



Gestionnaire scolaire

un metier d'arts



Mandat de l'ACE

Fondée à Montréal, à la suite de représentations
enseignants du Québec et de l'Ontario, l'ACE est un « lieu de
contre » favorisant des échanges sur des idées et des expertise
du développement de l'éducation dans les deux langues
officielles.

o - Un réseau regroupant des chefs de file des secteurs de
éducation, de la recherche et du développement de politiques,
BNL et du milieu des affaires, qui effectue de la recherche,
gère des idées créatrices et qui les diffuse à des éducateurs, à
élèves et aux principaux acteurs du monde de l'éducation et

governance :

membres du conseil d'administration et du conseil consultatif du Québec

membres francophones du conseil d'administration et du conseil de l'extérieur
ec

membres :

membres au Québec (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport; 5
commissions scolaires, incluant leurs 137 écoles; 2 facultés des sciences de
l'éducation; 7 organisations; 17 membres d'honneur et 6 membres individuels)

membres francophones de l'extérieur du Québec (6 commissions/conseils
scolaires, incluant leurs 88 écoles; 1 faculté des sciences de l'éducation; 4
organisations; 7 membres d'honneur et 3 membres individuels)

projets de recherche auxquels participent :

commissions scolaires du Québec

conseils et commissions scolaires francophones de l'extérieur du Québec

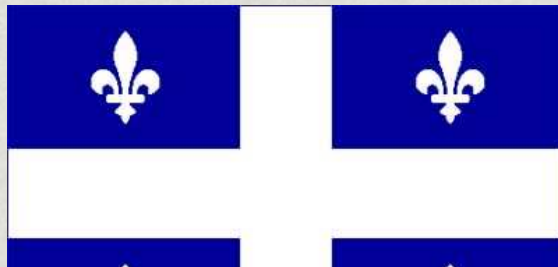
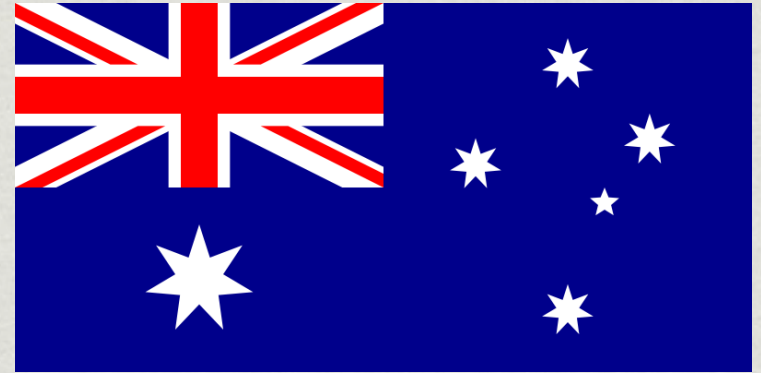
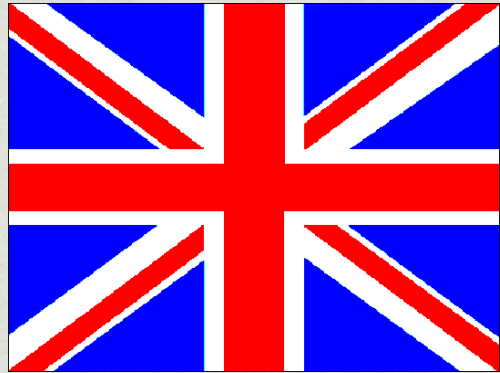
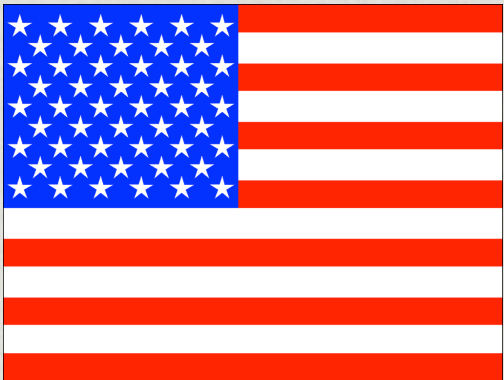
Whitworth pour la recherche en éducation :

lauréats au Québec

- # Un métier d'arts
- *L'impact de l'imputabilité*
 - *sur le leadership scolaire*



L'impact de l'imputabilité sur le
leadership scolaire
l'imputabilité accrue est une réalité bien
ancrée dans plusieurs systèmes
d'éducation à travers le monde.



leadership scolaire

est-ce que les résultats des élèves se sont vraiment améliorés?

est-ce que les dirigeants des commissions scolaires et des écoles ont réussi à motiver le personnel?

Qu'est-ce que la recherche indique?

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

perçu de la présentation:

- Le contexte au Québec

- Le Renouveau Pédagogique: on fait des jalons

- L'imputabilité sur le leadership: ailleurs

- La vérité: succès et échecs

- Les actions à prendre

le contexte au Québec: 1998-2010

leadership scolaire

conseils d'établissements

ans de réussite: "ambitieux" ou non

putabilité et les finances publiques: V.G.

ansparence/pouvoirs: CS et conseil des commissaires

es médias

onventions de partenariat et de gestion: Loi 88

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

« La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur des **résultats mesurables** répondant aux **objectifs** et aux **cibles** définis réalisablement en fonction des **services** à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de **transparence**, de **responsabilisation** et de **flexibilité** quant aux moyens utilisés pour atteindre les buts visés. »

Source: Modernisation de la gestion axée sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor, juin 2002, p.9.

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire :

responsabilités de la commission scolaire :

Organiser, sur son territoire, les services éducatifs prévus par la LIP et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement

Veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification

Établir un plan stratégique qui tient compte des orientations, buts et objectifs mesurables fixés

Rendre des comptes à la population du territoire et au ministre

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

Responsabilités de l'établissement :

Dispenser les services éducatifs

Réaliser sa mission dans le cadre d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite (plan stratégique CS)

Rendre des comptes aux parents, à la communauté et à la CS

L'impact de l'imputabilité sur le 2-Le Renouveau Pédagogique: on fait des jaloux leadership scolaire

Hors du Québec, la majorité des approches pédagogiques visent *l'acquisition des habiletés* et non des compétences, surtout dans le reste du Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

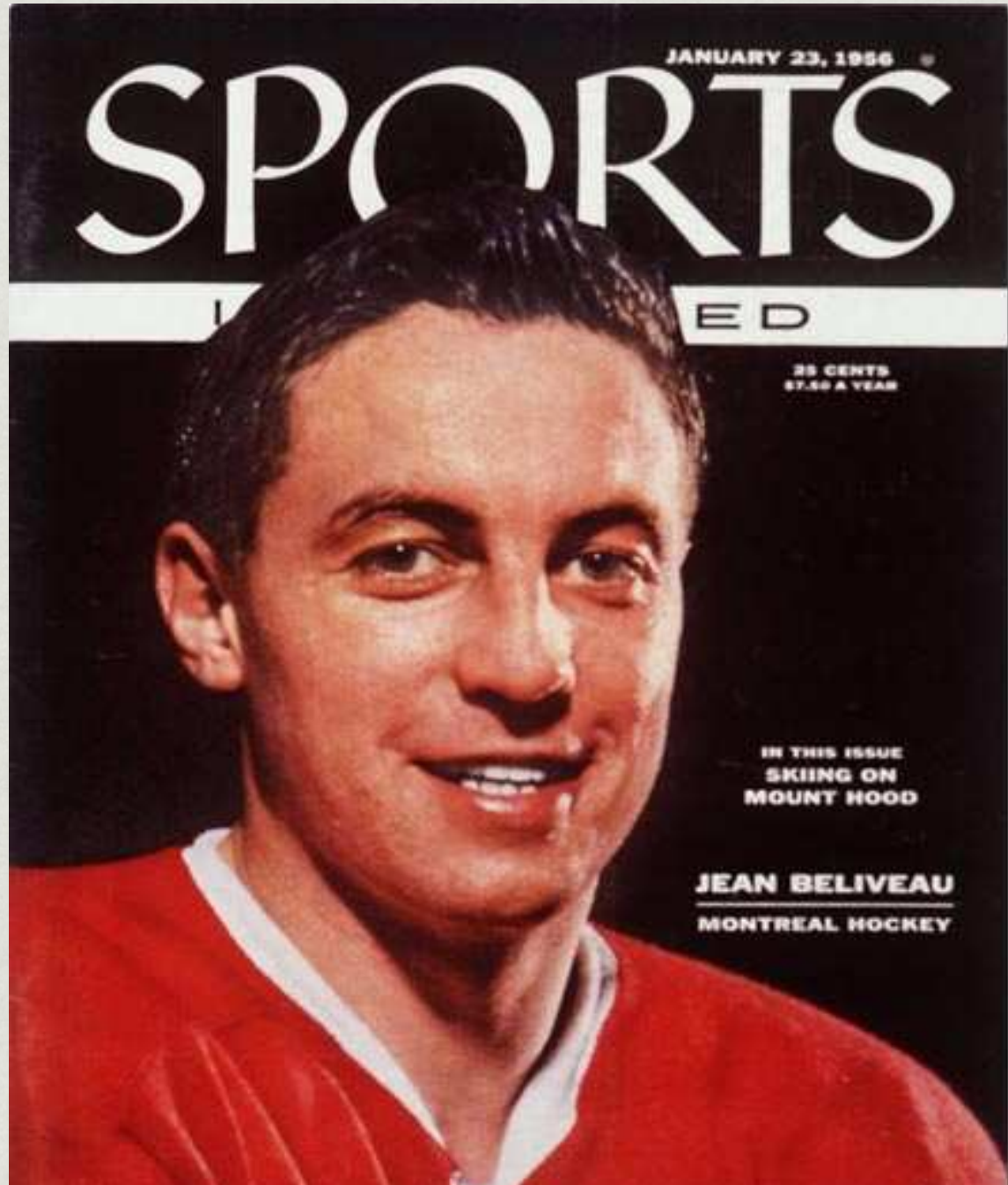
Après plus de 10 ans d'imposition d'examens standardisés à plusieurs niveaux, les effets sur la réussite scolaire sont minimales.

L'impact de l'impatabilité sur le
e qu'on attend de votre leadership se
leadership scolaire
reflètent bien dans les images suivantes.

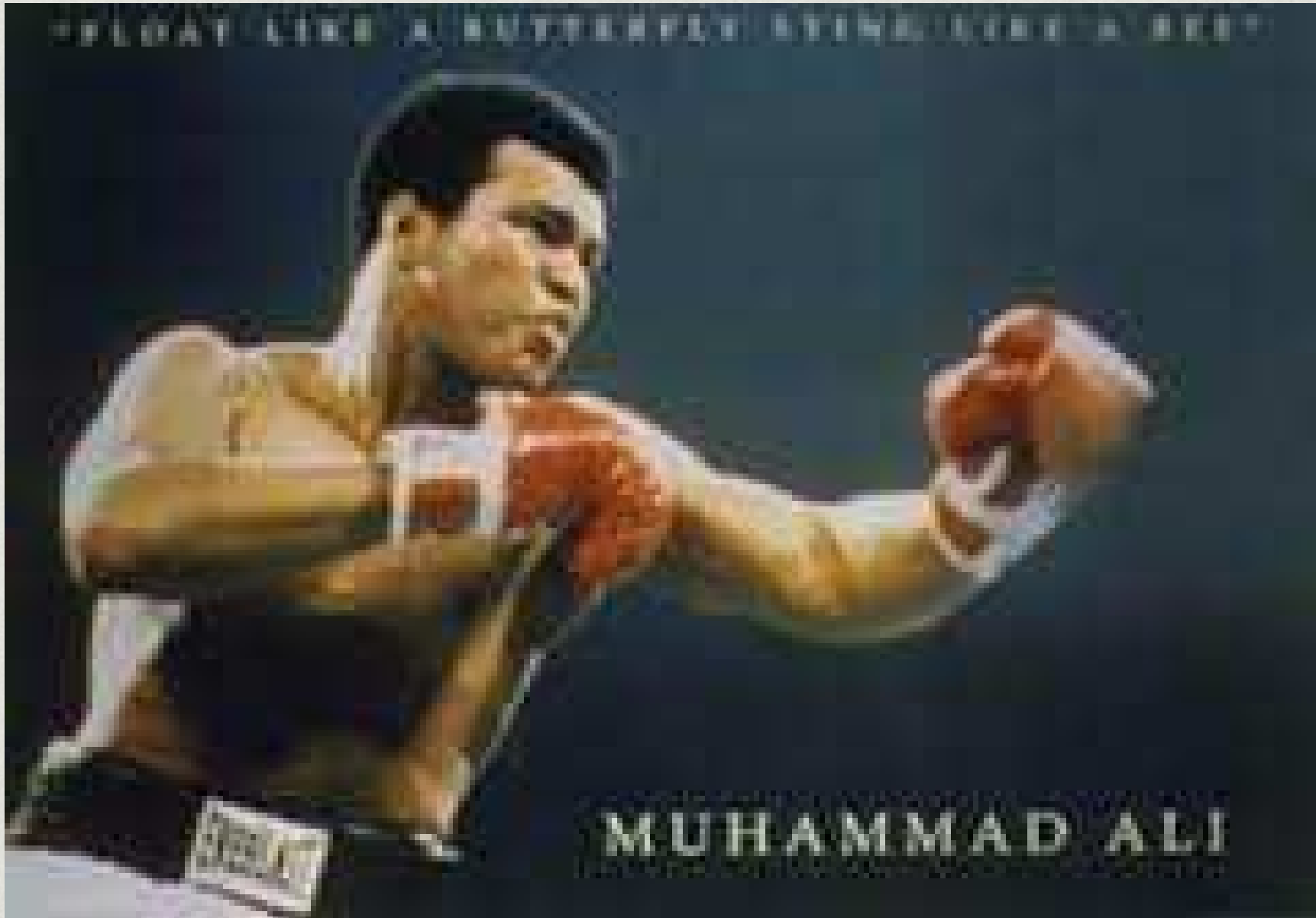
L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



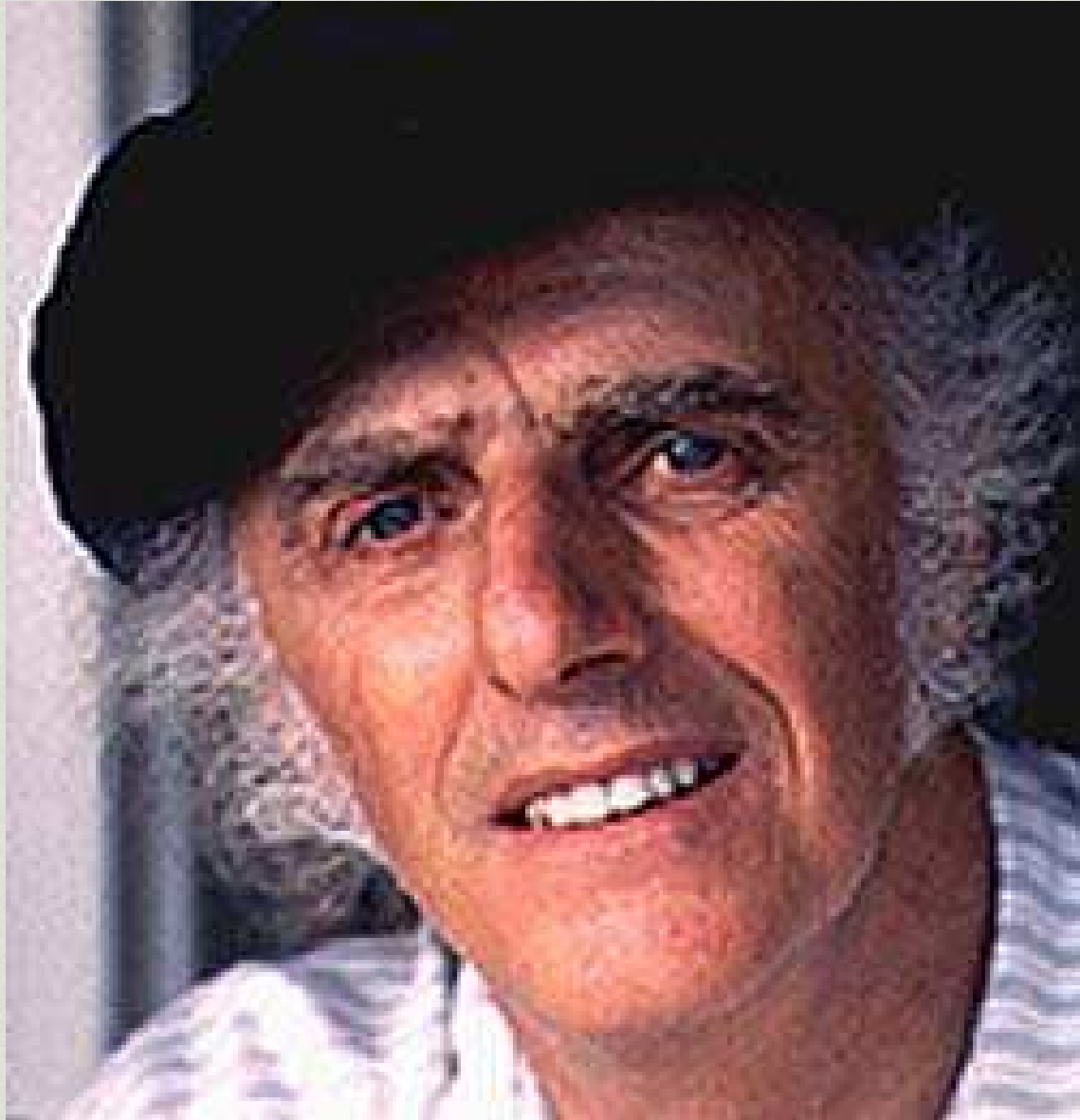
L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

- La vérité: succès et échecs

- Mauvaises et bonnes nouvelles

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

- MAUVAISES NOUVELLES!!



Impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



Peu de bonnes nouvelles!!

A certains endroits, la réussite scolaire
a augmenté mais à un prix élevé, surtout
pour les relations
professionnelles/humaines dans les
commission scolaires, les écoles et les
classes.

Impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



Le milieu scolaire: ***** Très important*****
Contexte démocratique → autocratique

Marketing et compétition influencent les CS,
les écoles et les classes.

“Je dois savoir qui blâmer si ça va mal.”

La motivation du personnel est influencée par
la possibilité de sanctions

Impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



Le rôle de la direction diminue comme leader
pédagogique et devient plus “gestionnaire.”

Il y a une diminution du nombre de candidat(e)
pour les postes de direction.

La direction gère le marketing, les “ajustements”
dans les programmes d’études et le politique.

Le “burnout” et la retraite hâtive augmentent.

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



.Le respect et la confiance envers les
directions et les enseignant(e)s sont à
baisse.

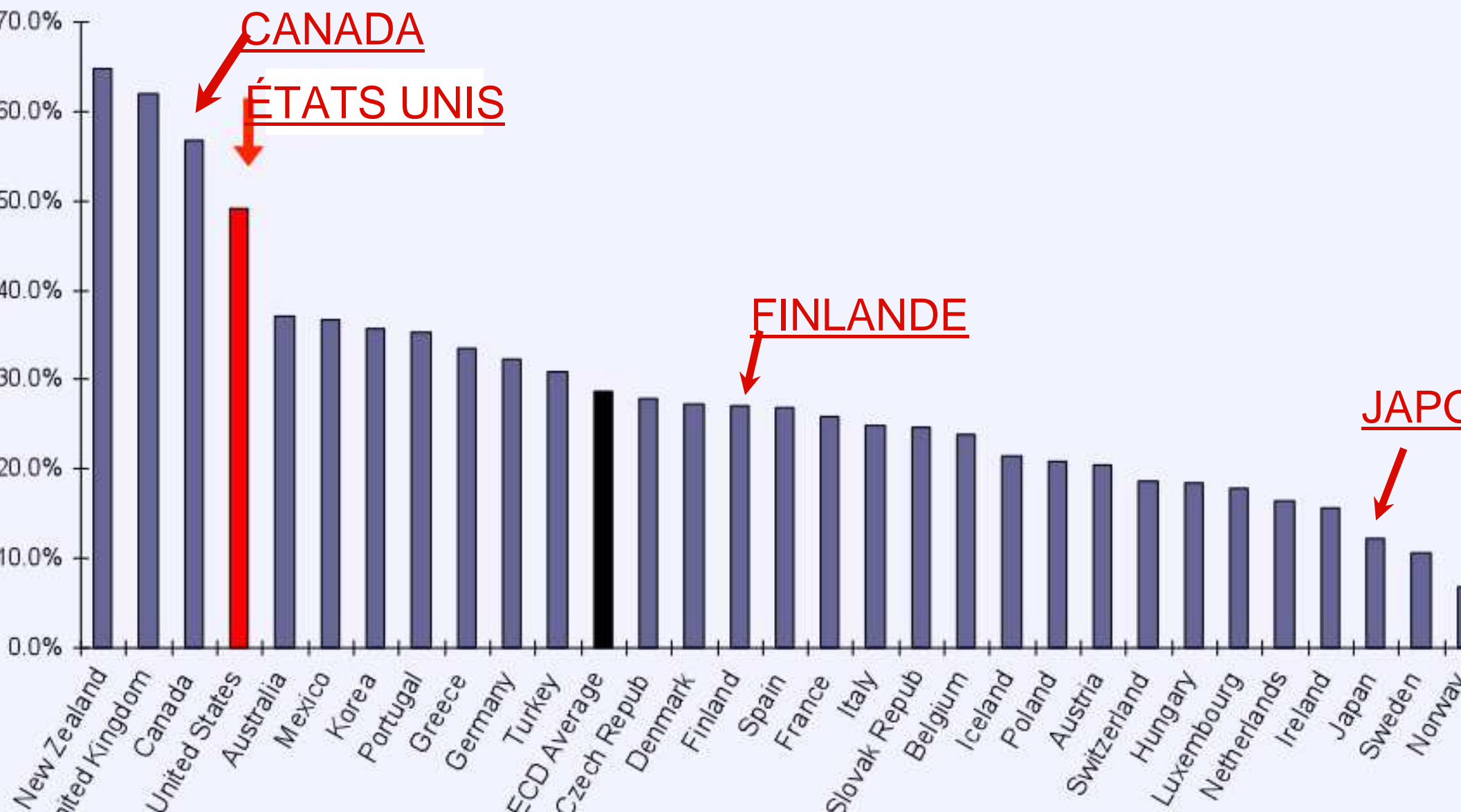
.Malgré la bonne volonté d'introduire
une culture imputabilité dans le réseau
scolaire, il faut être très très attentif aux
conséquences involontaires.

Resultats PISA-2006

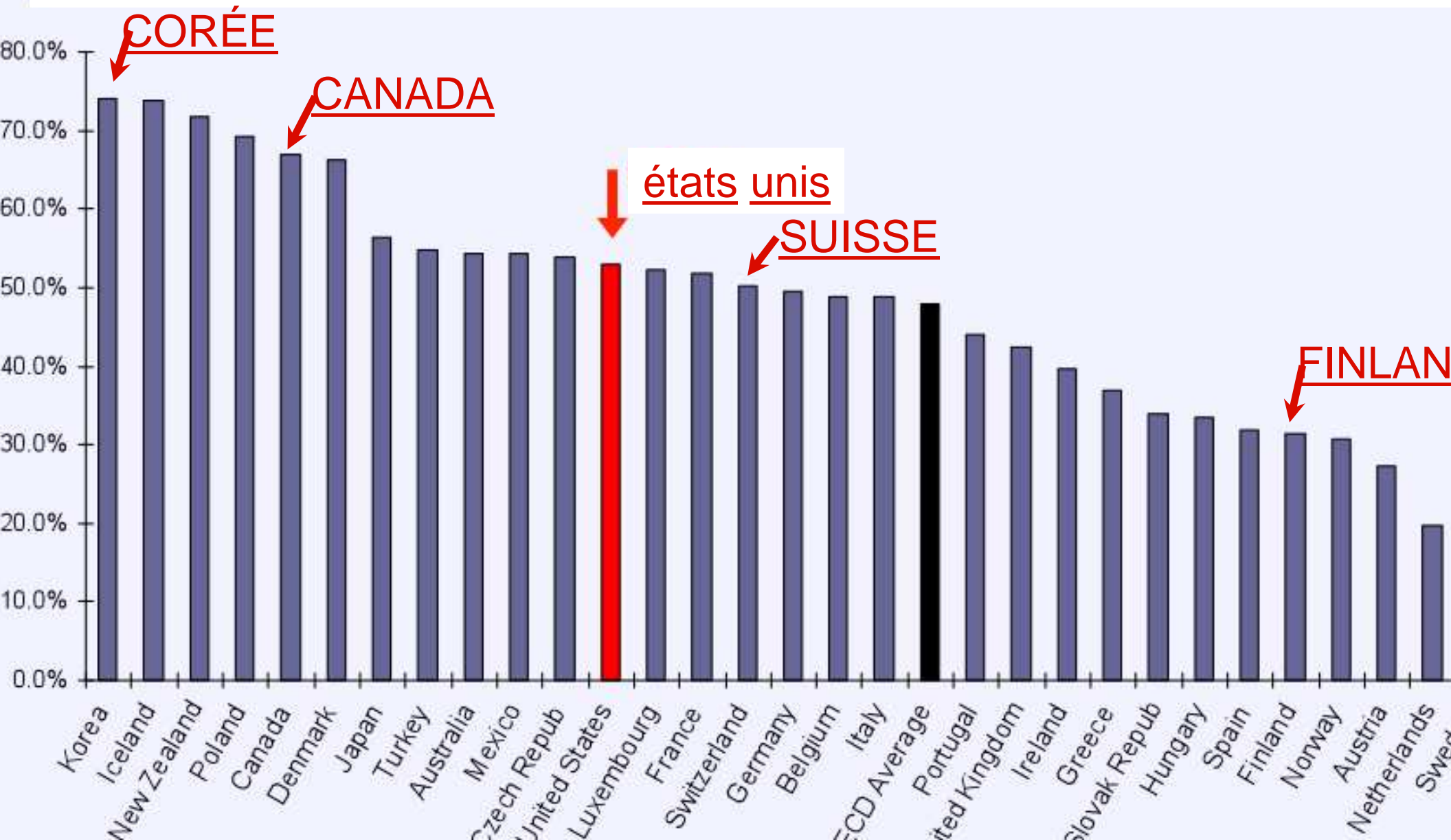
SCIENCES	LECTURE*	MATHEMATIQUES
Finlande	Corée	Taiwan
Hong Kong	Finlande	Finlande
Canada	Hong Kong	Hong Kong
Taiwan	Canada	Corée
Estonie	Québec	Québec
Japon	Nouvelle Zeelande	Pays-Bas
Québec	Irlande	Suisse
Nouvelle Zeelande	Australie	Canada
Australie		Australie
Royaume-Uni #9		Royaume-Uni #1
Etats Unis #21		Etats Unis #25

TEMPS EN CLASSE POUR LES SCIENCES-15 ANS

LES PAYS DE L'OCDE



TEMPS EN CLASSE POUR LES MATHÉMATIQUES 15 ANS LES PAYS DE L'OCDE



L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



Impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



Le développement des meilleures pratiques dans
le domaine du leadership.

L'utilisation de données afin d'améliorer les
résultats et les pratiques pédagogiques.

Le partage des meilleures pratiques administratives
et pédagogiques.

L'intégration de la recherche en éducation.

Impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire



le développement de stratégies avec les médias

le développement de l'importance du sentiment
d'appartenance des élèves dans nos écoles.

la réduction des écarts de réussite entre les
élèves de milieu défavorisé/groupes minoritaires
et les autres élèves dans l'école.

l'inclusion des communautés dans
l'imputabilité/performance de l'école.

- Comment éviter l'impact négatif

Il faut mettre plus d'emphasis sur la réussite de
lèves au-delà des examens et bulletins scolaires

Les directions doivent développer différentes
formes d'imputabilité. La créativité!

Les directions doivent travailler davantage en
équipe avec tous les intervenants scolaires
(cadres d'écoles-enseignants-pne)

Leadership Distribué

- Comment éviter l'impact négatif

es directions doivent mettre l'accent sur la
érennité du leadership.

es directions doivent faire preuve de courage
moral face aux craintes de leur personnel.

es directions doivent maintenir les principes
émocratiques de l'éducation dans leurs
ommissions scolaires, écoles et classes.

- Comment éviter l'impact négatif

Les directions doivent avoir le désir d'utiliser les données afin de trouver des pistes d'amélioration.

Attention: l'ajout de ressources n'est pas la solution. Un changement d'approche est nécessaire.

Attention: l'introduction de systèmes d'imputabilité peut générer des inégalités.

Attention: les enseignant(e)s ont besoin de développement professionnel qui vise l'acquisition

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

- **SOMMAIRE**

L'imputabilité est maintenant une réalité dans notre système d'éducation.

L'imputabilité peut faire régresser les systèmes scolaires vers des modèles plus conservateurs au lieu de les faire progresser.

L'impact de l'imputabilité sur le leadership scolaire

- Pourquoi? Pour qui?
- Regardons ensemble...

QuickTime™ and a
JVT/AVC Coding decompressor
are needed to see this picture.

L'impact de l'impatabilité sur le leadership scolaire



leadership scolaire

Références:

More R (2006): Leadership as the Practice of Improvement (OECD July 6, London)

Conn, Peter (2003): The New Work of Educational Leaders, Changing Leadership practice in an era of reform. Thousand Oaks: Paul Chapman Publishing

Macbeath John (2006): Evaluation in European Schools: A Story of Change. Reason and Emotion: Coping with Accountability (2005)

leadership scolaire

Références:

Wakes, J., Blasi, G & Rogers, J. (2005) Holding Accountability Accountable. What Ought to Matter in Public Education. Teachers College Press, New York

Day, J. (2002): Complexity, Accountability and School Improvement. Harvard Ed. Review. Volume 72, No 2

McGhee, MW & Nelson (2005) Sacrificing leaders, maintaining leadership: How educational policies impact school leadership. Phi Delta Kappan

leadership scolaire

Références:

Margreaves, A & Fullan, M (1996): What's Worth Fighting For in your School. Teachers College Press

Margreaves, A (2003): Teaching in the Knowledge Society: Education in the age of insecurity. Open University Press.

OECD: PISA results: www.oecd.org

The Education Trust: December Presentation 2007