, les participants souhaitaient participer et se disaient frustrés dans leurs tentatives de naviguer dans le système où ils demeurent, alors que d'autres étaient confus par rapport au processus ou ne savaient pas qu'ils pouvaient participer. La plupart des participants, autre que les anciens et actuels élu.e.s scolaires d'expérience ou les membres du personnel de haut niveau de systèmes scolaires, ne savaient pas comment ces systèmes sont structurés et en savaient encore moins sur les rôles et les responsabilités, les structures et les processus de gouvernance. Ce manque de connaissances était évident dans les trois méthodes de collecte de données (soient les entrevues, les groupes de discussion et le questionnaire public) et a confirmé les résultats antérieurs présentés dans les recherches menées ailleurs au Canada (p. ex., Piscitelli et al., 2022).

En ce qui concerne les régions dotées de conseils d'administration, les élu.e.s scolaires participants ont indiqué être confrontés à des défis lorsqu'ils renseignent le public sur les enjeux importants. Ils ont affirmé que, parfois, le principal défi consistait à communiquer l'information au public lorsque très peu de gens se présentent aux réunions ou aux assemblées publiques; dans d'autres cas, le défi émanait de la communication de processus complexes d'une manière significative pour le grand public. Dans les régions sans conseils d'administration, le manque de connaissances était encore plus marqué, de nombreux participants ne sachant pas comment la population pouvait participer à la prise de décision ou à qui demander comment s'y prendre.

À l'inverse, un petit nombre de participants à l'étude ont plaidé en faveur de ne pas associer le grand public à la prise de décision au niveau système en fonction du niveau de connaissances de la population. Selon ces participants, le grand public ne peut prendre de décisions éclairées car souvent, il n'a pas les connaissances voulues. Des exemples tirés de contextes internationaux indiquent que cela peut effectivement être le cas. À titre d'exemple, suite à la décision du Royaume-Uni de quitter l'UE, l'ancien attaché de presse britannique John Williams (2018) a expliqué que plusieurs électeurs étaient mal outillés pour prendre des décisions éclairées lorsqu'ils ont voté en faveur ou contre le Brexit, en partie parce que les politiciens et les médias n'ont pas sensibilisé à fond le public quant aux vastes conséquences du départ. Ce défaut de donner accès aux connaissances voulues pour prendre des décisions éclairées a créé un « déficit démocratique » (Williams, 2018, p. 211), déficit qui est corroboré par les travaux de l'éminent érudit en matière de démocratie canonique Robert Dahl (1998), qui place la « compréhension éclairée », soit la possibilité d'avoir accès à des informations adéquates avant de participer, au rang des critères prioritaires des processus démocratiques. Forts de cette compréhension de la sensibilisation du public comme étant essentielle à la démocratie, nous formulons deux recommandations :

- (a) planifier une campagne de sensibilisation du public qui explique le fonctionnement des systèmes, puis comment et pourquoi le public peut participer; et
- (b) initier une campagne de sensibilisation du public qui précise la différence entre la gouvernance et les opérations.

Recommandation 1 : Planifier une campagne de sensibilisation du public

Bien qu'un faible nombre de participants aux entrevues étaient d'avis qu'il relève de la responsabilité du grand public de se renseigner sur l'enseignement public (p. ex., les avantages de l'enseignement public, ainsi que les procédures et les processus de participation), il est difficile d'avoir un établissement public si la population n'est pas au courant du processus décisionnel ou qu'elle n'y participe pas, étant donné qu'il s'agit d'une composante fondamentale d'une structure démocratique.

Tel que discuté à la première section du rapport et démontré par l'absence d'engagement des participants dans nos trois processus de collecte de données sur les six régions, notamment dans les réponses par courriel d'éventuels participants, il semble y avoir une quantité importante de désinformation du public au sujet du but des conseils d'administration, du but de l'enseignement public, des processus d'élection et de comment participer à la prise de décision. Notre équipe de recherche

recommande la création ou la revitalisation de campagnes de sensibilisation du public fondées sur une approche de mobilisation du savoir afin de lutter contre la désinformation et les malentendus.⁶ Cette recommandation présume que les personnes investies du pouvoir décisionnel à l'heure actuelle (c.-à-d., les conseils d'administration ou les gouvernements provinciaux/territoriaux) souhaitent vraiment la participation du grand public. Nous reconnaissons toutefois que les systèmes de gouvernement de certaines provinces ne recherchent peut-être pas activement la participation du public.

L'objectif d'une telle campagne pourrait inclure la sensibilisation du public aux éléments suivants :

- l'importance de l'enseignement public en général,
- l'importance de l'engagement de la population dans l'enseignement public,
- les structures et les procédures locales de gouvernance de l'enseignement public, et
- les rôles et les responsabilités des élu.e.s scolaires ou des autres représentants (le cas échéant).

Si certaines régions ont déployé de vastes efforts en vue de faire participer le public, les données indiquent que la plupart des participants qui étaient des représentants officiels de systèmes de gouvernance scolaire (c.-à-d., des élu.e.s scolaires) s'appuyaient principalement sur des moyens traditionnels de susciter la participation du public, telles que des réunions publiques. Bien que les réunions publiques constituent une pratique historique de la gouvernance – et qu'elles soient même obligatoires dans certaines régions – nos résultats indiquent qu'elles ne sont pas efficaces si elles ne sont pas complétées par des efforts de sensibilisation supplémentaires. Contrairement aux méthodes traditionnelles qui comptent sur le public pour prendre l'initiative de participer et de chercher des informations, notre recommandation réoriente la responsabilité d'action vers le système de gouvernance scolaire. Autrement dit, nous recommandons que les systèmes de gouvernance scolaire prennent des mesures pour transmettre à la population des connaissances sur la prise de décision, plutôt que d'attendre que le public se tourne vers le système. Nous nous attardons aux changements éventuels à apporter aux stratégies de communication à la recommandation finale de ce rapport (Recommandation 24).

⁶ Des détails supplémentaires sur l'approche de mobilisation du savoir sont présentés aux Recommandations 23 et 24.

Recommandation 2 : Lancer une campagne publique qui précise la différence entre la gouvernance et les opérations

De manière connexe, notre équipe de recherche recommande que le public soit sensibilisé aux rôles et responsabilités des différents niveaux de gouvernance des systèmes scolaires, en établissant une nette distinction entre les responsabilités des systèmes de gouvernance scolaire (gouvernance) et des administrateurs (opérations). La confusion quant à la différence entre les décisions catégorisées « de gouvernance » et « d'opérationnelles » est ressortie clairement dans les entrevues et les groupes de discussion, en plus d'être confirmée dans le questionnaire public. Les décisions de gouvernance concernent l'élaboration de politiques, la distribution des ressources, la définition de priorités et d'objectifs et la répartition des responsabilités entre les équipes d'élu.e.s scolaires et certains postes de direction. Les décisions opérationnelles portent sur la gestion quotidienne, telles les évaluations de rendement des enseignants et des administrateurs, les procédures à l'échelle de l'école et la plupart des autres décisions qui sont directement liées aux expériences quotidiennes des élèves, des familles ou des membres du personnel enseignant. Dans la majorité des régions, les décisions de gouvernance relèvent de la responsabilité des organes de décision au niveau système tels que les conseils d'administration ou les centres de services scolaires, alors que les décisions opérationnelles sont du ressort des administrateurs qui sont généralement supervisés par les surintendants.

Nous recommandons qu'une campagne publique soit initiée pour sensibiliser le public aux rôles et responsabilités de chaque niveau de leur système de gouvernance scolaire afin que les citoyens sachent où adresser leurs préoccupations lorsqu'elles surgissent. Cette information pourrait être combinée, ou non, à la campagne de sensibilisation du public décrite à la Recommandation 1; une telle campagne publique devrait aborder les sujets de préoccupations communes que peut avoir le public, que celles-ci soient considérées opérationnelles ou de gouvernance et, en conséquence, où y obtenir réponse. Une meilleure compréhension de la part du public quant aux différences entre ces rôles peut se traduire par un gain d'efficacité à faire entendre ses préoccupations, tout en atténuant possiblement une part du stress éprouvé par les personnes dans un rôle ou l'autre qui se voient présenté à maintes reprises des préoccupations qui ne relèvent pas de leur compétence.

Encourager l'audit des programmes d'études sociales et de citoyenneté

À mesure que notre équipe analysait les données pour chacune des régions, il est apparu clairement que les participants aux entrevues et aux groupes de discussion avaient des connaissances et une compréhension de la participation démocratique en termes de gouvernance et d'élections fédérales, provinciales et territoriales et, dans une certaine mesure, municipales; par contre, ils avaient une connaissance limitée de la participation démocratique qu'ils pouvaient exercer dans leur système de gouvernance scolaire. Bien que cela ne fasse pas partie de cette étude, notre équipe de recherche a tenté de déterminer où le public pourrait se renseigner sur les droits, les responsabilités et la participation démocratique en lien avec les élections scolaires, les conseils d'administration et l'enseignement public. À titre d'exemple, un examen rapide des programmes d'études de citoyenneté M-12, y compris les études sociales, politiques, culturelles et ainsi de suite, dans les six régions a révélé qu'il existe peu ou pratiquement aucune mention de tout processus démocratique associé à la gouvernance de l'enseignement public M-12.

Recommandation 3 : Réaliser un audit des résultats d'apprentissage des programmes d'études civiques et de citoyenneté M-12 actuels

Dans le but d'accroître la participation à la prise de décision au niveau du système d'enseignement public, notamment chez les élèves et les jeunes, il est recommandé que l'ACCCS envisage de réaliser un audit des résultats d'apprentissage des programmes d'études sociales et de citoyenneté M-12 dans les régions de ses membres. L'audit a pour objectif de déterminer s'il existe, dans les programmes d'études sociales et de citoyenneté M-12 actuels, des possibilités d'incorporer expressément l'apprentissage sur la participation démocratique locale dans l'enseignement public M-12.

Recommandation 4 : Travailler avec les gouvernements provinciaux et territoriaux en vue de modifier et d'actualiser les programmes d'études sociales et de citoyenneté M-12

Si l'ACCCS détermine qu'il existe des lacunes dans les programmes d'études sociales et de citoyenneté M-12 respectifs, il est recommandé qu'elle exerce des pressions sur les gouvernements provinciaux et territoriaux respectifs pour qu'ils y apportent des modifications. Celles-ci devraient appuyer les élèves et les jeunes dans leur acquisition des connaissances et des compétences voulues pour participer à la prise de décision au niveau système dans l'enseignement public. L'apprentissage sur

l'engagement démocratique dès un jeune âge pourrait éventuellement améliorer la compréhension générale de la gouvernance scolaire et de la prise de décision au niveau système, de même que la participation électorale future.

Améliorer l'accessibilité des pratiques d'engagement

Il n'est pas toujours le cas que les processus décisionnels sont accessibles et disponibles pour tous les citoyens. Chacun des sites de recherche présentait de différentes formes d'inaccessibilité dans les processus de prise de décision, comme une trop grande complexité ou des obstacles linguistiques, physiques et géographiques. À la lumière de ces défis, il est recommandé que l'ACCCS encourage les systèmes de gouvernance scolaire à rendre les pratiques d'engagement plus accessibles au public.

De nombreux participants étaient d'avis que les processus décisionnels sont trop complexes et difficiles à naviguer. Cela s'explique, en partie, par les différentes procédures dont chaque système de gouvernance scolaire, et même chaque district ou division scolaire dans chacune des régions, est doté permettant au public de déposer une demande d'être entendu ou de porter plainte. La complexité semblait être accentuée dans les régions n'ayant aucun mode de scrutin ou pas de conseil d'administration. Les participants à l'étude dans la Nouvelle-Écosse anglophone et au Québec francophone ne savaient pas comment le grand public pouvait participer à la prise de décision, présenter une motion, porter plainte ou soulever une préoccupation. Dans les régions dotées de conseils d'administration et de processus officiels, il était souvent intimidant pour les citoyens de participer à une réunion du conseil ou d'y faire une présentation puisque cela exige l'observance des Robert's Rules of Order. Un tel sentiment d'intimidation peut empêcher le public de participer au niveau système, ce qui peut aboutir à un désengagement, aux actions non productives et à la désinformation. Interrogés à savoir pourquoi certaines communautés ne fournissaient aucune rétroaction aux systèmes de gouvernance scolaire, les participants ont affirmé que les moyens de communiquer leurs réactions étaient souvent très lourds ou simplement inconnus. Lorsque les moyens de communiquer leurs réactions étaient clairs et disponibles, les participants ont émis l'hypothèse que certaines parties intéressées ne participent peut-être pas par manque de temps, parce qu'elles n'en perçoivent pas le bénéfice ou qu'elles ont le sentiment que leur voix ne serait pas entendue ou appréciée par le système de gouvernance scolaire.

Les participants ont aussi décrit les obstacles linguistiques, physiques et géographiques à la participation. La plupart sinon toutes les communications émanant des systèmes de gouvernance scolaire sont exclusivement en langue française ou anglaise. Cela signifie que les membres de la communauté qui ne maîtrisent pas la langue de la majorité sont incapables de comprendre ces communications importantes et qu'ils ne sont peut-être pas informés des raisons et des façons de participer à la prise de décision qui a une incidence sur l'enseignement public dans leur communauté.

Par ailleurs, le langage utilisé dans les lieux de prise de décision tels que les réunions des conseils d'administration était souvent décrit comme étant trop complexe, formel et/ou verbeux, rendant inaccessible la participation à ces réunions par les gens n'ayant pas déjà suivi un enseignement formel dans cette langue.

En ce qui concerne les personnes avec des handicaps, la participation à la prise de décision est entravée lorsque les espaces de participation ne sont pas accessibles aux personnes qui utilisent des fauteuils roulants, des marchettes ou des dispositifs de mobilité, ou à celles ayant d'autres besoins en matière de mobilité. Ces espaces de prise de décision comprennent les lieux de vote, les bureaux des systèmes de gouvernance scolaire et les espaces de consultation publique. Lorsque les obstacles physiques limitent l'accès de certaines personnes à ces espaces, cela peut donner le message que ces voix ne sont pas appréciées – et donc pas accueillies – dans la prise de décision. Pour que la participation démocratique joue son rôle dans la prise de décision, toutes les voix doivent jouir d'un accès aux espaces nécessaires à la participation. Non seulement est-ce une question de droits de la personne; les données indiquent que la majorité des régions étudiées est confronté à de faibles taux de participation électorale et/ou des citoyens dans l'enseignement public. De plus, leurs populations sont vieillissantes (à l'exception des T.-N.-O.) : la majorité des gens qui participent activement à la prise de décision dans l'enseignement public serait âgée entre 40 et 59 ans. À mesure qu'ils vieillissent, leur capacité de participer physiquement aux pratiques démocratiques diminuera car, comme le soutiennent de nombreux défenseurs des personnes avec des handicaps, on sera tous atteints d'une forme de d'invalidité ou d'un problème de mobilité comme conséquence du vieillissement. En l'absence d'interventions supplémentaires, la participation et l'engagement des électeurs à la prise de décision au niveau système continueront de diminuer.

Tel que précisé dans l'analyse des politiques et au début de ce rapport, certaines des six régions ont vu réduire le nombre de commissions/conseils scolaires, de districts scolaires ou de commissions/conseils scolaires de district sur leur territoire. La recherche a démontré que la réduction du nombre de commissions/conseils peut mener à la perception, chez les parties intéressées, d'une perte de la voix démocratique à la prise de décision (MacKinnon, 2018). Dans les régions où les petites commissions/conseils scolaires ont été amalgamés au sein de plus grands, les nouvelles entités tendent à desservir des aires géographiques plus vastes. Bien que les configurations géographiques élargies n'entraînent pas automatiquement une réduction de la capacité des gens à exercer une participation démocratique, elles impliquent la nécessité de réviser les anciennes pratiques et structures d'engagement. À titre d'exemple, il peut être plus difficile pour les citoyens qui vivent dans des communautés isolées de participer aux processus démocratiques qui se déroulent exclusivement dans une région urbaine géographiquement éloignée. Des participants ont jugé qu'à certains endroits, les nouvelles entités ont réussi à apporter des correctifs en vue d'assurer la poursuite de la participation communautaire; dans d'autres commissions/conseils scolaires nouvellement amalgamés, ce n'était pas le cas. Notre équipe de recherche formule les trois recommandations suivantes ayant ces obstacles à l'accès à l'esprit.

Recommandation 5 : Clarifier les processus de participation

Il est recommandé que l'ACCCS travaille avec les conseils d'administration et les associations provinciales de commissions/conseils scolaires existants à la révision des processus de participation actuels pour trouver des occasions de rationaliser les processus dans un souci de clarté. Puis, qu'elle partage ces procédures avec le grand public à l'aide d'un plan de mobilisation du savoir efficace. Outre les commissions/conseils scolaires élus démocratiquement, les centres de services scolaires du Québec francophone et les centres régionaux d'éducation de la Nouvelle-Écosse anglophone sont tenus d'informer le grand public de leurs décisions; cette recommandation s'adresse donc également à ces deux structures de gouvernance.

Recommandation 6 : Mettre en œuvre des stratégies de communication diversifiées sur le plan linguistique

Pour les systèmes scolaires et les écoles qui cherchent le meilleur moyen d'entrer en contact et de communiquer avec les communautés, il est essentiel de devenir multilingue. Les conseils d'administration ne doivent pas forcément

commencer à la case départ pour trouver des moyens de communication rentables et efficaces destinés aux populations scolaires diversifiées sur le plan linguistique. Il est recommandé que l'ACCCS crée un comité ad hoc chargé d'examiner certaines des approches créatives utilisées par des écoles et des conseils d'administration locaux pour lever les barrières linguistiques, puis de proposer à d'autres conseils d'administration de les adapter à leurs propres procédures et processus. À titre d'exemple, certaines stratégies peuvent inclure la sensibilisation à l'utilisation de sous-titrage codé pour visionner les réunions télévisées des conseils d'administration, ou l'accès Wi-Fi à ces réunions, permettant aux auditoires d'utiliser les logiciels de traduction gratuits disponibles sur les téléphones intelligents et les tablettes. Moyennant un coût, des modules d'extension peuvent être ajoutés aux sites Web afin de permettre aux lecteurs de choisir une langue différente pour lire les contenus et les annonces.

Recommandation 7 : Réaliser des audits sur l'accessibilité dans toutes les régions

Afin de tirer parti des efforts actuels visant à améliorer l'accessibilité des électeurs aux élections municipales, provinciales et fédérales, il est recommandé que l'ACCCS réalise un audit sur l'accessibilité auprès des organismes membres dans les régions qui tiennent des élections scolaires dans le but de cerner la faisabilité des stratégies d'accessibilité actuelles et de déterminer ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. L'intention de cette recommandation est de veiller à ce que le public présentement engagé demeure impliqué et d'accroître l'engagement de ceux qui ont peut-être souhaité être engagé par le passé mais qui ont été confrontés à des obstacles physiques à la participation.

Favoriser les partenariats et les réseaux

De nombreux participants à l'étude étaient d'avis qu'il y a un besoin d'apporter des changements aux moyens de participation du public à la prise de décision au niveau du système d'enseignement public. Si certains changements systémiques significatifs exigent du temps et des ressources qui dépassent certainement le mandat et les capacités de l'ACCCS, il relève de la capacité de l'ACCCS en matière de plaidoyer d'encourager ses membres à élargir et à créer des partenariats et des réseaux.

Recommandation 8 : Élargir et créer des partenariats et des réseaux

L'ACCCS pourrait envisager d'encourager davantage les associations provinciales de commissions/conseils scolaires à élargir et/ou à créer des partenariats avec divers organismes, groupes sans but lucratif et groupes communautaires afin d'appuyer la représentation publique dans l'enseignement public au sein de la structure des conseils d'administration et au-delà. Nous présentons ici quelques exemples d'organismes et de groupes de soutien qui peuvent aider ou travailler avec les associations de commissions/conseils scolaires à la promotion de la participation démocratique dans l'enseignement public. Par exemple, afin d'éliminer les obstacles linguistiques, physiques et géographiques à l'accès, les systèmes de gouvernance scolaire peuvent s'associer à des groupes de plaidoyer. En ce qui a trait aux obstacles linguistiques, les systèmes de gouvernance scolaire peuvent s'associer à des groupes communautaires spécifiques, tel que le [Centre pour immigrants](#), au Manitoba, la [Immigrant Services Society of BC](#), ou [l'Association des services aux immigrants de la Nouvelle-Écosse](#) pour identifier les formes de communication pouvant être offertes afin d'accroître l'accessibilité des communautés sous-représentées. Pour cerner et éliminer les obstacles physiques, les systèmes de gouvernance scolaire peuvent s'associer à des groupes de défense de l'accessibilité, tel le [Saskatchewan Voice of People with Disabilities Inc.](#), le [Realize Accessible Montreal Project \(RAMP\)](#) au Québec, ou le [NWT Disabilities Council](#). Pour ce qui est des obstacles géographiques, les systèmes de gouvernance scolaire peuvent s'associer à des agences de transport ou envisager de créer de multiples espaces potentiellement temporaires de prise de décision qui sont accessibles à de nombreuses communautés, comme cela se fait pour les élections fédérales.

Accroître la participation autochtone

Dans toutes les régions de l'étude, les participants ont souligné la nécessité d'accroître la représentation autochtone à la prise de décision. La participation autochtone à la prise de décision en matière d'éducation devrait relever d'une démarche ciblée en raison de la croissance démographique des Autochtones (Statistique Canada, 2022b), en raison de leur position à titre de premiers habitants et gardiens de ce qui est aujourd'hui le Canada, et parce que cela viendra appuyer la réalisation des appels à l'action de la Commission Vérité et Réconciliation (2015) qui englobent l'enseignement public. Les obstacles à la participation autochtone résultent de la colonisation. Les participants ont en outre expliqué que les obstacles spécifiques à la participation autochtone dans la prise de décision vont des obstacles

géographiques qui se traduisent souvent en inadmissibilité, à la difficulté de décrocher un poste d'élue, possiblement à cause des préjugés sociaux.

À titre d'exemple, certains participants ont indiqué ne pas être inadmissibles à la prise de décision parce qu'ils vivent hors des limites du système de gouvernance scolaire, en dépit du fait que leur(s) enfant(s), issus de leur communauté, fréquentent l'école à l'intérieur de ces limites. En particulier, les participants associés aux communautés des Premières Nations dans les régions dotées de commissions/conseils scolaires élus démocratiquement ont expliqué que dans certains cas, les enfants des Premières Nations vivent dans une réserve tout en fréquentant une école publique hors réserve. Dans ces cas, la communauté de la réserve risque de ne pas avoir droit de se présenter ou de voter aux élections scolaires puisqu'elle ne vit pas sur le territoire géographique de la communauté scolaire. Cela signifie que même si les enfants fréquentent une école publique et apprennent au sein de son système, la communauté n'est pas admise à participer aux processus démocratiques qui gouvernent ce système.

Dans les régions dotées de conseils d'administration élus démocratiquement, les participants ont indiqué qu'il existe des obstacles à l'élection à titre de commissaire ou de conseiller scolaire pour toutes les personnes potentiellement intéressées. Ces obstacles incluent la fréquence à laquelle les élu.e.s scolaires de longue date sont nommés par acclamation, de même que l'importance de la reconnaissance du nom (traitée plus en détail à la Recommandation 22). En pareille circonstance, il peut y avoir encore moins de possibilités pour les Autochtones de remporter une élection au poste de commissaire/conseiller scolaire. Les participants estimaient que pour plusieurs candidats éventuels – Autochtones ou non – les fortes exigences du poste, dont le processus de mise en candidature et de campagne, peuvent s'avérer trop lourdes ou rendre le processus de mise en candidature irréalisable. Bien qu'un tel engagement en termes de coûts et de temps puisse être difficile pour certains élu.e.s scolaires, cette observation peut également illustrer un préjugé chez les participants à l'étude selon lequel les Autochtones n'auront ni le temps ni les ressources financières voulues pour participer. Les participants n'ont pas décrit les préjugés, la discrimination ou le racisme potentiels auxquels les Autochtones peuvent être confrontés pendant la campagne et qui risquent de les dissuader de se porter candidats dès le début.

Recommandation 9 : Rechercher des moyens d'accroître la participation autochtone

Quoiqu'il relève du mandat et de la compétence des gouvernements provinciaux et territoriaux de décider des structures de gouvernance de l'enseignement public, l'ACCCS, en sa capacité de plaider, peut susciter une prise de conscience de la nécessité d'une participation Autochtone accrue et présenter aux gouvernements provinciaux et territoriaux des considérations intéressantes visant à rehausser la participation Autochtone, que la région soit dotée de conseils d'administration élus démocratiquement ou non. Il convient de noter que ce travail s'aligne avec et poursuit les travaux continus de l'ACCCS à l'appui de l'éducation autochtone et des appels à l'action de la Commission Vérité et Réconciliation (Association canadienne des commissions/conseils scolaires, 2018). Les stratégies visant à accroître la participation autochtone à la prise de décision doivent être adaptées au contexte et élaborées par, et en partenariat avec, les communautés autochtones locales. Ainsi, cette section ne sert pas à formuler des recommandations à appliquer dans toutes les régions mais plutôt à partager les suggestions des participants pour accroître la participation autochtone qui pourraient être envisagées en conversant avec les communautés autochtones. Avant d'appliquer une ou des stratégies visant à accroître la participation autochtone, nous recommandons que les systèmes de gouvernance scolaire tendent la main aux communautés autochtones pour parler directement de la participation à la prise de décision; écoutent ouvertement les connaissances et l'expérience des communautés en lien avec les systèmes de gouvernance scolaire; et cherchent à cultiver des relations significatives comme fondement d'une participation accrue. De même, les participants et les réviseurs de ce rapport ont déterminé que, souvent, les communautés Métis ne sont pas représentées comme étant différentes de celles des Premières Nations et qu'elles ne sont pas considérées aux fins de représentation dans la prise de décision au niveau système. Nous recommandons que l'ACCCS et ses membres reconnaissent les gouvernements de la Nation métisse comme une entité distincte dans le cadre de ces conversations.

Une stratégie couramment mentionnée par les participants pour accroître la représentation autochtone consistait à ce que chaque conseil d'administration ou système de gouvernance scolaire ait un (ou plus d'un) poste autochtone désigné ou nommé pour veiller à ce qu'il y ait toujours au moins une voix autochtone qui prend part à la décision. Les postes nommés pourraient être consultatifs, avoir ou non le droit de vote, ou être assortis de l'ensemble des droits et responsabilités d'un.e élu.e scolaire. Par ailleurs, de nombreux postes pourraient être désignés, soit un

coordonnateur autochtone, un représentant autochtone ou un encore comité consultatif autochtone chargé d'appuyer l'inclusion autochtone à plusieurs niveaux. Il est essentiel que des représentants autochtones soient élus ou nommés par leur propre communauté; par exemple, les personnes des Premières Nations liées à la terre élisent ou nomment des représentants de leur Nation, les communautés métisses élisent ou nomment un représentant métisse, les communautés inuites élisent ou nomment un représentant inuit et les communautés autochtones en milieu urbain élisent ou nomment un représentant autochtone en milieu urbain.

Il convient toutefois de mentionner le risque qu'un poste autochtone nommé ou élu puisse constituer une responsabilité excessive pour une seule personne chargée de représenter l'ensemble de la communauté autochtone, et qu'un tel poste puisse dissuader par inadvertance les élu.e.s scolaires non autochtones de se renseigner sur le travail de réconciliation. En autres mots, la présence d'un représentant autochtone élu ou nommé peut donner aux élu.e.s scolaires non autochtones l'impression que le travail de réconciliation ne relève pas de leur responsabilité puisque cette responsabilité peut être supposée reposer sur le représentant autochtone. Il pourrait en résulter le recours involontaire, par les conseils d'administration, à la politique de pure forme où les membres d'une communauté marginalisée sont inclus afin de refléter l'équité ou la diversité du système, sans qu'ils ne soient inclus véritablement pour leurs contributions, hormis leur identité perçue. De plus, lorsqu'une personne est incluse de manière symbolique, elle devient involontairement un représentant hypothétique de l'ensemble de la communauté sociale qu'elle représenterait (Kanter, 1977). Afin d'éviter la politique de pure forme, il peut s'avérer plus productif de développer des relations significatives à long terme avec les communautés autochtones. Ce faisant, l'environnement global du conseil d'administration peut devenir plus favorable à la participation autochtone et mieux soutenir les relations bâties dans l'esprit de la réconciliation.

Un petit groupe de participants a parlé de remplacer les conseils d'administration élus démocratiquement par des conseils d'administration entièrement désignés. Favorables aux conseils d'administration entièrement désignés, ils estimaient que, si un tel système était en place, tout conseil d'administration compterait déjà une représentation autochtone. Bien que les participants n'aient pas précisé comment un tel conseil d'administration désigné pourrait se concrétiser, de nombreux processus seraient à définir avant de mettre un tel système en œuvre. À titre d'exemple, il faudrait décider qui serait responsable de nommer les élu.e.s scolaires; s'ils auraient

les mêmes pleins pouvoirs et responsabilités; et si les différents élu.e.s scolaires occuperaient des postes différents. En termes de représentation autochtone, les gouvernements provinciaux et territoriaux auraient à décider si les élu.e.s scolaires nommés à titre de représentants d'une communauté donnée, par exemple un représentant autochtone, seraient nommés par leur propre communauté ou par un organe externe (p. ex., le gouvernement provincial), et si ce représentant exercerait de pleins pouvoirs décisionnels ou s'il serait nommé pour ne prendre que des décisions précises.

Dans le cadre de la recherche de nouveaux moyens pour accroître la participation autochtone, l'ACCCS et ses associations partenaires pourraient bénéficier d'une analyse de la législation actuelle à travers le prisme de la décolonisation, afin de comprendre comment les lois peuvent créer des obstacles à la représentation autochtone. Ayant entrepris une telle enquête dans un rapport de 2022, l'Association des commissions scolaires de la Saskatchewan a relevé d'importants obstacles législatifs et plusieurs pistes de rectification potentielles. Une fois ces analyses complétées, nous recommandons que l'ACCCS travaille avec les associations membres pour revendiquer les modifications législatives qui assurent et qui habilite au mieux une représentation autochtone dans la prise de décision au niveau système, tout en respectant la diversité et la souveraineté autochtones.

Accroître la participation des immigrants et des néo-Canadiens

Quelques participants dans chacune des six régions ont reconnu que certains membres de leur communauté étaient exclus de la participation à la gouvernance des écoles publiques puisqu'ils ne sont pas citoyens canadiens. Les personnes qui ne sont pas citoyens canadiens n'ont pas le droit de voter ni de briguer un poste aux élections scolaires. À première vue, cette inadmissibilité peut sembler peu inquiétante car, d'un point de vue pragmatique, des critères d'inclusion et d'exclusion quant au droit de voter sont nécessaires. Dans le contexte actuel des préoccupations liées à la sécurité internationale, des versions de ces paramètres doivent être appliquées; en particulier, les personnes qui visitent le Canada ou qui n'y résident pas ne devraient pas être en mesure d'influencer les politiques dont ils ne prennent pas par la suite la responsabilité de faire appliquer ou de respecter. Toutefois, les décisions relatives aux politiques d'immigration au niveau national ont des conséquences inattendues au niveau provincial et territorial en matière de gouvernance de l'enseignement public. À titre d'exemple, quelque 218 000 réfugiés sont arrivés au Canada entre 2015 et 2021, de même qu'un peu plus de 1,3 millions d'immigrants (Statistique Canada,

2022c). Comme ces vagues de nouveaux arrivants comptent des enfants d'âge scolaire (Ebied, 2023), les enfants et leurs parents participeront au système d'enseignement public. Il est supposé que le nombre de réfugiés et d'immigrants augmentera encore à l'avenir pour diverses raisons, notamment le nombre croissant de personnes déplacées par suite de la crise climatique mondiale (Haut-Commissariat des Nations unies aux réfugiés [HCR], 2018). De récents rapports de Statistique Canada démontrent que les populations d'immigrants jouent un rôle central dans la croissance future de la population du Canada, les immigrants représentant potentiellement entre 30 et 34 % de la population canadienne d'ici 2041 (Statistique Canada, 2022c). Il faut en moyenne entre trois et cinq ans pour obtenir la citoyenneté canadienne (Gouvernement du Canada, 2022d), temps d'attente qui aura une incidence sur les voix qui sont représentées à la table des conseils d'administration du domaine de l'enseignement public à certains endroits.

Les phénomènes migratoires révèlent que les immigrants tendent à éventuellement s'installer dans les régions peuplées de gens d'origines religieuses, culturelles ou linguistiques semblables aux leurs. Cela signifie que (a) certaines écoles et certains systèmes scolaires peuvent compter un nombre important de parents et de membres de la communauté qui n'ont pas le droit de voter aux élections scolaires et (b) il y a vraisemblablement aussi un grand nombre de parents et de grands-parents immigrés et réfugiés qui ont des enfants dans le système d'enseignement public sans possibilité d'avoir une influence directe sur les décisions au niveau système. Une telle situation peut conduire à la perpétuation de la désinformation à savoir comment les parents et les membres de la communauté peuvent participer à l'éducation de leurs enfants.

Recommandation 10 : Former un partenariat avec le Conseil des ministres de l'Éducation du Canada (CMEC) afin de promouvoir l'admissibilité des électeurs

Bien que l'ACCCS n'ait pas autorité sur les processus d'admission des immigrants et des réfugiés, elle a une relation avec le CMEC, qui compte un représentant de chaque province et territoire. Entre autres, une partie du mandat du CMEC consiste de servir de forum sur la politique de l'enseignement et de consulter le gouvernement fédéral sur les questions éducatives d'intérêt commun pour les provinces et territoires canadiens. Il est recommandé que l'ACCCS envisage de plaider auprès du CMEC l'ajout, à l'ordre du jour de ses réunions, du droit de vote aux élections scolaires, en termes de la participation de parents immigrés ou réfugiés qui sont peut-être au pays depuis une longue période de temps et qui attendent leur citoyenneté. Quoique

l'ACCCS ne puisse influencer directement la question du droit de vote, les membres du CMEC sont positionnés pour transmettre l'information partagée par l'ACCCS aux gouvernements supérieurs qui, eux, ont de l'influence sur de telles décisions.

Recommandation 11 : Mettre en œuvre une stratégie d'engagement des nouveaux arrivants et des réfugiés

Il est recommandé qu'en sa capacité de plaider, l'ACCCS travaille avec les associations de commissions/conseils scolaires membres en vue d'encourager les systèmes de gouvernance scolaire à mettre en œuvre une stratégie d'engagement qui informe spécifiquement les communautés de nouveaux arrivants et de réfugiés sur les façons de participer à la prise de décision et en quoi la prise de décisions scolaires au niveau système peut influencer leur communauté. Quoique les citoyens non-canadiens ne peuvent voter ni se présenter aux élections, ces communautés peuvent participer par d'autres moyens pendant la longue attente pour acquérir la citoyenneté, par la consultation publique par exemple. Malheureusement, ces communautés sont souvent exclues de la participation au sein de la communauté scolaire, par exemple, en raison de leurs compétences linguistiques ou de la discrimination (Cureton, 2020). Pour promouvoir la participation, les systèmes de gouvernance scolaire peuvent créer des stratégies d'engagement qui ont recours à des langues autres que le français ou l'anglais. En outre, les communautés de nouveaux arrivants et de réfugiés dont les enfants fréquentent une école publique peuvent se prévaloir des services offerts par le système d'enseignement public ou les organismes communautaires, tels les Travailleurs de l'établissement dans les écoles. Avec le temps, les parents immigrés peuvent devenir des citoyens canadiens et souhaiter être impliqués en votant ou en se présentant aux élections scolaires à l'avenir.

Accroître la participation de parents ciblés

Les participants aux entrevues et au questionnaire de la consultation publique ont soulevé des préoccupations au sujet du manque d'implication des parents à la prise de décision au niveau système. Notre équipe de recherche a signalé ce manque comme étant notable, vu les données démontrant la multitude de possibilités d'implication des parents à la prise de décision au niveau système dans la plupart des régions étudiées. Or, de nombreux participants qui se sont déclarés parents lors de la consultation publique ont indiqué clairement qu'ils ne se sont pas impliqués, plusieurs d'entre eux ajoutant qu'ils ne savaient pas comment s'impliquer. Si les efforts de

sensibilisation à la structure de la prise de décision en matière d'enseignement public peuvent aussi cibler les parents (Recommandations 1 et 2), il est recommandé que l'ACCCS encourage les associations membres à envisager comment accroître la participation des parents dans l'enseignement public dans le cadre du plan stratégique de chaque commission/conseil scolaire et à inclure la participation des parents à la composante mobilisation du savoir d'un plan de communication évolué. Des efforts spécifiques devraient être consacrés à accroître la participation d'une population hétérogène de parents ainsi que la participation des parents au-delà de l'école.

Recommandation 12 : Accroître la participation des parents de populations sous-représentées

Il est bien établi que les femmes anglophones provenant d'unités familiales blanches hétérosexuelles ont tendance à être surreprésentées au chapitre de la participation des parents (Brooks & Hodgkinson, 2022; Jezierski & Wall, 2016). Tel que noté ailleurs dans le présent rapport, la population canadienne est de plus en plus hétérogène, une diversité qui n'est pas nécessairement représentée dans les lieux de prise de décision au niveau système. Tout comme l'appel à la diversification de la main d'œuvre en enseignement afin de mieux représenter les populations qu'elle dessert (Abawi, 2021; Ryan et al., 2009), la composition de la participation des parents devrait représenter les élèves et les communautés que les écoles desservent. Il est recommandé que l'ACCCS songe aux moyens lui permettant d'appuyer les parents de communautés sous-représentées et de les encourager à jouer un rôle actif dans prise de décision, par exemple sur des conseils de parents ou dans les systèmes de gouvernance scolaire, afin que les organes décisionnels représentent mieux les communautés scolaires de plus en plus hétérogènes. De plus, il est recommandé que l'ACCCS évalue ces actions d'un œil critique afin de s'assurer qu'elles appuient les diverses conceptions de la participation des parents et du rôle de l'enseignement, qui peuvent différer des perceptions eurocentriques traditionnelles (voir Cranston & Cook, 2020, pour plus d'information).

Recommandation 13 : Encourager la création de Conseils des parents d'école

Le faible taux d'engagement des parents est particulièrement accentué en Nouvelle-Écosse, où l'on trouve des conseils consultatifs scolaires, principalement composés de parents, et des conseils de parents. Si les conseils consultatifs scolaires et les conseils

de parents sont deux voies d'engagement pour les parents, ils semblent être une structure sous-utilisée pour les parents qui font entendre leur voix démocratique à la prise de décision au niveau système. Les participants à l'étude ont indiqué que l'utilisation de conseils de parents au niveau des écoles était irrégulière. Certains ont décrit de manière très détaillée les conseils de parents qu'ils estimaient efficaces, alors que d'autres ont répondu que leur conseil était inactif ou dysfonctionnel. Il est recommandé que l'ACCCS continue de travailler avec ses membres et partenaires, tels que l'Association canadienne des gestionnaires de commissions scolaires, l'Association canadienne des directeurs d'école et la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, afin d'encourager une meilleure utilisation des conseils de parents d'école. Les conseils de parents actifs peuvent s'avérer des points de contact d'un organisme pour diversifier la participation des parents dans l'enseignement public; un endroit idéal où les élu.e.s scolaires peuvent tisser des liens avec les communautés; ainsi qu'un moyen pour les parents de s'impliquer, éventuellement, dans la prise de décision au niveau système.

Recommandation 14 : Encourager et appuyer les voies de la participation des parents au-delà de l'école afin d'inclure la prise de décision au niveau système

En ce qui concerne les parents participants à cette étude qui étaient impliqués dans la prise de décision dans l'enseignement public, il était clair que cette implication se situait surtout au niveau de l'école. Cela n'a rien de surprenant, étant donné les efforts concertés des gouvernements provinciaux et territoriaux, dans la plupart sinon toutes les régions étudiées, visant à accroître l'engagement des parents envers l'enseignement de leurs enfants. Le projet pilote de visites à domicile parent-enseignant en Saskatchewan constitue un exemple de tels efforts de la part du gouvernement (Gouvernement de la Saskatchewan, 2021). Or, la majorité des régions étudiées n'ont pas recours à la gestion sur les lieux (Garcia-Moreno et al., 2020), ce qui signifie que les écoles elles-mêmes ont peu de pouvoir décisionnel en matière d'enseignement, notamment au niveau système. Par conséquent, la plus grande part de l'engagement des parents envers l'enseignement public repose sur une approche individualiste : les parents apprennent comment appuyer au mieux l'apprentissage de leur enfant plutôt que de s'impliquer dans l'enseignement dans l'intérêt public. Il est recommandé que l'ACCCS travaille avec ses groupes d'élu.e.s scolaires membres en vue d'encourager et d'appuyer les voies de participation des parents au-delà de l'école. Ici, nous nous référons spécifiquement à l'engagement des parents dans des comités tels le British Columbia District Parent Advisory Council (DPAC), la British

Columbia Confederation of Parent Advisory Councils (BCCPAC) ou le Saskatchewan Curriculum Advisory Committee.

Envisager des moyens d'accroître la participation des élèves et des jeunes

Parmi les 509 réponses à la question sur l'âge dans le cadre de la consultation publique, seuls 16 participants ont indiqué être dans la tranche d'âge de 18 à 29 ans et 74 répondants se situaient dans la tranche d'âge de 30 à 39 ans. À première vue, certains pourraient estimer que la sous-représentation des jeunes et des jeunes adultes et la surreprésentation de participants de plus de 50 ans ne sont que le reflet du déséquilibre démographique d'une population canadienne vieillissante. Dans le cas présent, on peut affirmer que les personnes intéressés et impliqués dans l'enseignement public s'éloignent du système d'enseignement public en vieillissant; cela signifie théoriquement que les voix de ceux qui ont été plus récemment influencés par le fonctionnement quotidien de l'enseignement public peuvent être absents de la prise de décision dans les régions représentées dans ce rapport. Si les voix plus jeunes pourraient fournir de précieux renseignements pour éclairer la prise de décision dans l'enseignement public, elles semblent être sous-représentées. Lorsqu'on a demandé aux participants si les élèves et les jeunes devraient être impliqués, quelques-uns étaient d'avis que non, estimant qu'ils n'ont pas suffisamment d'expérience de vie pour apporter une contribution utile.

Par contre, la majorité a répondu que les élèves devraient prendre part aux décisions. Certaines personnes interrogées ont qualifié de marginale la participation des élèves et des jeunes, par exemple un représentant des élèves sur un conseil d'administration dans les régions qui en sont dotées, mais il semblerait que dans bien des cas, la plupart de ces sièges sont vacants. Par ailleurs, il n'y avait aucune indication d'une participation des élèves et des jeunes dans les régions sans conseils d'administration. Les élèves peuvent siéger aux conseils étudiants dans les différentes écoles mais ni cela, ni la représentation sur les conseils d'administration, ne semblent promouvoir un engagement accru envers la prise de décision au niveau système.

Au fur et à mesure que la population vieillit, la participation des gens de plus de 50 ans dans l'enseignement public et la prise de décision au niveau système diminuera avec le temps en raison du vieillissement et des décès, en dépit des schémas d'immigration. Cette tendance démographique coïncide aussi avec un niveau historiquement bas d'engagement envers l'enseignement public tel qu'illustré par la faible participation aux élections et les statistiques de vote (McGregor & Lucas,

2019). De façon générale, il est prévu que la participation future à la prise de décision au niveau système dans l'enseignement public continuera d'être faible à moins d'interventions concertées.

Recommandation 15 : Rechercher des moyens d'accroître la participation des élèves et des jeunes à la prise de décision au niveau système

Outre l'audit des programmes d'études civiques et sociales, il est recommandé que l'ACCCS explore les moyens d'accroître, chez les élèves et les jeunes, l'engagement envers l'enseignement public au-delà des écoles et qu'elle fasse la promotion de ces stratégies auprès d'organismes membres et de partenaires. Plus précisément, il est recommandé que l'ACCCS renouvèle son engagement à mener les actions énumérées dans sa lettre d'appui publique figurant dans le rapport de l'OSTA-AECO de 2021, Student Representation Across Canada (OSTA-AECO, 2021) :

- Préciser clairement la vision de la commission/du conseil scolaire et son engagement à l'égard de la voix étudiante.
- Habilitier les écoles à encourager activement la participation étudiante. Leur demander de fournir des renseignements sur les commissions/conseils scolaires, leur but et le rôle des élu.e.s scolaires. Leur demander de rechercher des candidats d'origines diverses.
- Offrir de la formation aux élèves leur permettant de participer effectivement aux structures de gouvernance et de devenir de jeunes leaders.
- Aider les élèves qui s'impliquent à la gouvernance à mener des sondages sollicitant les opinions d'une gamme variée de voix.
- Recourir aux groupes consultatifs d'élèves où les élèves sont sélectionnés pour représenter un large éventail de voix dans les décisions qui influencent les politiques.
- Inclure plus d'un.e représentant.e des élèves sur les comités ou autres organes de gouvernance de la commission/du conseil scolaire.
- Appuyer les congrès, les associations et les possibilités de perfectionnement professionnel à l'intention des élèves, où les commentaires d'un plus grand nombre d'élèves peuvent être sollicités. (p. 12)

Encourager les commissions/conseils scolaires élus démocratiquement à mettre en œuvre un plan stratégique clair

Les élu.e.s scolaires passés et actuels ont décrit les structures et les processus des commissions/conseils scolaires, dont certains d'entre eux avec grande fierté quant à leur efficacité. D'autres ont parlé de ce qui est sensé se passer mais qui, en réalité, n'arrive pas. Une analyse de ces réponses a clairement montré que pour veiller à ce que la participation démocratique joue un rôle dans la prise de décision au niveau système, les processus décisionnels internes doivent être efficaces et performants. Certains conseils d'administration y parviennent, alors que d'autres semblent être dans un état de crise perpétuelle. Il est recommandé que l'ACCCS encourage les systèmes de gouvernance scolaire à revisiter et à réviser leur plan stratégique pour en assurer la clarté et, s'ils n'en ont pas déjà un, à élaborer et à mettre en œuvre un plan stratégique clair. Un plan stratégique est un processus défini grâce auquel un organisme entend actualiser sa vision, sa mission et ses objectifs définis (Ford & Ihrke, 2020). Grâce au plan stratégique, les organismes établissent des objectifs unifiés de sorte que tous les intervenants et représentants travaillent ensemble dans le même esprit (Campbell & Fullan, 2019). Sans plan stratégique, les conseils d'administration peuvent éprouver des défis que de nombreux participants à cette étude ont identifiés, telle une distinction inadéquate entre les décisions liées à la gouvernance et celles liées aux opérations, et un manque de compréhension chez les élu.e.s scolaires quant à leur responsabilité envers tous leurs électeurs, plutôt qu'envers leur propre communauté.

Les participants ont décrit l'importance pour les élu.e.s scolaires de comprendre la différence entre les opérations et la gouvernance. Dans les régions qui disposent de commissions/conseils scolaires, les élu.e.s scolaires sont responsables des décisions de gouvernance, telle l'élaboration des politiques, la distribution de ressources, l'établissement de priorités et d'objectifs et la répartition des responsabilités entre les équipes et certains postes de leadership. En revanche, les décisions opérationnelles, telles les évaluations de rendement des enseignants et des administrateurs, les procédures à l'échelle de l'école et la plupart des autres décisions en lien direct avec les expériences quotidiennes des élèves, des familles ou des membres du personnel enseignant, relèvent de la responsabilité des surintendants et des autres administrateurs. Notamment, ces rôles ne sont pas aussi distincts en Nouvelle-Écosse, où ceux qui avaient antérieurement été surintendants de conseils scolaires ont été intégrés au poste de directeurs généraux régionaux de centres régionaux d'éducation (*Loi sur l'éducation*, 2018, article 99.3.a). En Nouvelle-Écosse,

les directeurs généraux régionaux relèvent directement du ministre de l'Éducation et supervisent les activités du centre régional d'éducation et des écoles desservies par ce centre (*Loi sur l'éducation*, 2018, article 65). Indépendamment des différences entre les décisions de gouvernance et opérationnelles, nous recommandons que l'ACCCS encourage chaque commission/conseil scolaire à élaborer un plan stratégique clair qui précise les responsabilités de tous les intervenants.

Un plan stratégique clair articule effectivement les responsabilités de chaque poste. Lorsque les rôles ne sont pas clairement définis, les conseils d'administration peuvent prendre par inadvertance des décisions opérationnelles au sujet desquelles ils ne sont pas convenablement informés et les administrateurs peuvent prendre des décisions de gouvernance sans représenter les souhaits des électeurs ou même prendre des décisions qui ne concordent pas avec les valeurs, les priorités et les objectifs établis.

Une fois élus, les commissaires/conseillers scolaires ne sont pas investis du pouvoir individuel d'apporter des changements au niveau système; ils exercent plutôt le pouvoir de voter sur des motions et de défendre les différents intérêts en participant aux travaux du conseil d'administration et des comités. Cette distinction, entre les intérêts personnels d'un.e élu.e scolaire et la véritable responsabilité collective, a fréquemment été abordée dans le cadre de cette étude, à la fois comme défi pour les élu.e.s scolaires qui élargissent leurs perspectives à partir de l'école vers le niveau système et comme tension vécue par les élu.e.s scolaires du fait d'être responsables devant leurs électeurs. Or, les élu.e.s scolaires ont aussi une responsabilité de travailler avec leurs collègues au conseil d'administration. À titre d'exemple, il a été mentionné qu'un parent peut se porter candidat avec une plateforme promettant une solution à un défi dans l'école de son enfant. Dès son élection, ce parent peut apprendre qu'il ou elle doit désormais fonder son pouvoir décisionnel et de vote sur les besoins de tous les enfants du district et non uniquement les enfants dans son école et que d'autres écoles sont confrontées à des défis plus importants que ceux qu'il ou elle avait perçus dans son environnement immédiat. Un plan stratégique clair fait la distinction entre la portée et l'exercice du pouvoir individuel et la portée et l'exercice de la responsabilité envers le conseil d'administration, tout en définissant aussi des objectifs pour l'ensemble du district auxquels tous les élu.e.s scolaires peuvent se référer en votant sur les décisions.

Recommandation 16 : Encourager les commissions/conseils scolaires à mettre en œuvre un plan stratégique clair

Même lorsque les conseils de gouvernance sont peuplés de personnes engagées qui sont conscientes de leur rôle et de la structure de gouvernance, il n’y a aucune garantie que la commission/le conseil scolaire sera géré avec efficacité et efficience. Si la majorité des intervenants ayant une connaissance intime de leur système de gouvernance scolaire ont confirmé l’existence d’un plan stratégique, les commissions/conseils scolaires perçus comme étant inefficaces étaient considérés ainsi parce que leur plan stratégique était ambigu, mal communiqué ou rarement mis à jour. Les travaux des systèmes de gouvernance scolaire semblent être plus efficaces et jouir d’une cote d’approbation publique plus élevée lorsque les commissions/conseils scolaires sont dotés d’un plan stratégique clair auquel ils se réfèrent souvent. Certains des participants avaient une expérience directe de conseils d’administration qui travaillent en fonction de leur plan stratégique et de son utilité pour cibler le travail des él.u.e.s scolaires. D’autres él.u.e.s scolaires, passés et actuels, n’avaient jamais pris part au processus de planification stratégique. Il est recommandé que l’ACCS encourage ses membres à aborder le processus de planification stratégique avec les commissions/conseils scolaires et à bonifier le matériel d’apprentissage professionnel en créant des outils qui aident les commissions/conseils scolaires avec leur planification stratégique.

La recherche démontre clairement les avantages de la planification stratégique : elle appuie l’élaboration et la communication d’énoncés de mission, de vision et de valeurs qui, à leur tour, orientent une prise de décision unifiée et tiennent tous les intervenants responsables de ces objectifs unifiés (Henrikson, 2022; Jsparro, 2006; Leggate & Thompson, 1997). Une étude a révélé une corrélation entre la priorisation du plan stratégique par les membres des commissions/conseils scolaires et une amélioration des résultats scolaires des élèves dans leur district respectif (Ford & Ihrke, 2020).

Certains éléments importants que les commissions/conseils scolaires devraient envisager d’inclure dans un plan stratégique clair sont énumérés ici :

- Des objectifs et des énoncés de mission et de valeurs unifiés, ainsi qu’une vision globale pour le district.
- Des rôles et des responsabilités définis pour tous les intervenants et une explication de la manière dont ils appuient les objectifs unifiés.

- Des mesures de responsabilisation pour les intervenants clés, notamment les élu.e.s scolaires et les surintendants.
- Des méthodes qui assurent la participation et l'engagement de la communauté et des partenaires en éducation envers la vision globale de la commission/du conseil scolaire.
- Un calendrier établi pour réviser le plan stratégique afin d'assurer sa cohérence, son actualité et sa pertinence.

Augmenter l'offre de perfectionnement professionnel destiné aux élu.e.s scolaires (commissions/conseils scolaires élus démocratiquement)

La plupart des participants aux entrevues ont parlé de leur niveau de connaissances. Dans les régions dotées de conseils d'administration, plusieurs élu.e.s scolaires ont décrit l'apprentissage informel qu'ils ont suivi pour le poste qu'ils occupent. Ceux qui avaient des connaissances approfondies sur la gouvernance au niveau système l'ont fait dans l'optique de leur expertise théorique en gouvernance, de leur expérience vécue à travailler dans le système, ou d'une combinaison des deux. Exception faite de ceux qui avaient de bonnes connaissances théoriques de divers modèles décisionnels au niveau du système d'enseignement public, tous les élu.e.s scolaires (passés et actuels) et les employés du système d'enseignement public ont fait référence au décalage entre ce qu'ils croyaient être le rôle, la fonction et les processus de la prise de décision au niveau système et la réalité. Quel que soit leur niveau de formation, la majorité a reconnu avoir eu à se renseigner au sujet de la prise de décision au niveau système sur le terrain. Plusieurs croyaient comprendre le poste et le processus de gouvernance pour constater une fois en poste qu'ils devaient adapter leurs attentes et leur compréhension.

Les participants qui n'étaient pas en faveur des conseils d'administration publiquement élus ont avancé l'argument que la population n'était pas suffisamment informée pour prendre des décisions concernant le système. Dans certains cas, ils ont décrit des régions où les conseils d'administration semblaient s'être égarés. Quelques participants ont aussi partagé des stratégies ayant permis aux conseils d'administration de se remettre sur pied et de définir des priorités éducatives appropriées. L'une de ces stratégies consistait à offrir aux membres du conseil d'administration des activités spécifiques d'apprentissage professionnel. À l'heure actuelle, de telles pratiques semblent être sporadiques et menées par des personnes et/ou des commissions/conseils scolaires spécifiques. De par la mission l'ACCCS d'appuyer les conseils d'administration, il est recommandé à l'ACCCS de promouvoir

les activités d'apprentissage professionnel continu. Plus précisément, dans les régions qui comptent des commissaires/conseillers scolaires élus, il faut une formation continue (en plus d'une sensibilisation préélectorale) que tous les membres élus et nommés doivent suivre pour s'acquitter de leurs tâches. Cette formation doit favoriser la formation à long terme en trois étapes : l'accueil et l'intégration; le perfectionnement professionnel continu; et la planification de la relève.

Recommandation 17 : Mettre en œuvre des plans d'accueil et d'intégration stratégique

Dans le cadre des efforts continus de l'ACCCS pour favoriser les occasions d'apprentissage professionnel, il est recommandé que l'ACCCS examine sa gamme actuelle d'occasions d'apprentissage professionnel et qu'elle prévoise du contenu axé sur les pratiques d'accueil et d'intégration efficaces des nouveaux élu.e.s scolaires. L'accueil et l'intégration renvoie aux pratiques conçues pour contribuer à l'efficacité et l'efficacité des nouvelles recrues qui se joignent à un organisme (Klein & Polin, 2012). Les participants ont insisté sur la nécessité d'élaborer un plan d'accueil et d'intégration à l'intention des nouveaux membres qui traite de la compréhension de la gouvernance scolaire, des normes, des protocoles, des priorités et des principes. En outre, certains participants ont suggéré qu'il faudrait accorder plus d'importance à la consolidation d'équipe afin de favoriser le développement d'une culture interne de collaboration. Dans les régions dotées de conseils d'administration élus démocratiquement, les élu.e.s scolaires abordent la prise de décision ensemble; les stratégies de consolidation d'équipe étaient perçues comme jouant un rôle déterminant pour jeter les bases permettant aux élu.e.s scolaires de discuter ouvertement, de négocier et de collaborer aux décisions que les conseils d'administration doivent prendre.

Recommandation 18 : Accroître le perfectionnement professionnel continu

En vue d'éclaircir davantage les rôles, il est recommandé que l'ACCCS encourage ses membres à créer des renseignements ou à utiliser ceux qui sont disponibles au sujet des rôles et des responsabilités des élu.e.s scolaires et du processus de gouvernance, et à diffuser ces informations aux commissions/conseils scolaires locaux à l'aide de divers modes de communication. Les participants à cette étude ont partagé les mécanismes suivants : (a) faciliter la tenue, avant les élections, d'ateliers ou de webinaires destinés aux gens qui envisagent de briguer un poste et aux candidats

inscrits; (b) diffuser des informations sur les rôles, les responsabilités et les processus de gouvernance, non seulement sur les sites Web mais aussi par le biais d'infographies interactifs et des plateformes de médias sociaux; et (c) inclure des informations sous différents formats et en diverses langues, ainsi qu'à l'intention des personnes ayant une déficience visuelle, sourdes et malentendantes.

Recommandation 19 : Encourager la planification de la relève

De nombreux participants dans les régions dotées de commissions/conseils scolaires élus démocratiquement ont régulièrement un seul candidat qui se présente pour chacun des postes en élection, ou constatent que les mêmes personnes occupent le poste d'élue scolaire pendant des décennies. Les faibles niveaux de compétition et de renouvellement de l'effectif lors des élections peuvent être liés au manque de planification de la relève. La planification de la relève renvoie aux processus visant à identifier et à former de nouveaux leaders au sein d'un organisme, aux fins d'accroître l'engagement et le maintien des ressources (Gray, 2014). Dans le cas des conseils d'administration, la planification de la relève désigne l'identification et la formation de nouveaux élu.e.s scolaires par leurs homologues d'expérience afin que les novices poursuivent la tâche, ainsi que la promotion du rôle d'élue scolaire auprès des membres de la communauté. La planification de la relève permet aux membres actuels de conseils d'administration de réfléchir aux moyens de se faire remplacer afin que d'autres poursuivent le travail et progressent dans les domaines pertinents. La planification de la relève est aussi une occasion d'inviter des voix plus hétérogènes à briguer un poste d'élue scolaire et/ou de dirigeant. Il est recommandé que l'ACCCS envisage de fournir à ses membres du contenu et/ou des modules sur la planification de la relève et, en sa capacité de plaider, qu'elle encourage les commissions/conseils et les élu.e.s scolaires à créer des plans de relève clairs à l'aide de ce matériel d'apprentissage professionnel. Il importe que ce matériel contienne aussi des moyens d'encourager la diversification du bassin d'élue.s scolaires.

Réexaminer la structure et les processus des commissions/conseils scolaires élus

Une forte proportion de participants s'est déclarée en faveur du maintien ou de la restitution des conseils d'administration comme moyen de promouvoir la participation démocratique dans l'enseignement public. Toutefois, les participants de la plupart des régions disposant toujours de conseils d'administration ont également indiqué que des modifications et des changements doivent être apportés aux structures, aux processus et aux procédures associés aux structures de gouvernance des conseils d'administration.

Recommandation 20 : Réexaminer les exigences relatives aux personnes chargées de la prise de décision dans l'enseignement public

Selon la région, les décideurs au niveau du système scolaire peuvent inclure des commissaires/conseillers scolaires élus, des représentants nommés ou des membres élus du conseil municipal. Les participants des six régions faisant l'objet de ce rapport ont indiqué que quiconque occupe un poste décisionnel devrait avoir des liens étroits avec la communauté qu'il représente. À titre d'exemple, les participants ont exprimé maintes fois que les commissaires/conseillers scolaires élus ou nommés devraient être des personnes qui sont engagées dans leur communauté, au-delà de la simple reconnaissance du nom. Dans certaines régions, une révision des exigences d'admissibilité des élu.e.s scolaires a été demandée. Dans les régions qui comptent des représentants élus et nommés, il faudrait un ensemble d'exigences au-delà de l'âge, la citoyenneté et la durée de résidence. Il serait peut-être possible d'introduire de nouvelles exigences démontrant l'implication du candidat dans la communauté qu'il serait appelé à représenter ainsi que ses liens envers celle-ci. Dans certains pays à l'extérieur du Canada, des lettres de soutien de la communauté doivent figurer dans la trousse d'inscription des candidats à chaque élection. Il est recommandé que l'ACCCS, en sa capacité de plaidoyer, passe en revue les exigences liées aux postes décisionnels au niveau système et qu'elle encourage ses membres à plaider en faveur d'exigences révisées dans les régions qui bénéficieraient de tels changements. Il sera très important de veiller à ce que toute nouvelle exigence ne représente pas un obstacle à la participation.

Recommandation 21 : Plaider en faveur d'un nombre limité de mandats pour les élu.e.s scolaires

Dans certains cas, les commissaires/conseillers scolaires étaient élus par acclamation pendant des décennies. Dans les données issues des entrevues et des groupes de discussion, certains participants ont expliqué de façon très détaillée comment les candidats élus maintes fois par acclamation n'étaient pas nécessairement les candidats idéaux. Ils ont décrit une culture où d'éventuels candidats ne se présenteraient pas contre les élu.e.s scolaires actuels parce que ces derniers auraient l'avantage de la reconnaissance du nom sur le bulletin de vote. Les éventuels candidats considéraient cela comme un avantage injuste et estimaient que les risques étaient trop élevés pour participer à la campagne; comme les élections scolaires demeurent des activités locales, les éventuels candidats auraient eu à dépenser leur propre argent pour financer une campagne fortement susceptible d'échouer. Il est

recommandé que l'ACCCS encourage ses membres à analyser les contextes locaux et, le cas échéant, à exercer des pressions auprès de leur gouvernement provincial ou territorial respectif en vue d'établir des limites sur le nombre de mandats consécutifs que les élu.e.s scolaires peuvent briguer. Dans certains cas, le candidat sortant a fait preuve d'un leadership exceptionnel en tant qu'élu.e scolaire et la population, satisfaite du travail effectué, souhaite son retour au poste pour un autre mandat. Dans certaines structures de gouvernance, le nombre de mandats consécutifs est limité à deux; d'autres conseils d'administration prévoient des limites de deux mandats non consécutifs. Les participants espéraient qu'une limite du nombre de mandats des élu.e.s scolaires favoriserait le changement et le renouvellement d'idées et de perspectives.

Recommandation 22 : Créer de nouveaux processus d'engagement

De nombreux participants aux entrevues et aux groupes de discussion étaient d'avis que les processus et les procédures des commissions/conseils scolaires devaient être repensés, citant des exemples où, individuellement, ils se sentaient intimidés par la formalité des processus en place durant les réunions. D'autres, dont plusieurs étaient des T.-N.-O., ont décrit d'autres moyens de participer au processus décisionnel. Il est recommandé que l'ACCCS explore des pratiques procédurales ou d'engagement de rechange, dont certaines existent déjà, afin de promouvoir un moindre recours, par les systèmes de gouvernance scolaire, aux formalités exigées au titre des Robert's Rules of Order lors de réunions décisionnelles et d'établir des systèmes d'organisation de réunions plus accessibles. Les participants ont proposé d'autres changements susceptibles de promouvoir une meilleure accessibilité : le recours à des moyens de participation plus variés telles que les applications sur les appareils mobiles, les options de participation par écrit, à domicile, ou les formats de communication orale; des événements publics où des aliments et des boissons sont offerts et/ou des activités communautaires qui réduisent les formalités des réunions publiques; et le déplacement des réunions à des endroits plus neutres où tous les membres de la communauté peuvent se sentir à l'aise. Ces stratégies peuvent être envisagées de manière autonome ou en complément aux exigences actuelles liées aux réunions et aux procédures décisionnelles formelles. Certaines commissions/conseils scolaires peuvent trouver force à utiliser les mêmes pratiques que celles des assemblées élues à d'autres niveaux de gouvernance au Canada.

Convertir les stratégies de communication actuelles en une approche de mobilisation du savoir (MbS)

L'enseignement public remplit sa mission à une époque où il n'a jamais été aussi facile d'accéder à l'information, d'autant plus que la connectivité en ligne permet plus que jamais d'être en contact avec de plus larges groupes de gens au plan mondial. D'autre part, nous assistons à une hausse de la mésinformation et de l'isolement et l'exclusion sociale, une baisse du niveau de vie, l'intensification du travail et des problèmes accrus de santé mentale. Les participants dans toutes les régions ont fait état de la perte, dans leur région locale, de journalistes de l'éducation et/ou la réduction des reportages sur l'éducation dans les médias traditionnels locaux (c.-à-d., la presse écrite, la télévision et la radio). C'est dans ce contexte social actuel que s'opère la gouvernance de l'enseignement public au Canada.

Il n'était pas clair si les régions faisant l'objet de cette étude utilisaient principalement des moyens de communication traditionnels, des approches de communication novatrices, ou une combinaison des deux. Ce qui est clair est que, pour la plupart, ce qui sert présentement de stratégie de communication pour les conseils d'administration élus et les régions sans élections scolaires s'est montré généralement inefficace pour rejoindre le grand public et l'encourager à s'impliquer dans la prise de décision démocratique au niveau système.

Il faut une solide stratégie de communication pour permettre au public de s'impliquer à la prise de décision au niveau système : une stratégie qui va au-delà du mouvement unidirectionnel de l'information, du conseil d'administration ou du système scolaire vers le public, et qui englobe une approche interactive. La meilleure façon d'y parvenir consiste de créer un plan exhaustif de mobilisation du savoir qui tient compte de la majorité des recommandations présentées dans ce rapport. L'utilisation efficace d'une approche de mobilisation du savoir peut aider l'ACCCS à mettre plusieurs de ces recommandations en pratique et à renforcer ses processus de communication et son travail de plaidoyer actuels.

Recommandation 23 : Évaluer les processus de communication de l'ACCCS et envisager l'inclusion d'une approche de mobilisation du savoir (MbS)

La mobilisation du savoir est un terme général qui englobe plusieurs éléments, tels le partage du savoir, la communication du savoir et l'application du savoir, tous des composantes nécessaires d'un plan de mobilisation solide et rigoureux. La

mobilisation du savoir s'entend de la cocréation ou de la collaboration entre les intervenants clés dans l'utilisation, par exemple, de nouvelles connaissances et compréhensions afin d'éclairer la prise de décision pour le bien public. En instaurant une approche de MbS, l'ACCCS et ses membres mettront en pratique et suivront les nombreuses recommandations formulées à l'intention des conseils d'administration et d'autres régions en vue de promouvoir la participation démocratique et l'implication du public dans la prise de décision au niveau système. Connaître son auditoire, établir clairement l'objectif et les messages, puis dialoguer avec les intervenants de façon concrète sont quelques-uns des éléments clés d'un plan de MbS efficace. L'ACCCS et ses membres doivent savoir précisément envers quels auditoires et intervenants ils sont responsables. Aussi leur est-il recommandé d'élaborer un plan de MbS qui propose des efforts et des messages qui ciblent des auditoires précis, tels les élèves et les jeunes, les communautés autochtones, les parents et les populations hétérogènes; les organismes partenaires pourraient contribuer à lancer le processus du renforcement de l'engagement public dans l'enseignement public.

Les approches de MbS efficaces sont constantes et non sporadiques. Cela est essentiel pour réaliser des changements concrets car les intervenants ont besoin de sentir que leur participation est importante et respectée, ce qui s'effectue à l'aide de moyens d'engagement continus qui ne sont pas unidirectionnels mais qui englobent plutôt des pratiques permettant au public ou à des groupes particuliers d'être entendus. De tels scénarios favorisent les dialogues sains où pas toutes les recommandations ou tous les conseils seront mis en œuvre. Or, dans ces cas, les intervenants sont informés du pourquoi de la chose. Le partage unidirectionnel d'informations est insulaire : des efforts – temps, connaissances et frais – sont déployés par les invités et les invités [sic] recueillent ou « prennent » les informations sans plus communiquer avec les invités. Il s'agit là d'une pratique courante des structures de gouvernance municipales, provinciales et fédérales. Le plus souvent, la participation future est réduite car les particuliers et les groupes estiment que leur voix n'est pas entendue ou que rien n'a changé.

Les approches de mobilisation du savoir proposent des boucles intégrées de rétroaction et de rapports à l'intention des gens qui ont participé, afin qu'ils puissent partager pourquoi certaines rétroactions ont, ou n'ont pas, été utilisées ou encore comment les informations ont servi à éclairer les décisions. En pareils cas, le dialogue soutenu contribue à engendrer d'autres conceptions importantes des sujets abordés, de sorte que les intervenants ont une meilleure compréhension des enjeux. Un faible

nombre de participants à cette étude a exprimé des préoccupations quant à la responsabilisation des élu.e.s scolaires; ainsi, l'adoption d'un moyen de communication continue rehausserait la confiance et l'appui envers les élu.e.s scolaires. Une telle pratique pourrait s'inscrire dans le processus de responsabilisation et améliorer la transparence. Bien que d'autres recherches doivent le confirmer, de telles pratiques pourraient aussi accroître l'engagement vis-à-vis de l'enseignement public et le soutien à la participation démocratique en ce domaine. Un plan de communication efficace ouvrirait la voie du dialogue entre les différents groupes d'intéressés en les aidant à se retrouver et à collaborer.

Recommandation 24 : Investir dans l'incorporation de technologies de l'information et des communications efficaces

Un plan de mobilisation du savoir efficace s'inspire des plans de communication actuels. En plus d'évaluer ces plans, il est recommandé que l'ACCCS, ses membres et les commissions/conseils scolaires locaux envisagent une utilisation accrue et plus stratégique des technologies de l'information et des communications (TIC), telles les plateformes de médias sociaux, dans le cadre du plan de communication actuel ou d'un plan de mobilisation du savoir remanié. La pandémie de la COVID-19 a créé bien des répercussions négatives involontaires, mais aussi des conséquences positives imprévues en ce qui concerne les modes de communication étendus. Les régions d'un océan à l'autre du pays ont assisté à une période d'apprentissage accéléré des TIC. Si, aux yeux de plusieurs, l'apprentissage et la communication des TIC représentaient des solutions temporaires pour traverser une crise de santé mondiale, ces méthodes de travail font désormais partie de la vie quotidienne d'une proportion plus élevée du public qu'avant la pandémie. Il s'agit donc du moment idéal pour tirer parti de ces mesures et infrastructures en investissant dans les compétences qui y sont liées afin de rassembler les intervenants clés et leur permettre de discuter des enjeux et de partager leurs préoccupations, leurs politiques et leurs pratiques. Voici quelques exemples fournis par les participants à cette étude : le recours à une application smartphone aux Territoires du Nord-Ouest pour sonder la communauté scolaire au sujet de thèmes précis à l'aide de questions brèves; l'utilisation active de Facebook et d'autres plateformes de médias sociaux, par les commissions/conseils scolaires et les associations de commissions/conseils scolaires, pour partager les informations avec leurs électeurs.