

L'enjeu des directions d'écoles

Rencontre avec des représentants des
POs du Diocèse de Liège

Liège, le 29 mai 2013



CONFIDENTIEL ET PROPRIÉTÉ DE MCKINSEY & COMPANY

Toute utilisation de ce support, ainsi que de son contenu, sans autorisation expresse de McKinsey & Company est strictement interdite

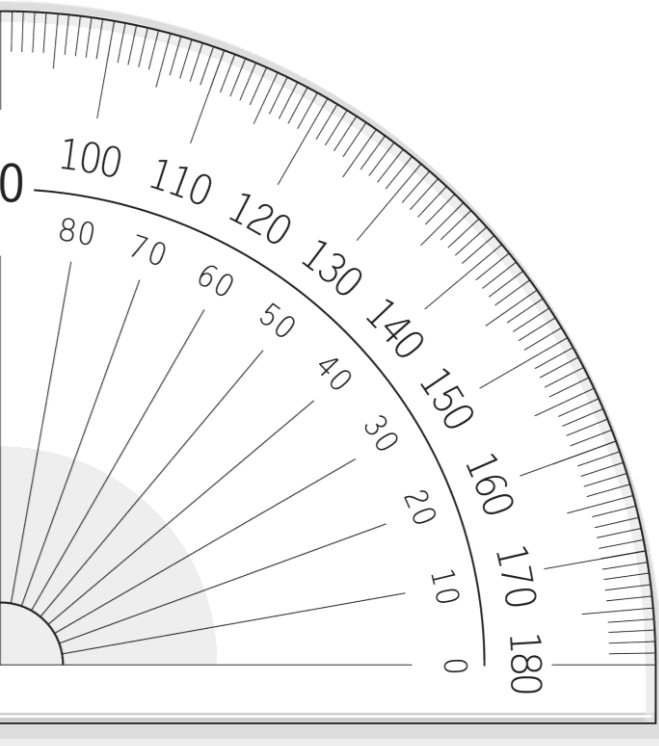
Positionnement des travaux de McKinsey concernant l'enseignement obligatoire en Fédération Wallonie Bruxelles

Nous avons commencé nos travaux dès la fin 2007, sur nos fonds propres et de notre propre initiative, avec comme objectifs de :

- Diffuser nos recherches internationales en rencontrant, écoutant et questionnant des acteurs de terrain dans les écoles ainsi que les protagonistes du système de l'enseignement obligatoire (~4100 personnes rencontrées à ce jour)
- Comprendre la performance du système scolaire en CFB/FWB et expliciter les enjeux socio-économiques liés à un enseignement de qualité, en suivi à nos recommandations dans le cadre de l'élaboration du Plan Marshall (2004-5)
- Tester et piloter des initiatives de progrès (défis des directions d'écoles, optimisation de la gestion des frais généraux, sensibilisation aux enjeux socio-économiques, mobilisation de fonds pour des innovations pédagogiques, rapprochement entre les mondes des entreprises et de l'enseignement)
- Proposer au gouvernement et acteurs clés du système scolaire une démarche à suivre pour améliorer la qualité de l'enseignement obligatoire au bénéfice de tous.

Outre les contributions de plusieurs acteurs clés en CFB/FWB, nous avons aussi pleinement bénéficié de notre réseau international d'experts ainsi que de l'expérience accumulée au cours des 8 dernières années à travers le monde

Agenda

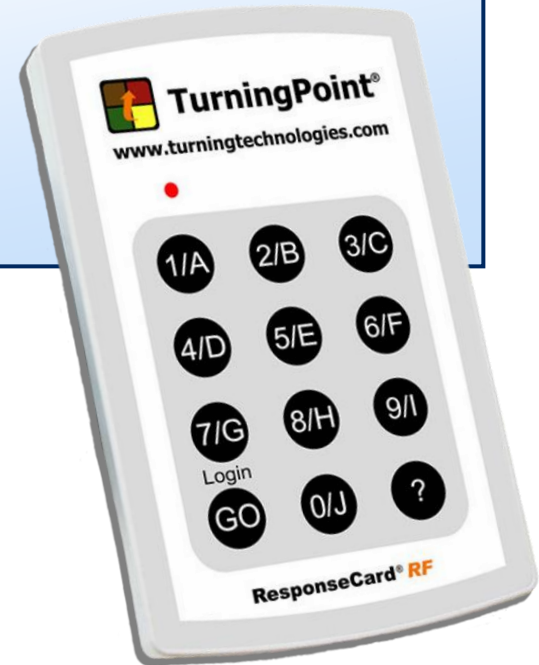


- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire
- Conclusions

Pour rendre la présentation plus interactive, nous avons besoin de vos réponses et de vos avis ...

Munissez-vous du boîtier que vous avez reçu ...

... vous allez voter!



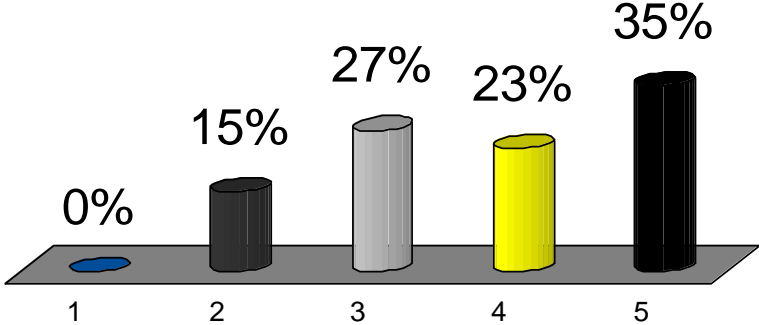
Question relative au nombre d'élèves



Quel est le nombre d'élèves fréquentant l'enseignement obligatoire en FWB?




Tous réseaux confondus (libres, communes, provinces, FWB)
Maternel, primaire, secondaire (général, technique, professionnel)
Enseignements ordinaire et spécialisé

- 1/A 250,000
- 2/B 400,000
- 3/C 550,000
- 4/D 700,000
- 5/E > 850,000



Population scolaire de l'enseignement obligatoire en FWB/CFB

Nombre d'élèves, 2010-11

-  Réseau libre
-  Communes, Provinces et COCOF
-  Réseau CFB

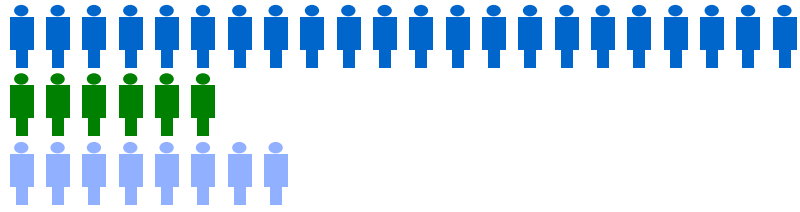
Age approx.

Population scolaire
(1 personne = 10,000 élèves)

12-18

Enseignement secondaire

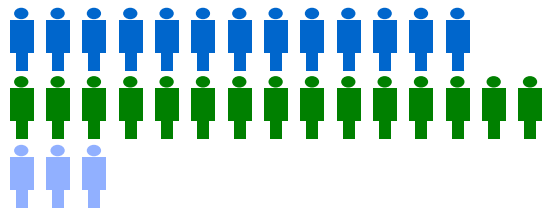
- Général
- Technique
- Professionnel



~345,000

6-12

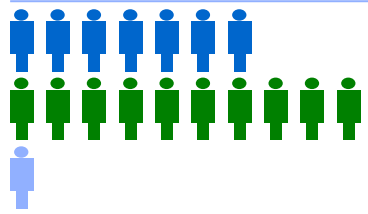
Enseignement primaire



~308,000

3-6

Enseignement maternel



~178,000

Ecoles libres du Diocèse de Liège

~83500 élèves
soit ~10% du total de la FWB

Total: ~864,000¹ dont 75% domiciliés en Région Wallonne

1 Y compris 33,000 élèves de l'enseignement spécialisé

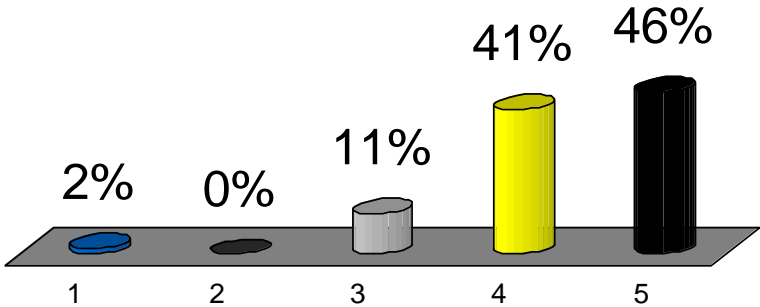
Question relative au personnel de l'enseignement



Quel est le nombre de personnes rémunérées par la FWB pour l'enseignement obligatoire?

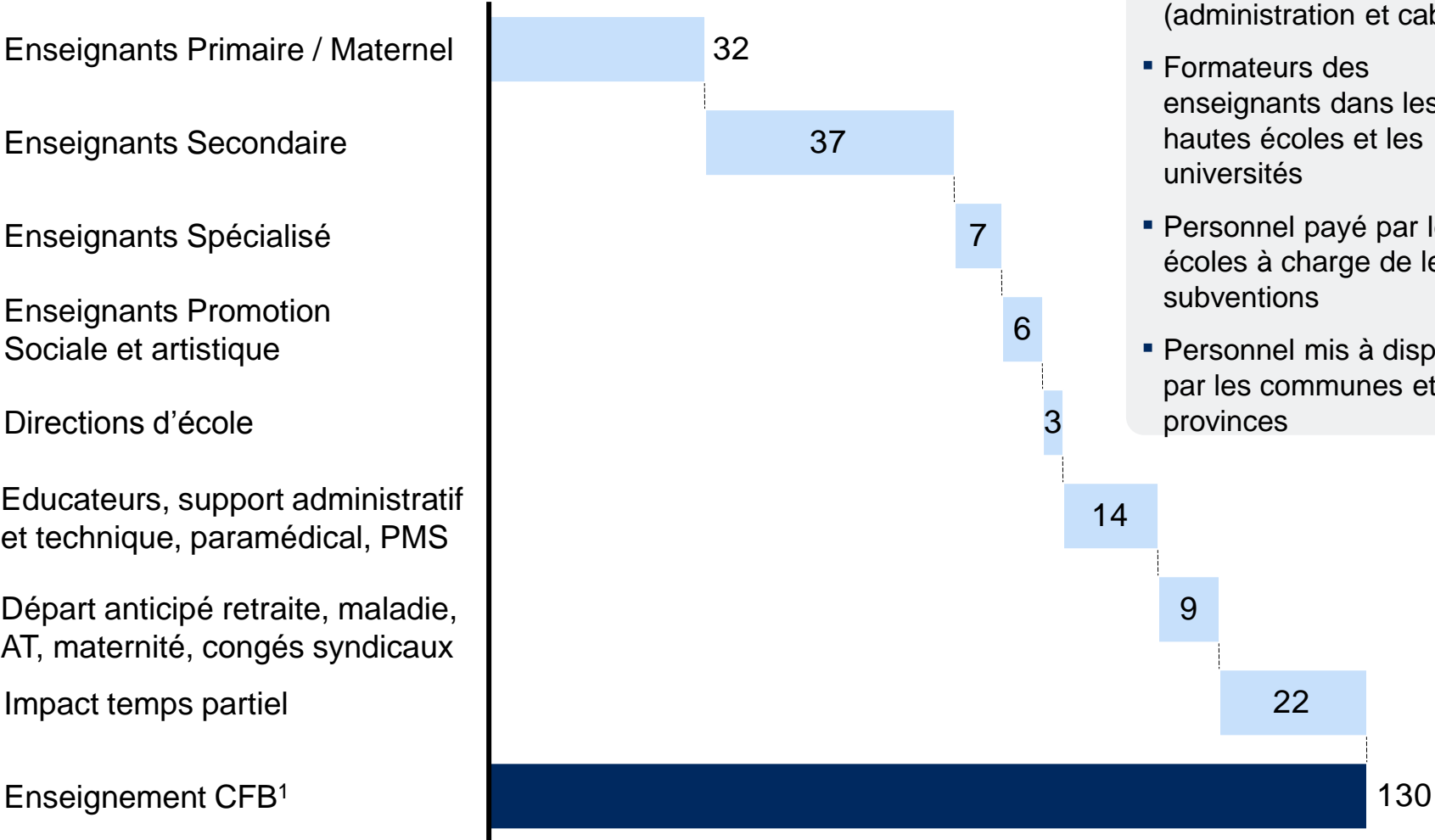
Enseignant, direction d'école, éducateurs, support administratif et technique, paramédical, CPMS, départ anticipé retraite, maladie, maternité, congé syndical, accident du travail; impact temps partiel

- 1/A 50,000
- 2/B 70,000
- 3/C 90,000
- 4/D 110,000
- 5/E > 130,000



Décomposition du personnel rémunéré par la FWB/CFB

Milliers de personnes, 2009

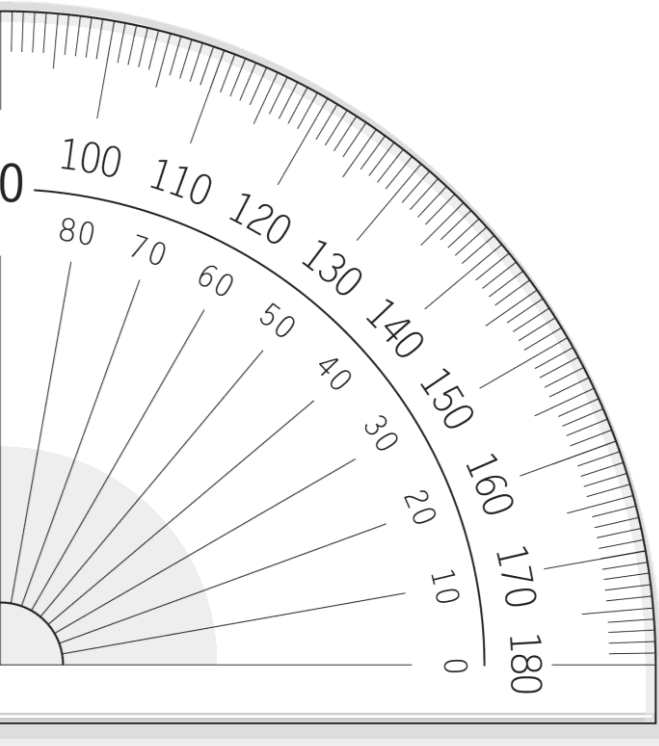


Non compris²

- Ministère de la CFB (administration et cabinets)
- Formateurs des enseignants dans les hautes écoles et les universités
- Personnel payé par les écoles à charge de leurs subventions
- Personnel mis à disposition par les communes et provinces

1 Hors universités et hautes écoles
 2 Non compris les bénévoles (p.ex., ~8,000 personnes dans les POs du Libre)

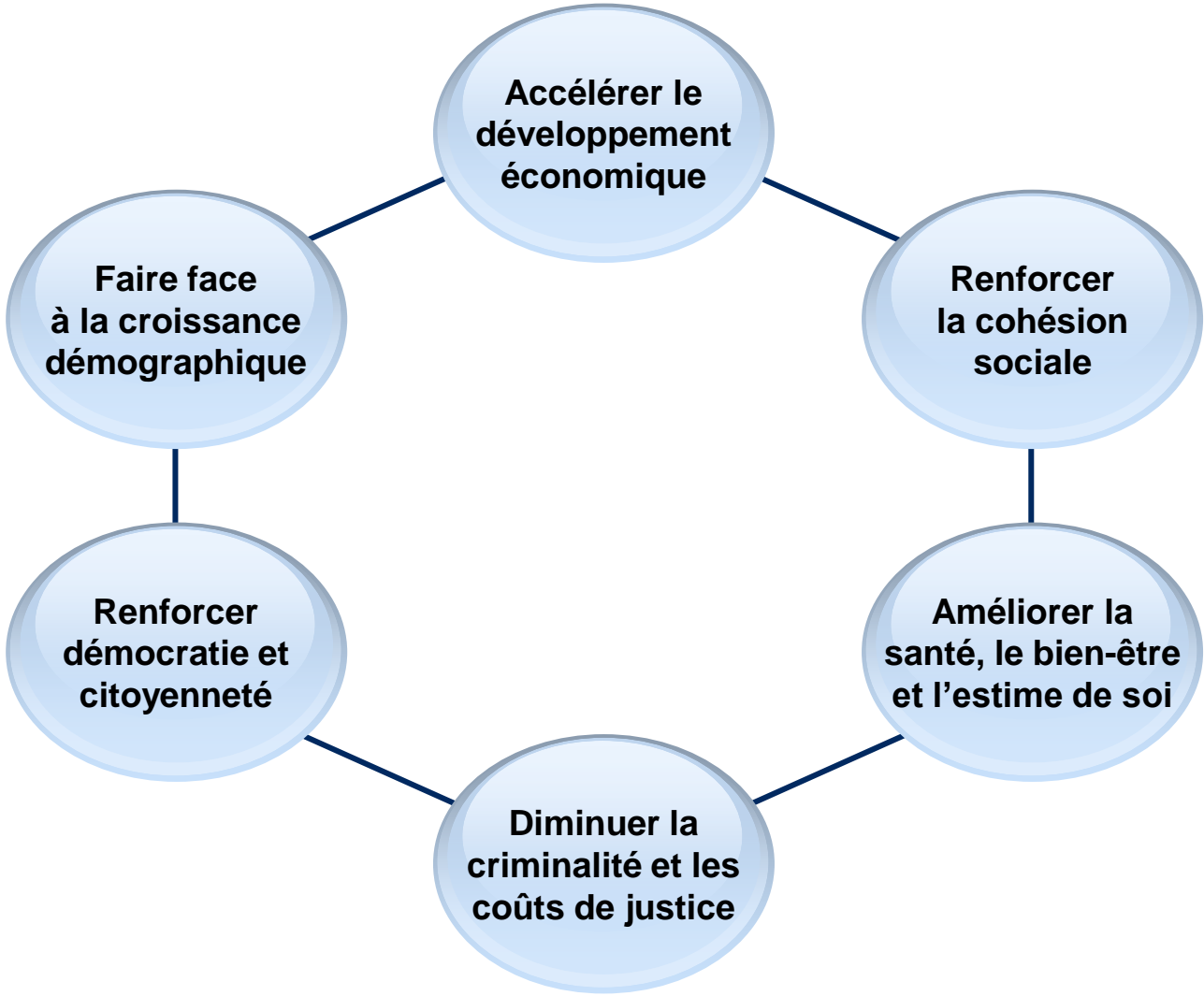
Agenda



▪ Quels sont les enjeux socio-économiques?

- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire
- Conclusions

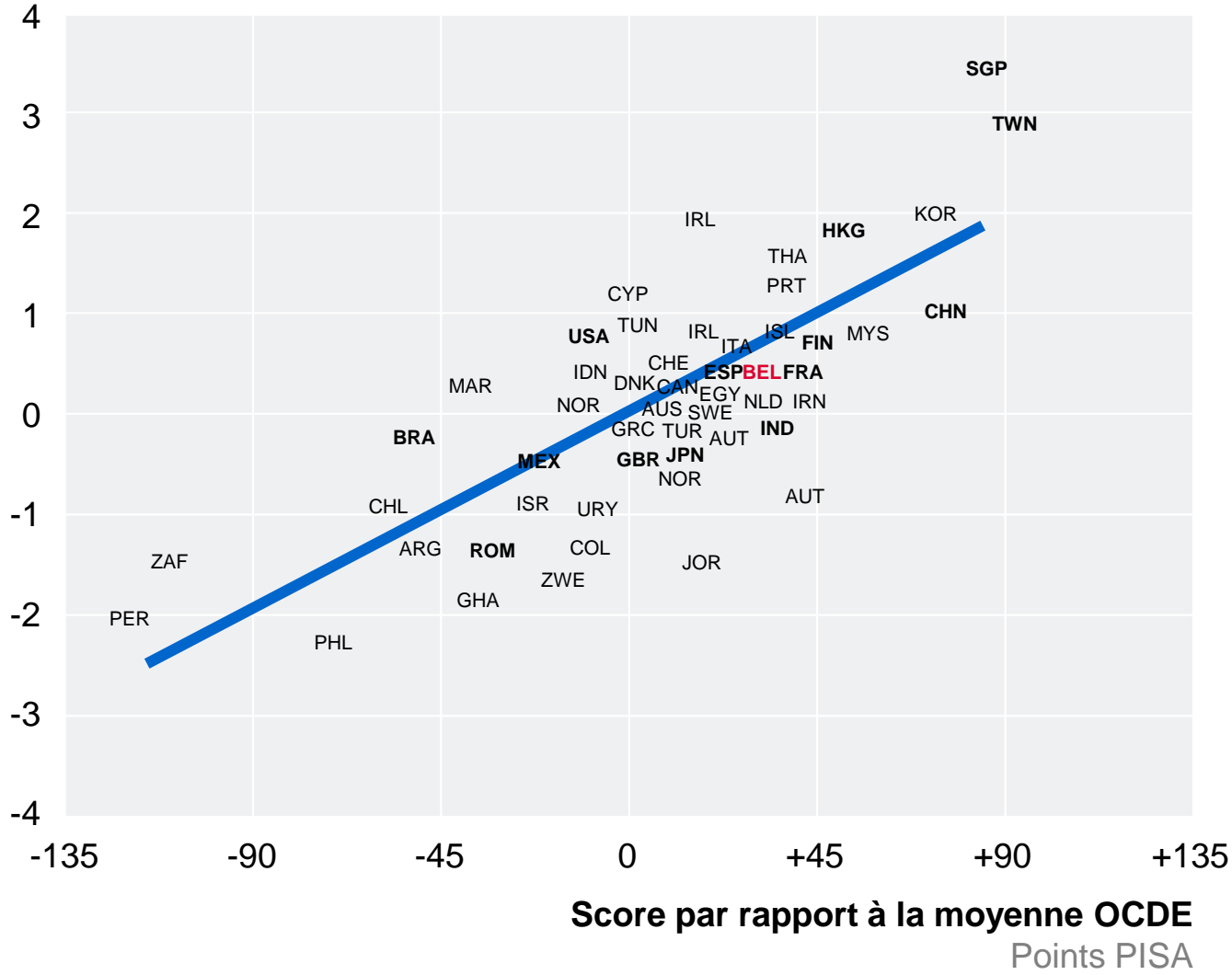
Améliorer l'enseignement obligatoire en FWB aurait un impact important sur 6 dimensions



Un enseignement de qualité accélère la croissance économique

Croissance réelle du PIB par habitant

Pourcentage



Gagner 40 pts PISA
(écart CFB et Flandre)

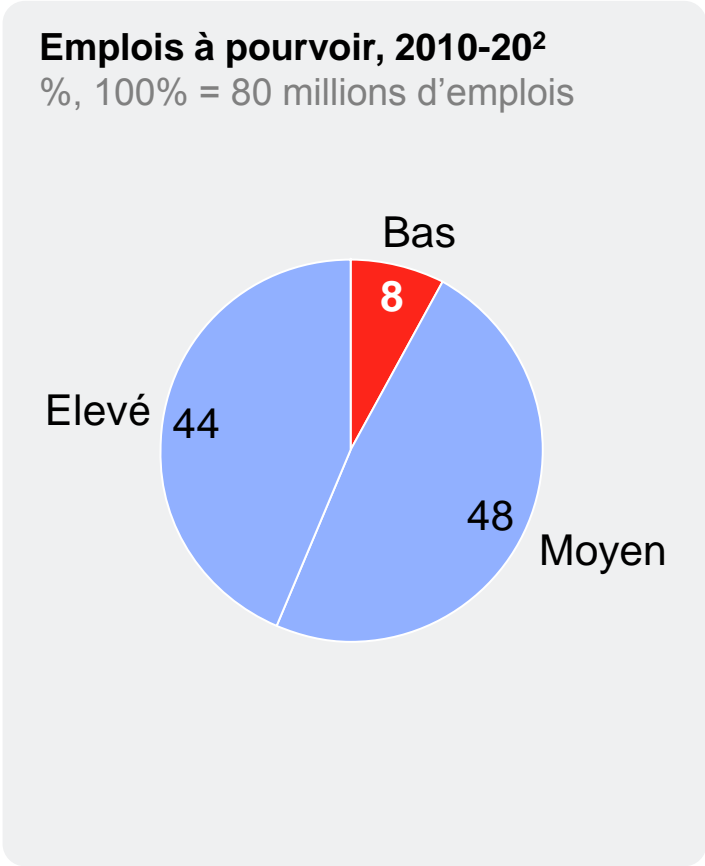
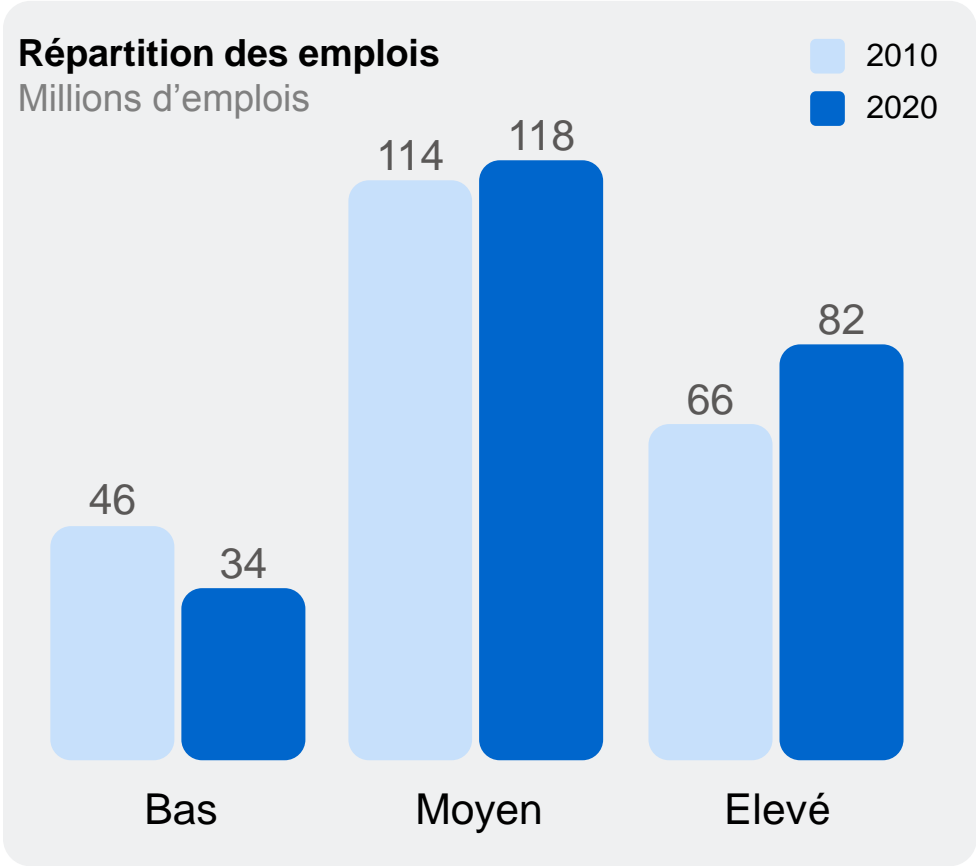
+0.9% PIB/habitant

- Hausse du taux d'emploi
- Meilleures productivité et rémunération

Rattraper le PIB/hab de la Flandre en une génération

En Europe, le nombre d'emplois peu qualifiés est en diminution

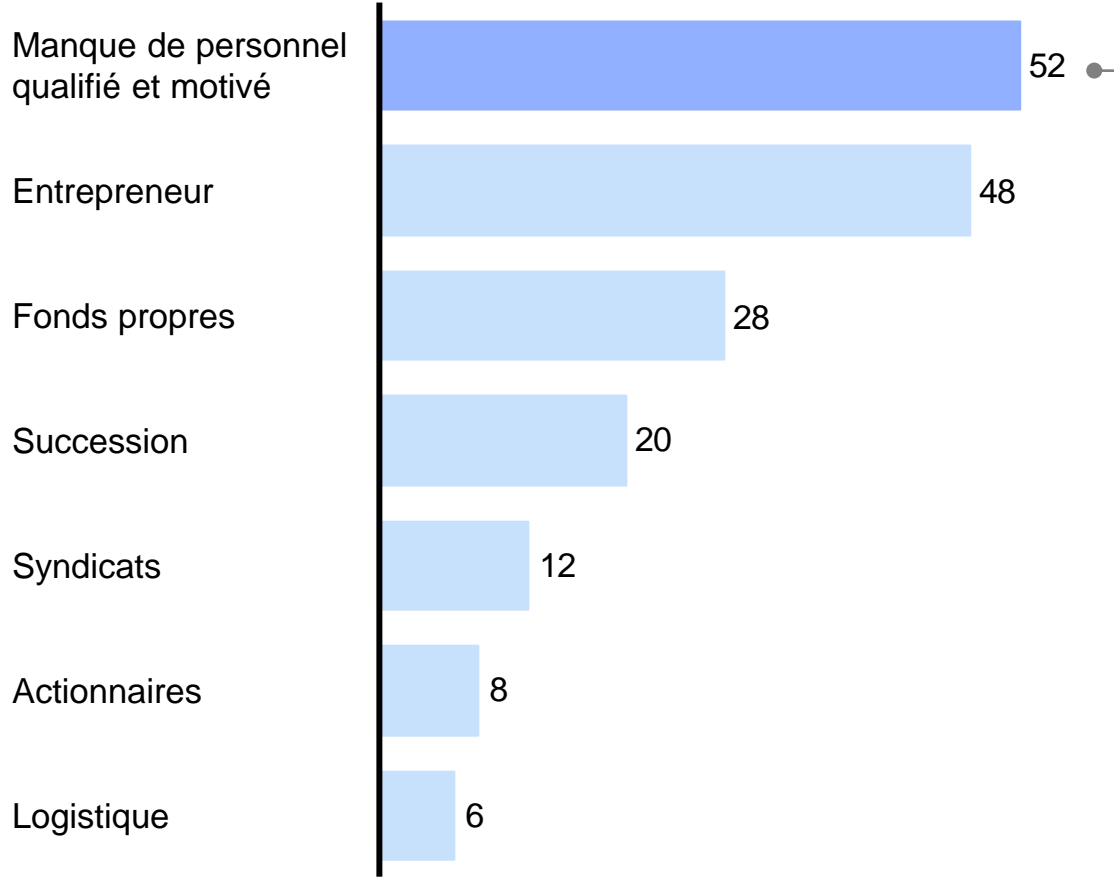
Evolution par niveau de qualification, 2010-20, EU-27



En Wallonie, le manque de personnel qualifié et motivé freine la croissance des PME à fort potentiel

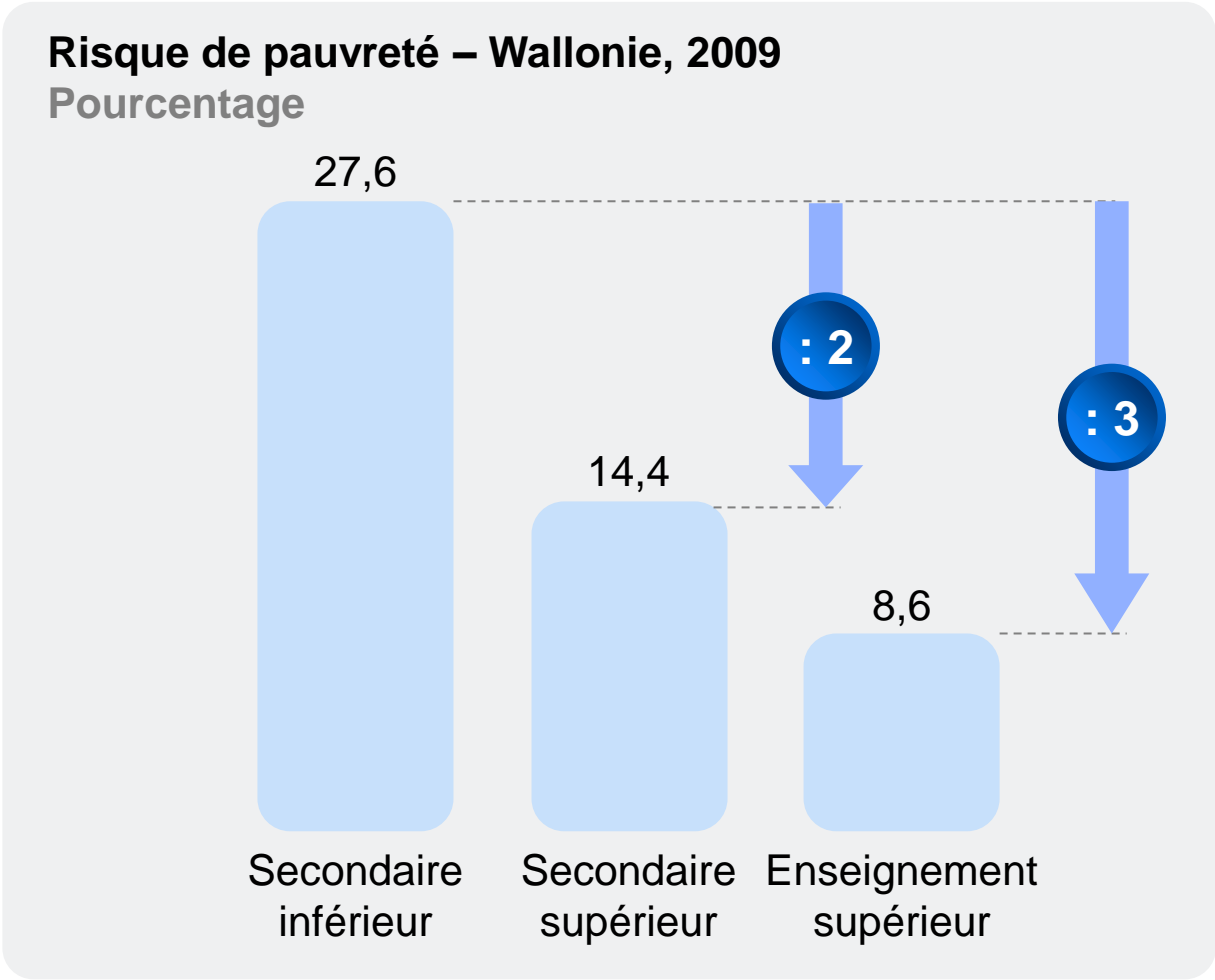
Obstacle à la volonté de croissance des entrepreneurs

Pourcentage des entrepreneurs mentionnant l'obstacle, 100% = 50 PME, Région wallonne



- Problèmes typiques mentionnés**
- Difficulté de recruter du personnel ouvrier qualifié (A1, A2) surtout: électricien, électromécanicien, électroniciens, soudeur, toiturier
 - Difficulté de recruter du personnel commercial multilingue, en particulier NL
 - Difficulté de recruter des ingénieurs

Améliorer la qualité de l'enseignement permet de diminuer les risques de pauvreté



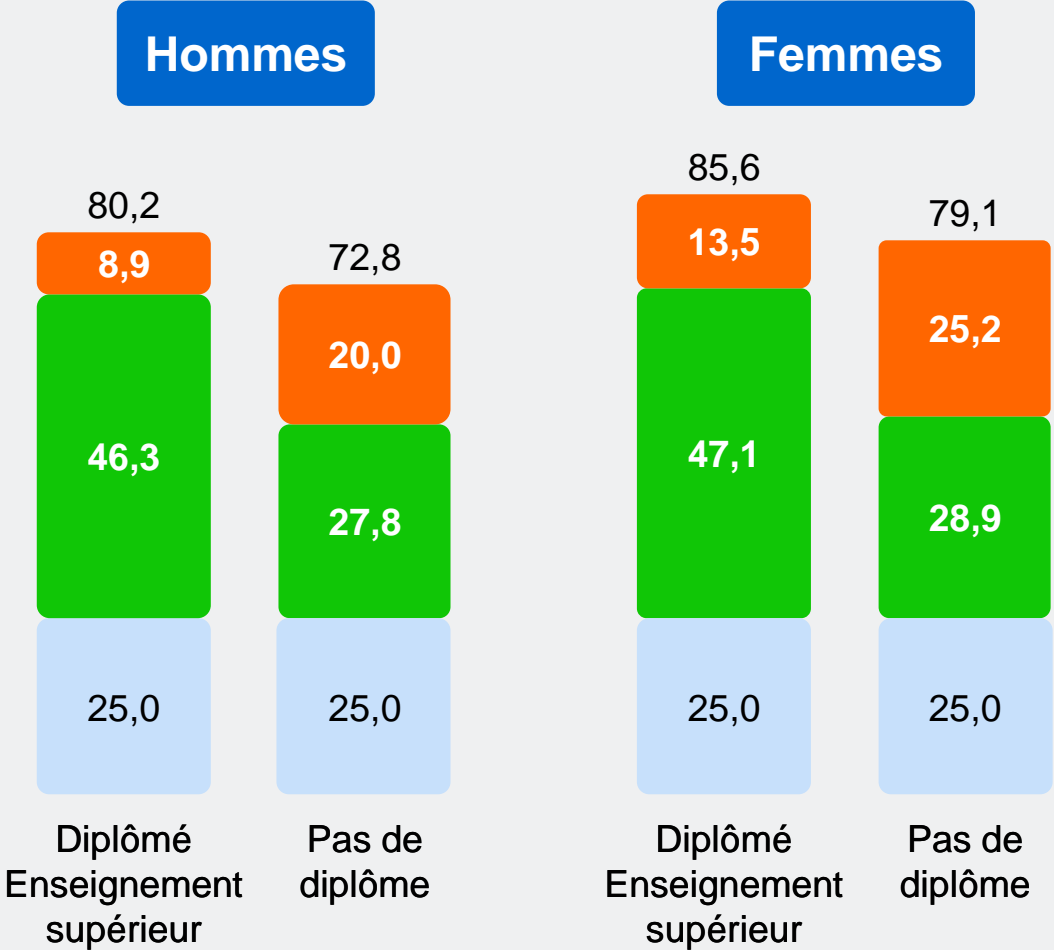
1 Pour un isolé (<966 EUR par mois); pour un couple avec 2 enfants (<2,028 EUR par mois)

Les personnes instruites vivent plus longtemps en bonne santé

- En incapacité
- Sans incapacité
- Déjà vécu

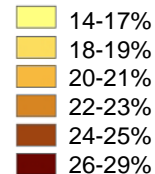
Espérance de vie pour des individus âgés de 25 ans, Belgique

Années

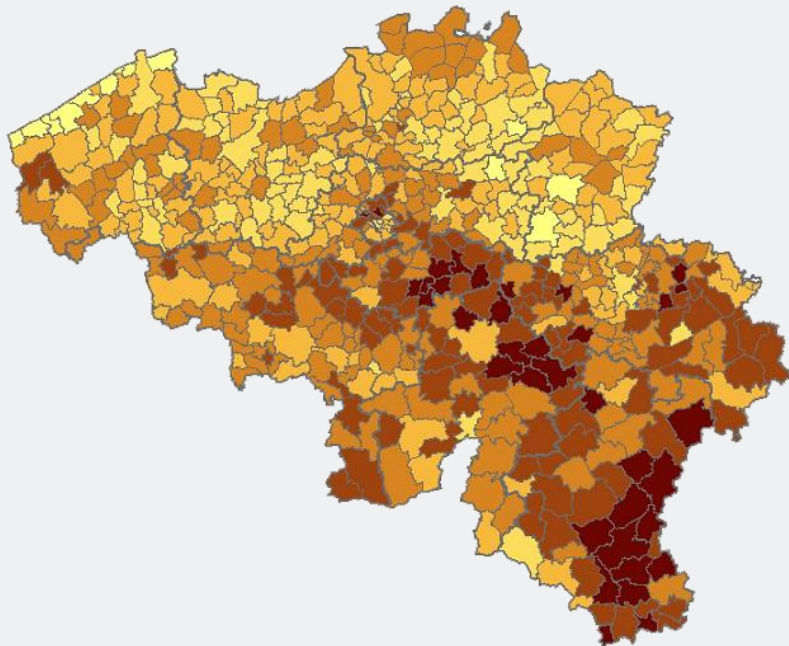


Un enseignement performant est essentiel pour assurer un avenir à la jeunesse de Wallonie et de Bruxelles

Pourcentage des personnes de moins de 18 ans en Belgique, par commune

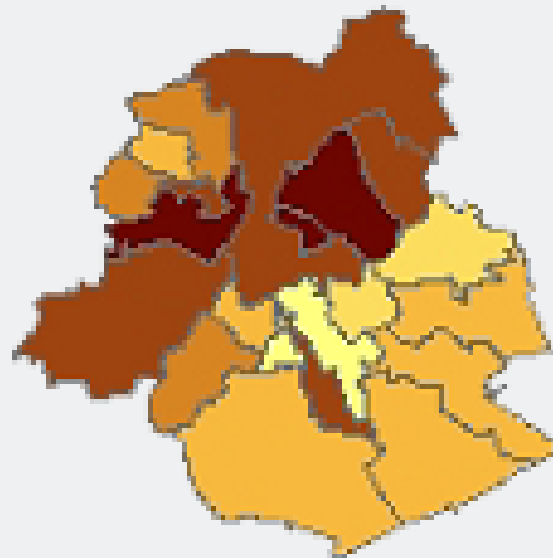


Belgique



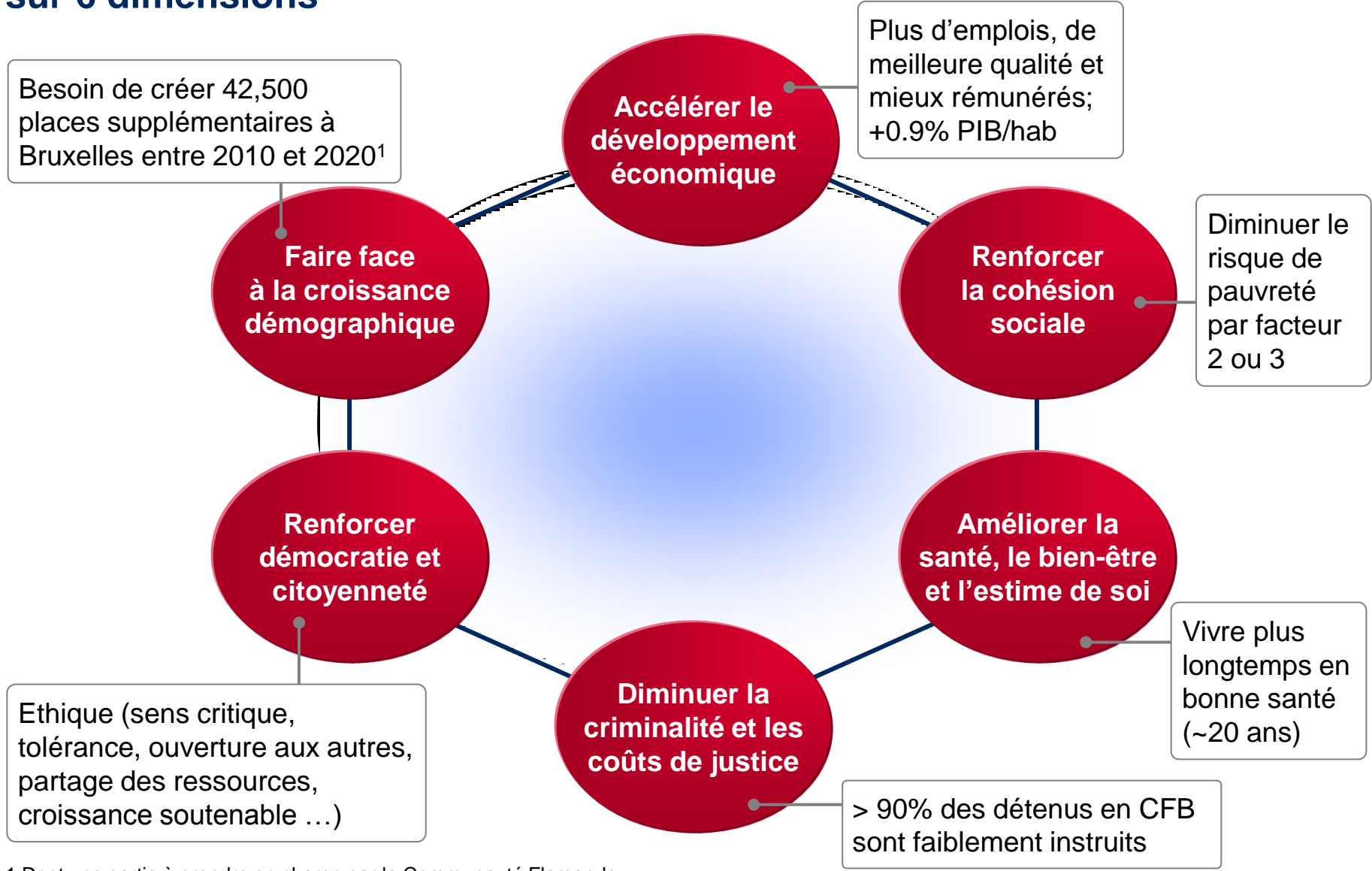
**Wallonie: population relativement jeune.
Mais, 22% des jeunes (<15 ans)
vivent sous le seuil de pauvreté
(37% sans les transferts sociaux!)**

Région de Bruxelles-Capitale



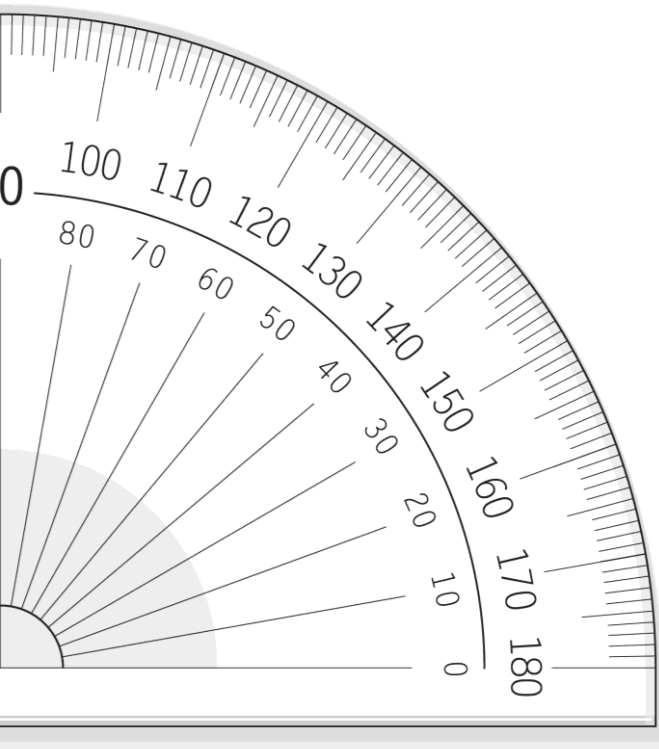
**Région de Bruxelles-Capitale:
un défi démographique, nécessitant
d'urgence des réponses et des initiatives
d'envergure**

Améliorer l'enseignement en FWB/CFB aurait un impact important sur 6 dimensions



¹ Dont une partie à prendre en charge par la Communauté Flamande

Agenda



- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- **Performance actuelle de l'enseignement en FWB?**
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire
- Conclusions

Enseignement de qualité = (K x T x L) x E

Knowledge

Théorie et applications dans différentes branches

- Lecture, écriture, expression orale
- Langues étrangères
- Mathématiques
- Sciences
- Géographie, histoire
- Art, théâtre, musique

Thinking

- Induction et déduction
- Seul(e) et en équipe
- Pensée logique
- Créativité
- Abstrait et concret
- Imagination
- Esprit critique et rigoureux

Leadership

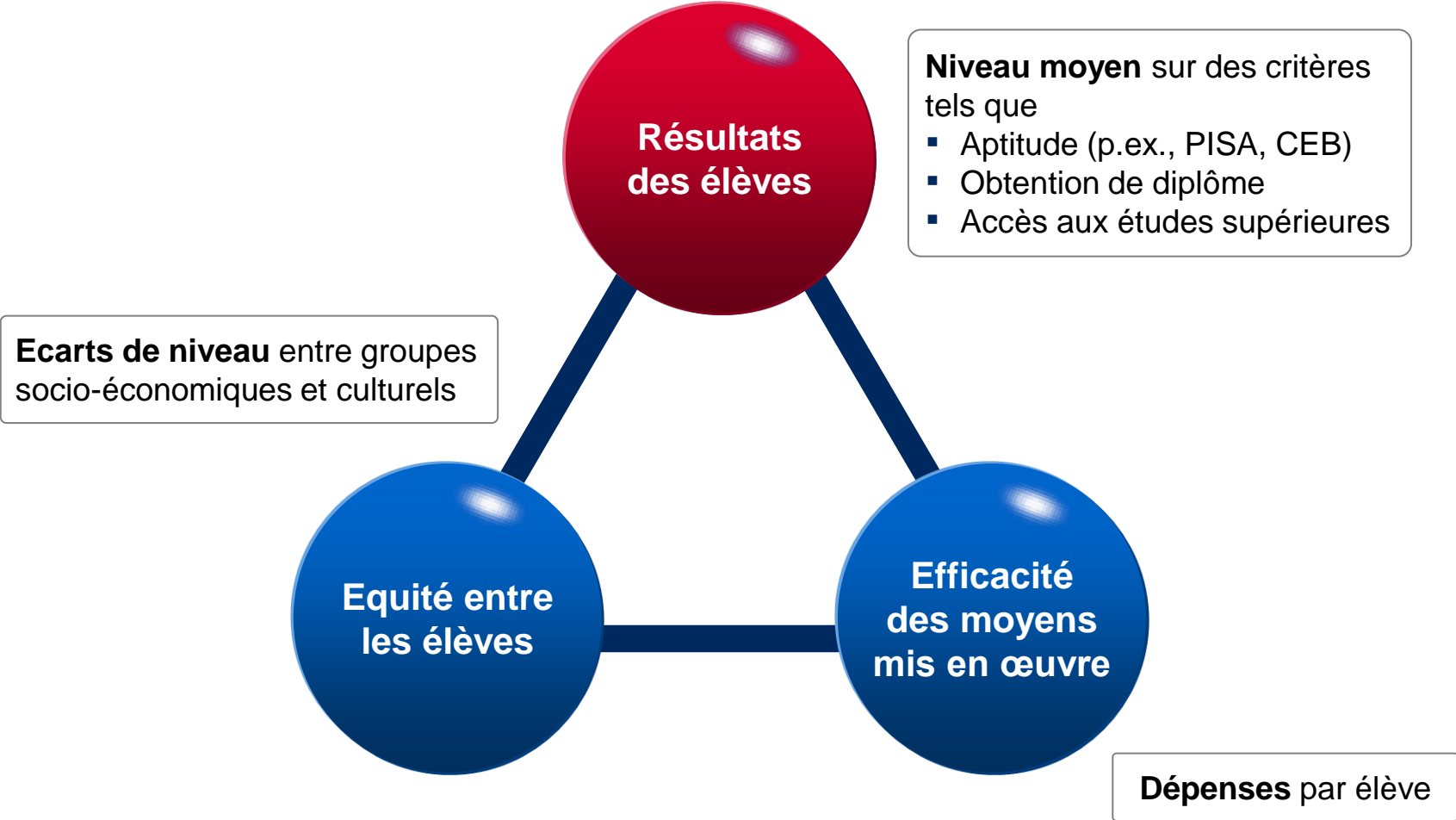
- Prendre des responsabilités
- Entreprendre et s'adapter
- Décider dans différents contextes: individuel, famille, travail, société, le monde

Donner du sens et préparer chaque jeune aux défis du 21^{ème} siècle:

- Partager les ressources avec son voisin et les habitants de la planète
- Viser une croissance économique soutenable
- Résoudre les conflits de manière pacifique
- Faire preuve de sagesse et de jugement dans les moments de crise
- Utiliser les nouvelles technologies à bon escient

Ethics

La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



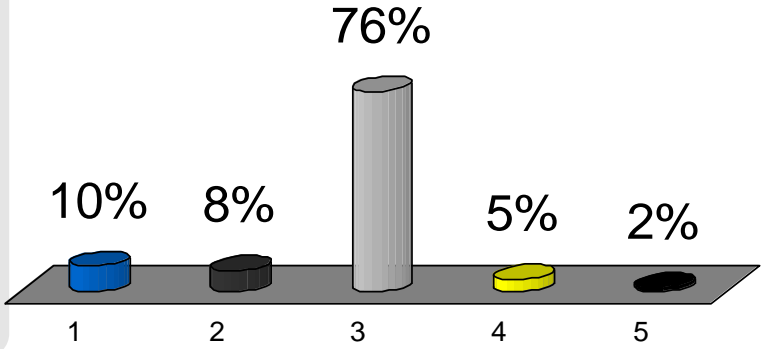
Question relative aux résultats moyens



Les résultats des élèves de la Fédération Wallonie Bruxelles se situent dans la moyenne des pays de l'OCDE?

Moyenne des scores PISA 2009 en sciences, mathématiques et compréhension à l'écrit

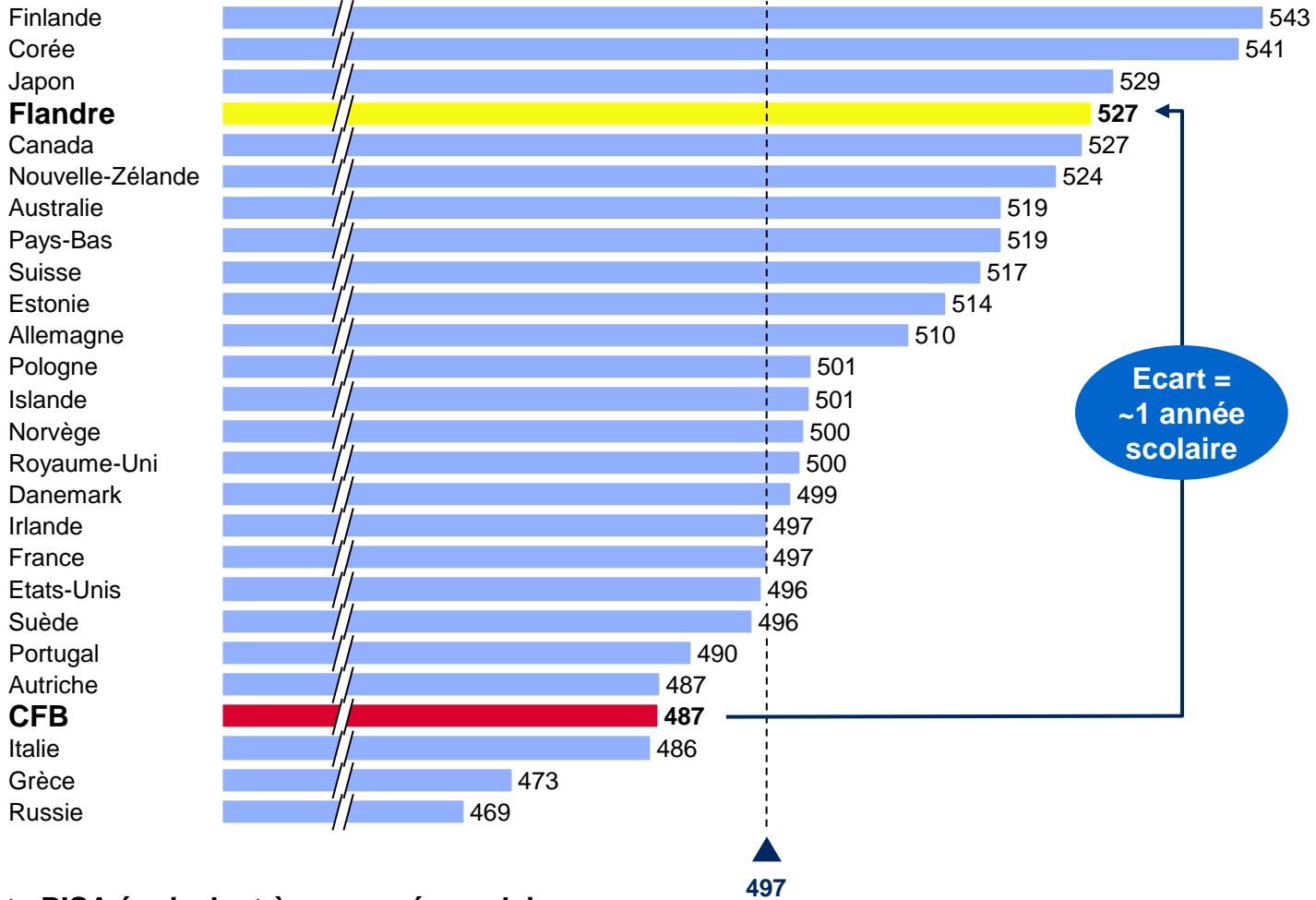
- 1/A Vrai
- 2/B Faux, ils sont supérieurs à la moyenne
- 3/C Faux, ils sont inférieurs à la moyenne
- 4/D Aucune idée, pourtant l'info m'intéresse
- 5/E Aucune idée et cela ne m'intéresse pas



Les résultats moyens des élèves de la CFB se situent en deçà de la moyenne de l'OCDE

Scores PISA, 2009

Sciences, mathématiques et compréhension de l'écrit



Note: 38 points PISA équivalent à une année scolaire

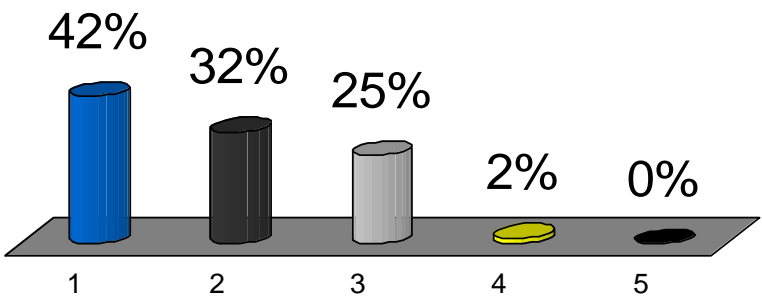
Question relative à l'évolution des résultats moyens



Les résultats des élèves de la FWB se sont améliorés au cours des 10 dernières années?

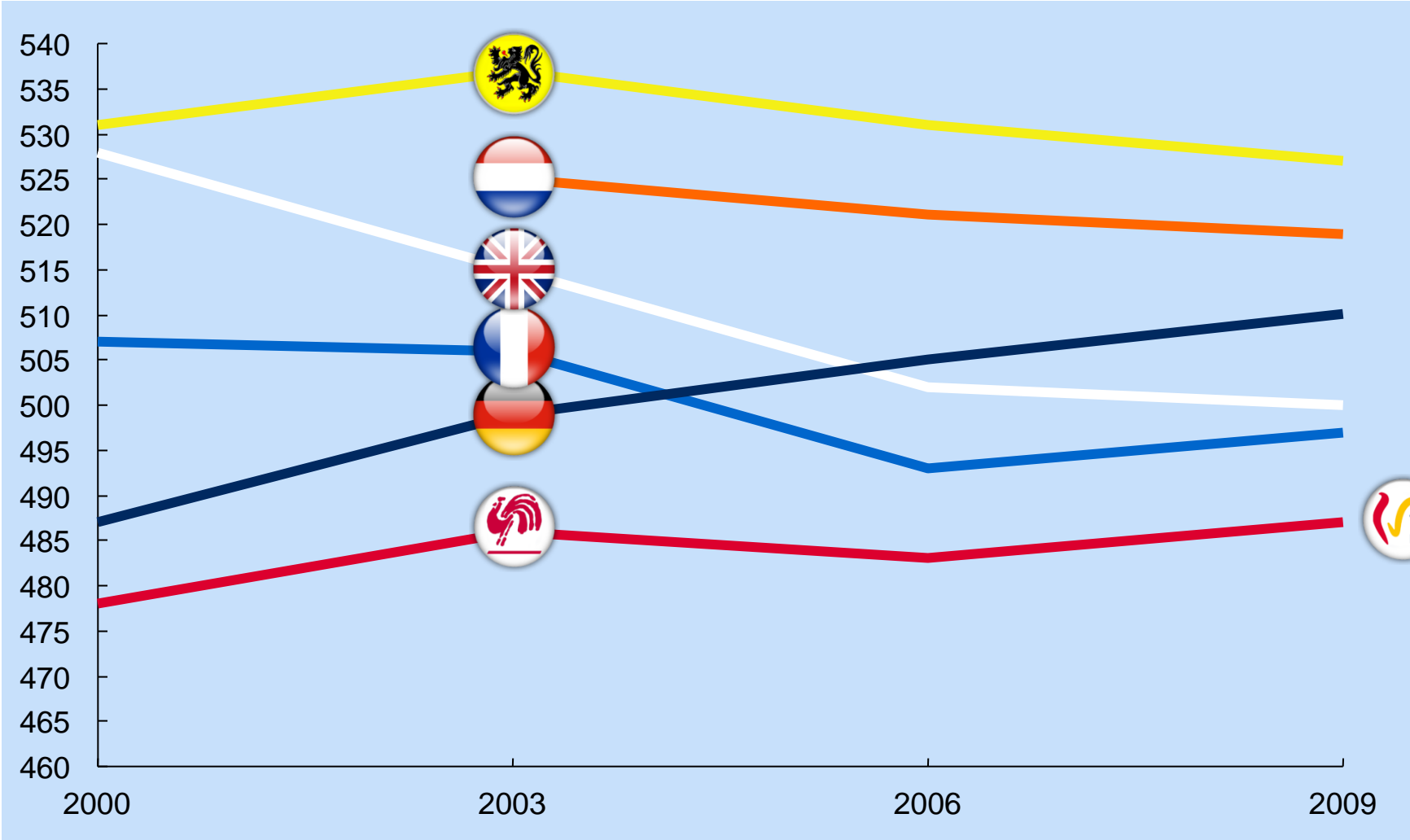
Evolution des scores PISA 2000, 2003, 2006 et 2009 en sciences, mathématiques et compréhension à l'écrit

- 1/A Vrai
- 2/B Faux, ils sont restés stables
- 3/C Faux, ils se sont dégradés
- 4/D Aucune idée, pourtant l'info m'intéresse
- 5/E Aucune idée et cela ne m'intéresse pas

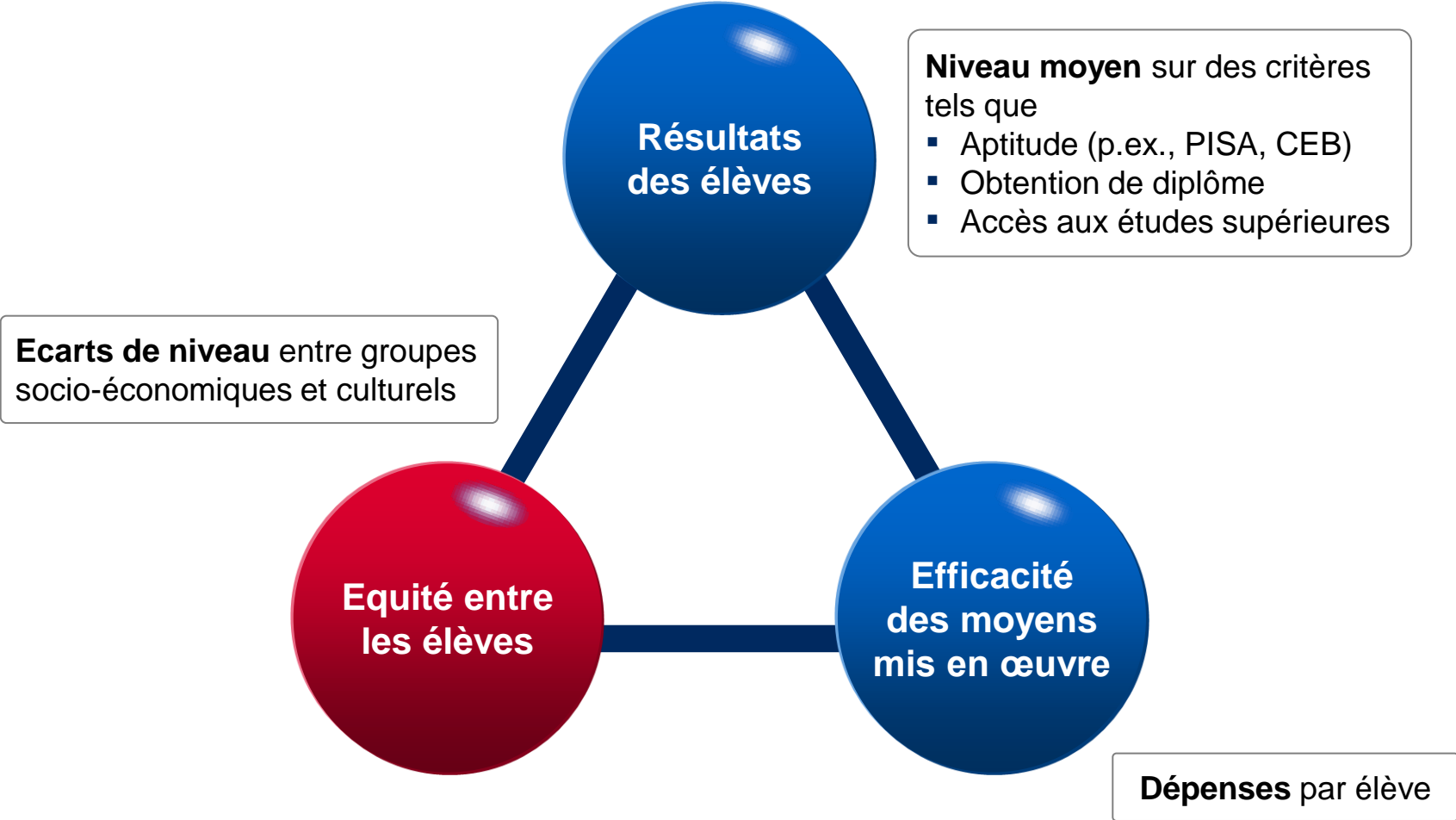


Même si en légère amélioration, la CFB se maintient à des scores inférieurs à ses voisins directs

Evolution des scores PISA



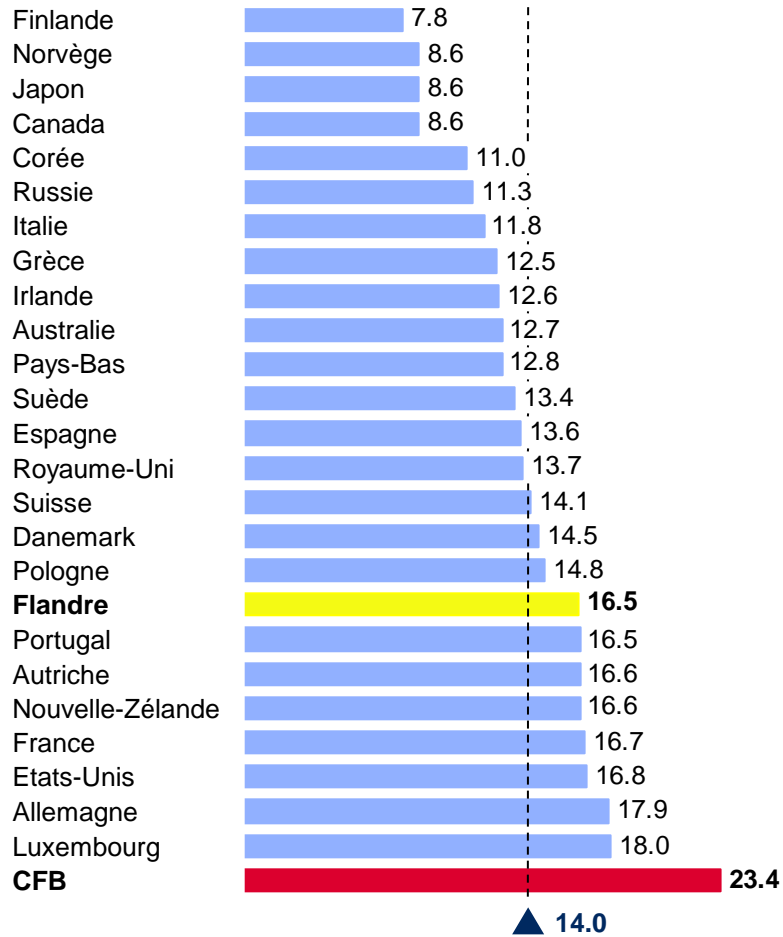
La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



L'équité entre les élèves est très en deçà de la moyenne de l'OCDE

Scores PISA, 2009

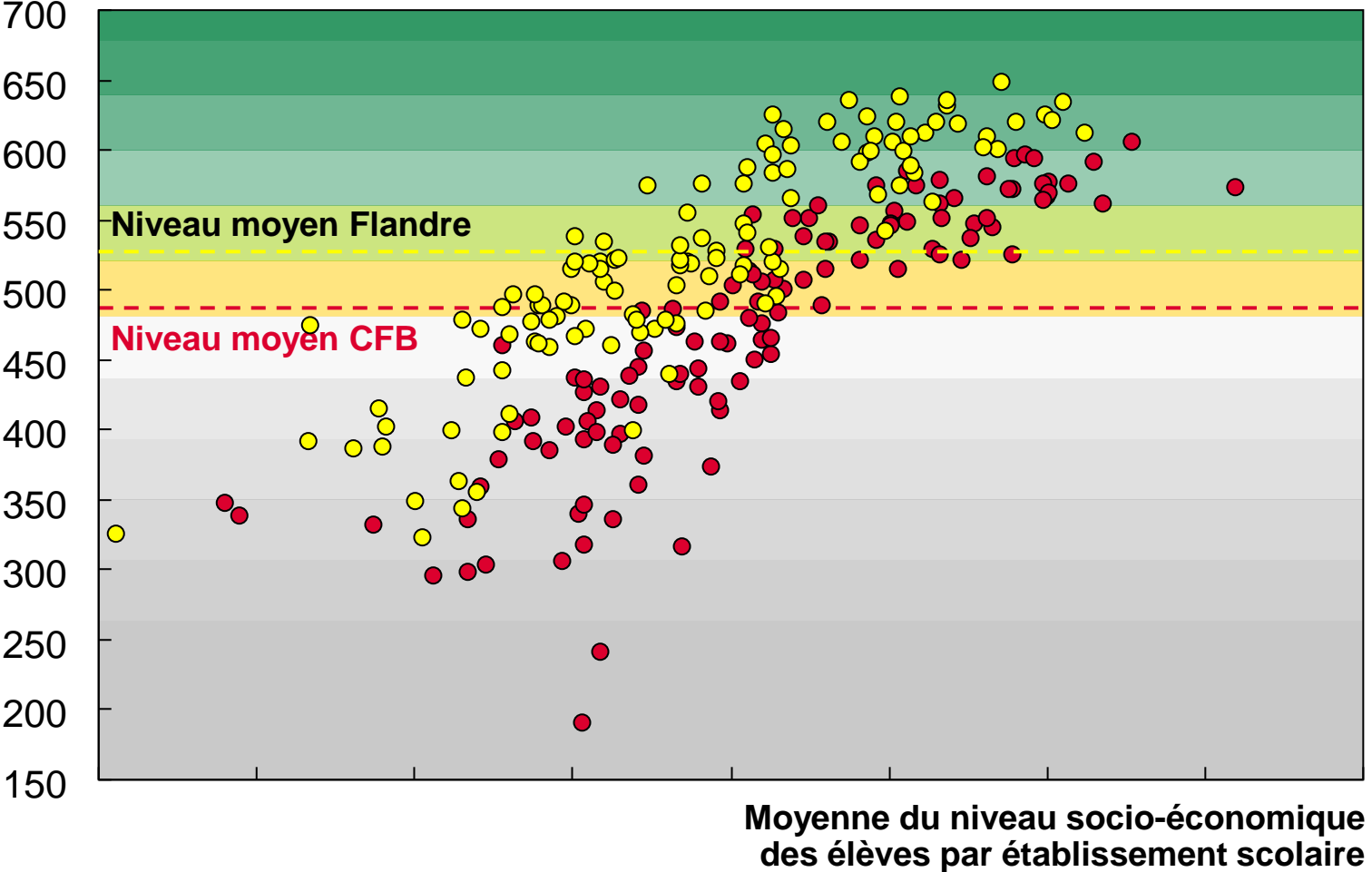
Résultats expliqués par l'indice socio-économique



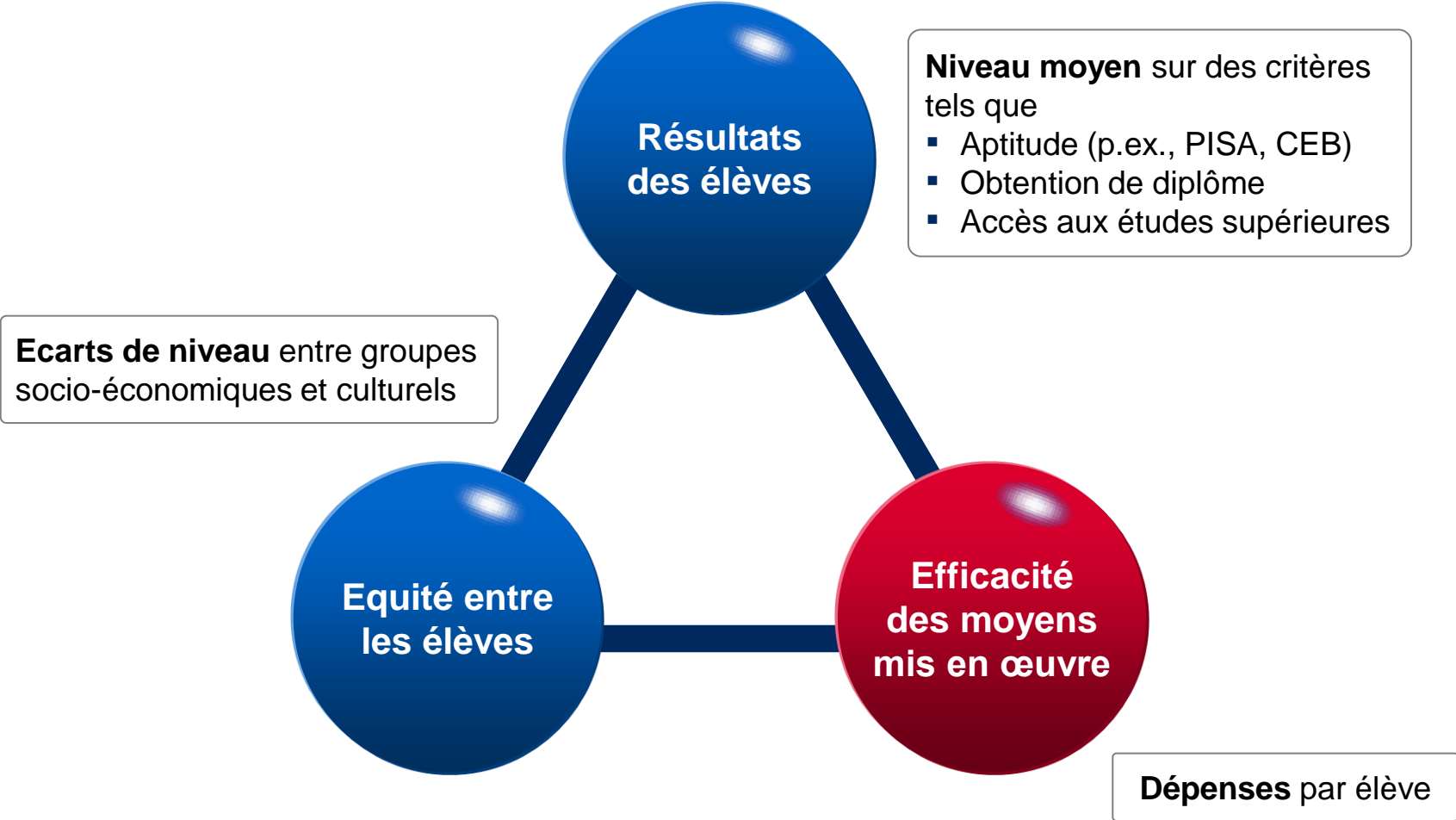
Relations entre scores PISA et niveau socio-économique

- Excellent
- Très bon
- Bon
- Moyen
- Faible
- Très faible

Moyenne des scores PISA 2009 par établissement scolaire¹
Communauté Française de Belgique et Flandre – Elèves de 15 ans



La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



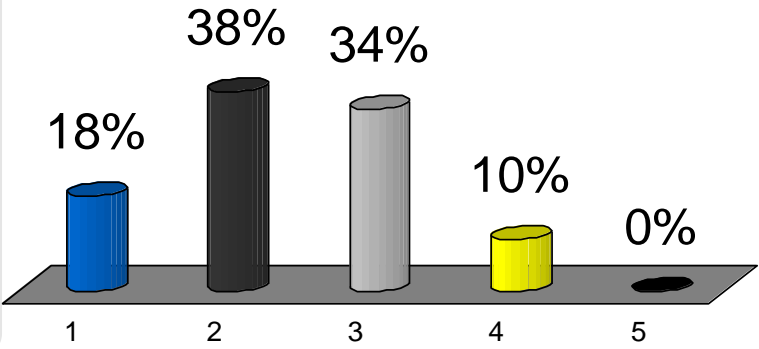
Question relative aux dépenses publiques par élève



Dépenses publiques annuelles moyennes par élève du primaire ordinaire de la FWB?

Tous réseaux confondus, 2011
Non compris administration centrale, communes et provinces...

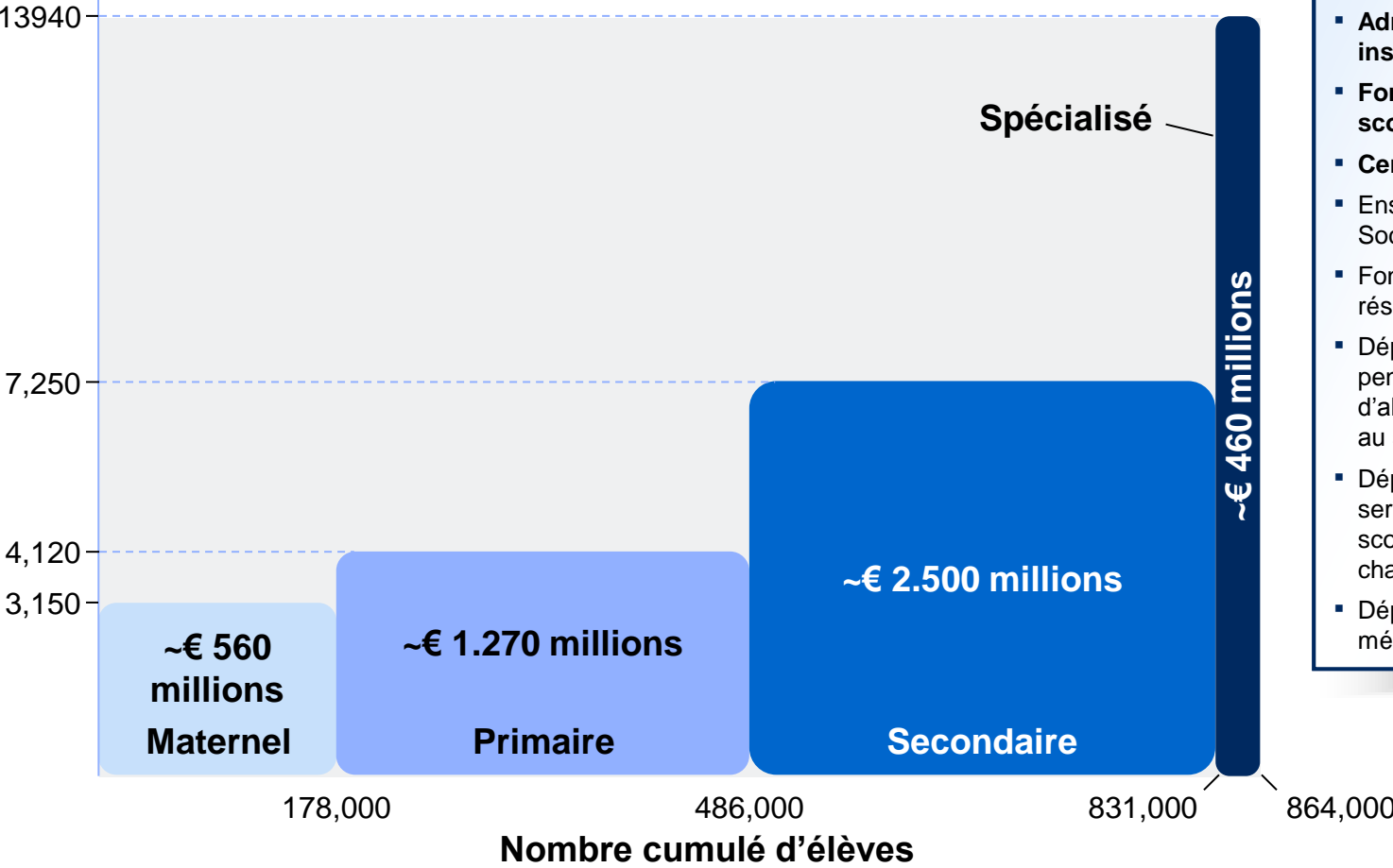
- 1/A 3150 Euros par an par élève
- 2/B 4120 Euros
- 3/C 7250 Euros
- 4/D Aucune idée, pourtant l'info m'intéresse
- 5/E Aucune idée et cela ne m'intéresse pas



En FWB, les dépenses publiques annuelles pour l'enseignement obligatoire excèdent EUR 5,6 milliards

Coût annuel moyen par élève, 2011

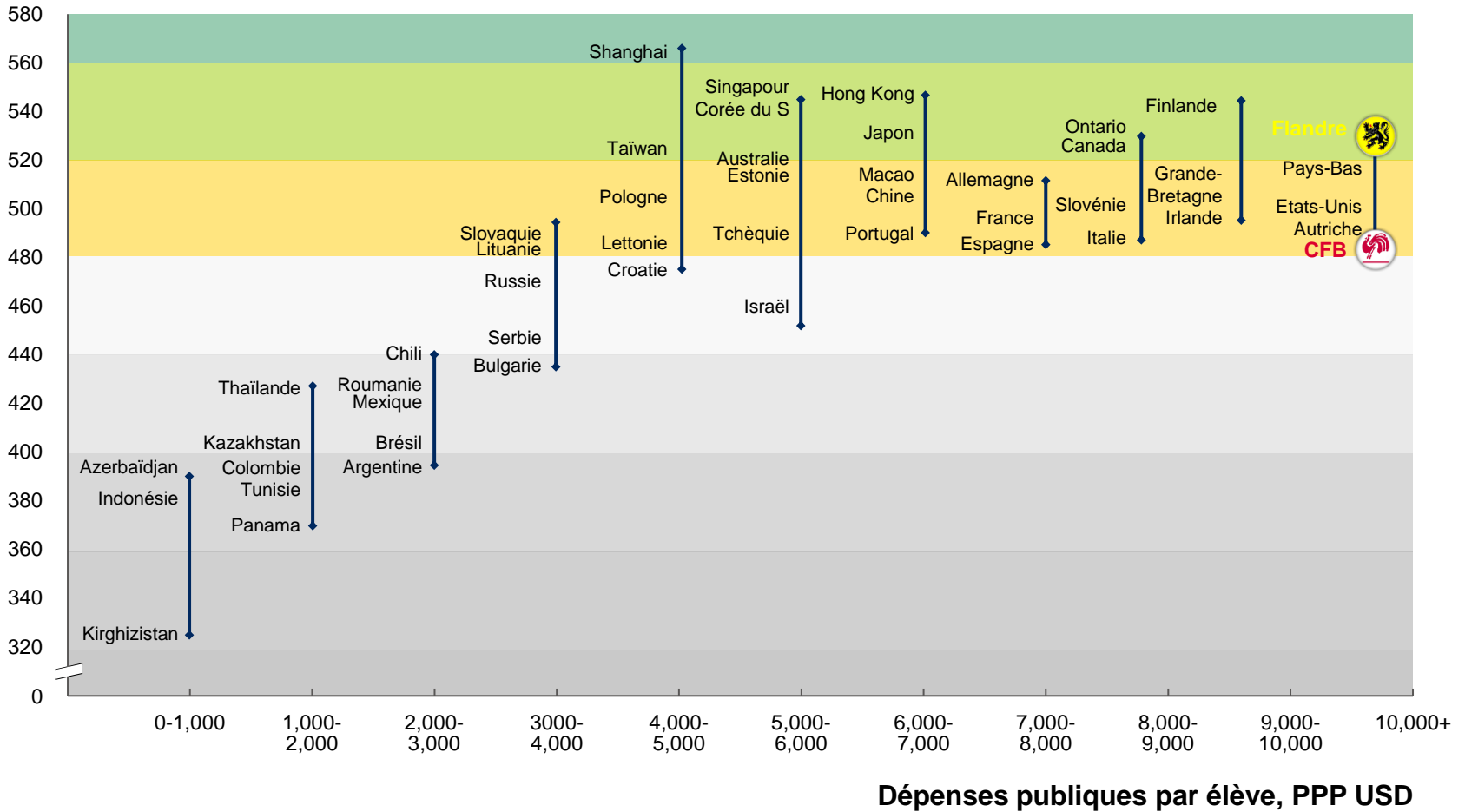
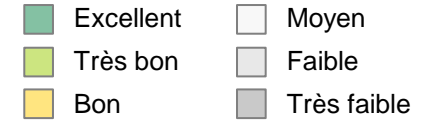
EUR par élève



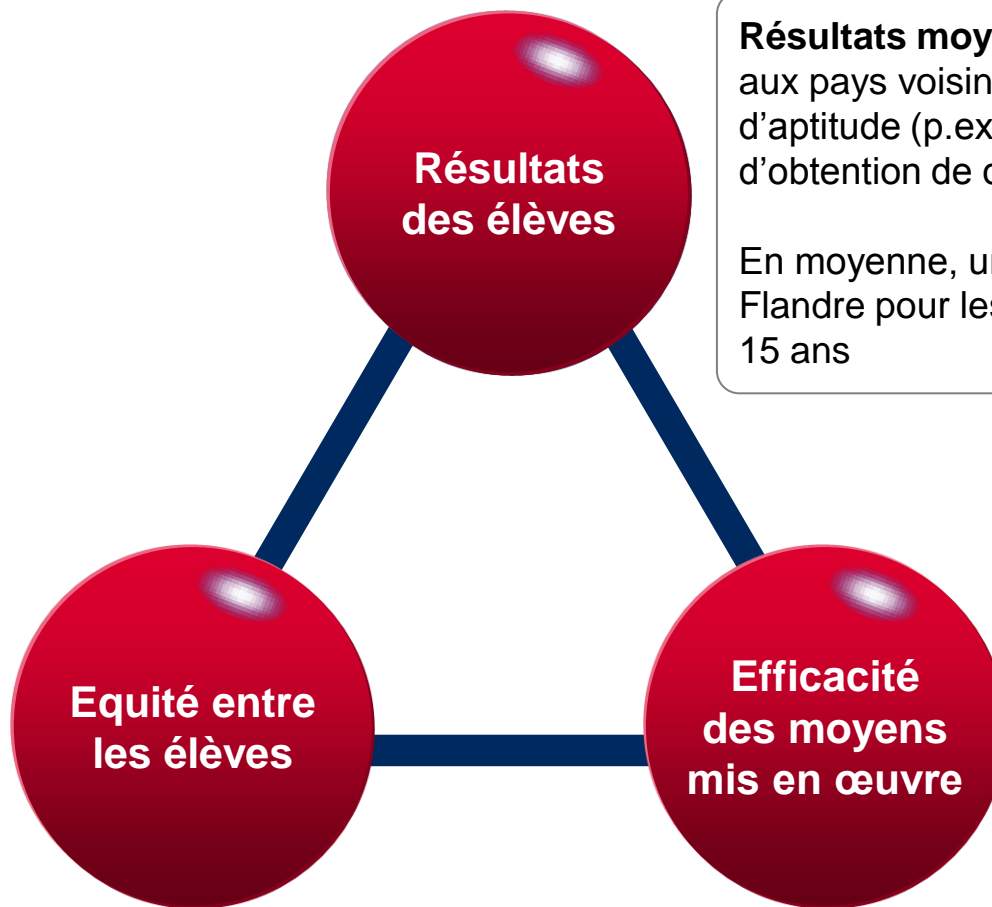
- A ajouter**
- **Dépenses des pouvoirs locaux: communes (€ 320 mio) et provinces (€ 160 mio)**
 - **Administration, pilotage, IT, inspection CFB (~€ 150 mio)**
 - **Fonds des bâtiments scolaires (€ 135 mio)**
 - **Centre PMS (€ 85 mio)**
 - **Enseignement Promotion Sociale (€ 190 mio)**
 - **Fonds propres des POs des réseaux libres**
 - **Dépenses en matière de pensions des enseignants, d'allocations familiales liées au statut de l'étudiant**
 - **Dépenses en matière de services connexes (transports scolaires) et de formation à charge de la RW et de RBC**
 - **Dépenses à charge des ménages**

A partir d'un certain seuil, la corrélation entre dépenses publiques et résultats des élèves disparaît

Echelle universelle / PISA 2009¹



La performance de l'enseignement obligatoire en CFB/FWB reste insatisfaisante



Résultats moyens restent inférieurs aux pays voisins sur les critères d'aptitude (p.ex., PISA, CEB) et d'obtention de diplôme

En moyenne, un an d'écart avec la Flandre pour les élèves âgés de 15 ans

Faible équité

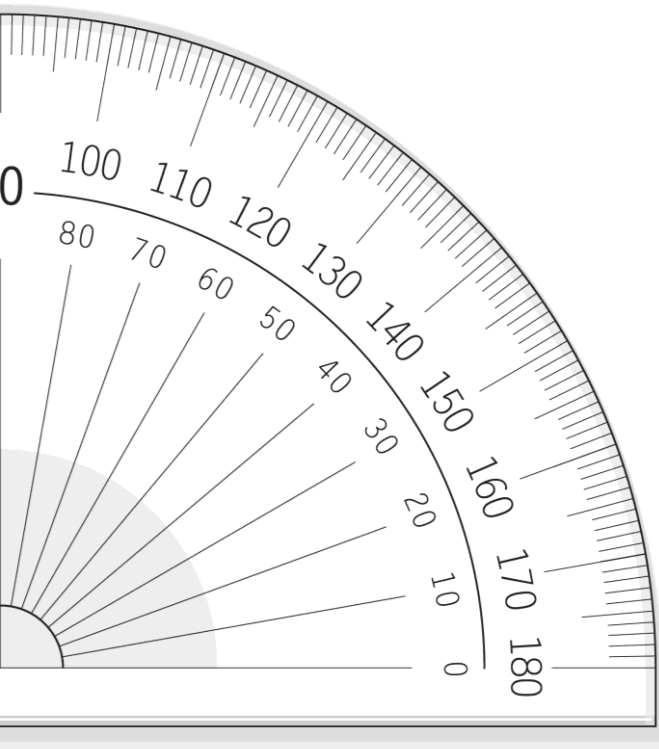
- Forte corrélation entre indice socio-économique (ISE) et résultats des élèves
- Pour un ISE donné, grande variabilité des résultats

Dépenses par élève sont supérieures aux autres pays. Au sein de la CFB/FWB, le fondamental est moins bien financé que le secondaire et l'enseignement spécialisé

Pourtant, ce niveau de performance globalement insuffisant de la FWB doit être nuancé

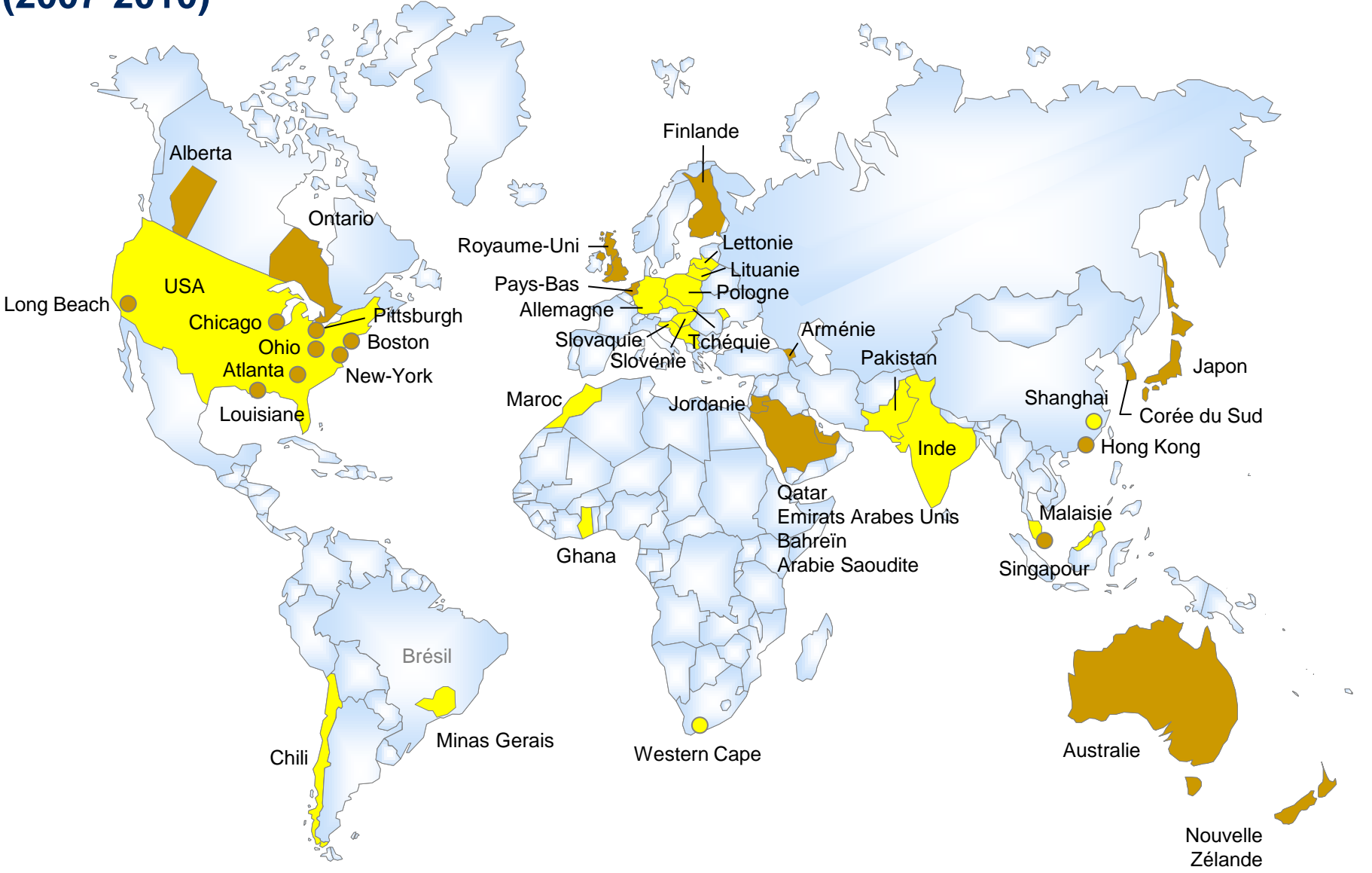
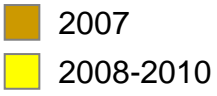
- 1 Le score de **plus de 50% des écoles** (PISA 2009) **atteint des niveaux qualifiés de « Bon », « Très Bon » ou même « Excellent »**
- 2 La dispersion des résultats des écoles pour un ISE donné est très élevée: **plusieurs écoles font beaucoup mieux que d'autres avec des publics pourtant similaires**. Ces écoles appliquent déjà les bonnes pratiques internationales
- 3 En fin de compte, les résultats d'un système scolaire ne sont jamais que la somme des succès obtenus individuellement par chaque enseignant, dans sa salle de classe, en collaboration avec les collègues au sein de son école. Chaque jour en FWB, **des dizaines de milliers d'enseignants relèvent ce défi avec succès**

Agenda



- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- **Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants**
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire
- Conclusions

Plus de 40 systèmes scolaires étudiés à travers le monde (2007-2010)



Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

Caractéristiques des systèmes les plus performants

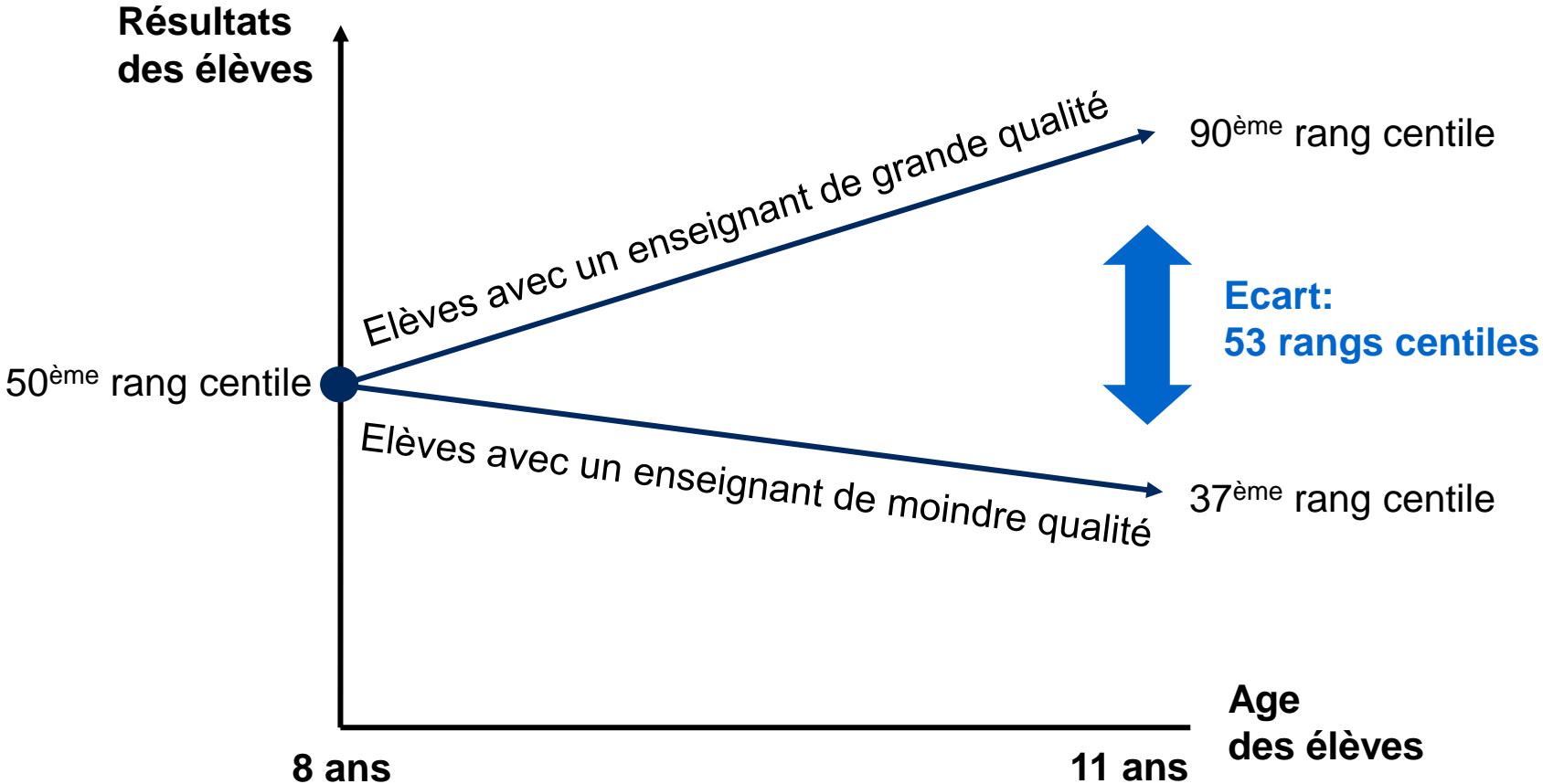
Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

La qualité des enseignants est un facteur clé pour expliquer les différences de niveau entre les élèves



Qualité d'un enseignant: maîtrise des compétences dans les matières à enseigner, motivation à enseigner, compétences de communication et d'intelligence émotionnelle, aptitude à la résolution de problèmes, capacité et volonté de se remettre en question en cours de carrière, travail en équipe...

Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

- **Accès sélectif à la formation**
- **Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)**
- **Bonne image de la profession dans la société**

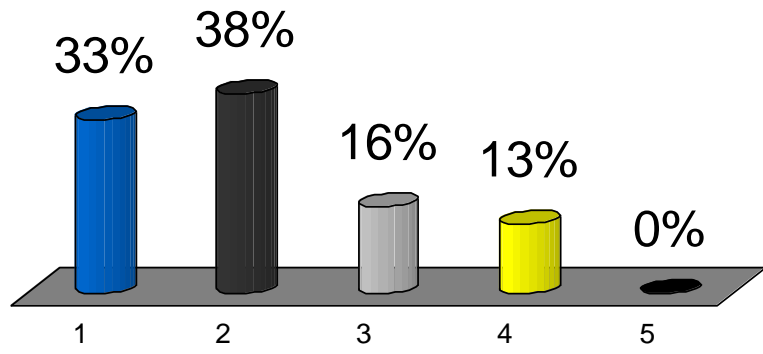
Question relative au choix de la carrière d'enseignant



Lorsque qu'un jeune compétent et motivé considère une carrière d'enseignant, vous l'encouragez dans son choix...

...et lui expliquez, ainsi qu'à ses parents, le réel attrait du métier, compte tenu des aspects positifs et négatifs

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative au choix de la carrière d'enseignant

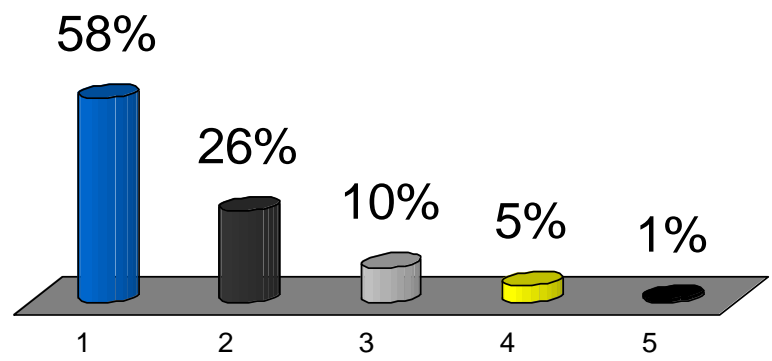
Réponses des directions



Lorsque qu'un jeune compétent et motivé considère une carrière d'enseignant, vous l'encouragez dans son choix...

...et lui expliquez, ainsi qu'à ses parents, le réel attrait du métier, compte tenu des aspects positifs et négatifs

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



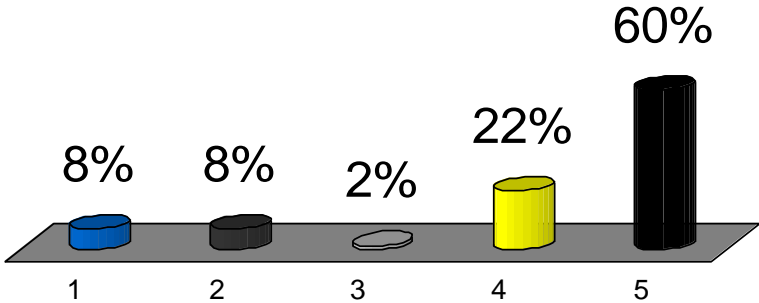
Question relative au salaire des enseignants



Pour augmenter le salaire des enseignants, le gouvernement de la FWB devrait privilégier la piste suivante...

- 1/A Accroître les dépenses publiques consacrées à l'enseignement obligatoire
- 2/B Augmenter le salaire actuel et diminuer la pension future
- 3/C Accroître la taille de des classes et/ou imposer des tailles de classe minimales
- 4/D Augmenter la charge de cours (p.ex., 22->24 ou 24->26) ainsi que le salaire
- 5/E Aucune des pistes proposées: il y a d'autres priorités que d'augmenter les salaires

- 1/A Budget consacré à l'enseignement
- 2/B Salaire actuel vs pension future
- 3/C Taille des classes
- 4/D Charge de cours
- 5/E Non prioritaire



Question relative au salaire des enseignants

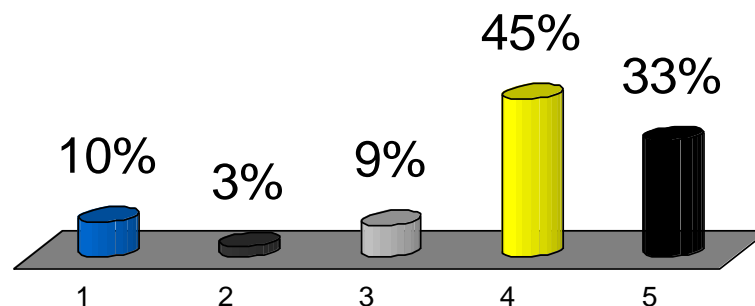
Réponses des directions



Pour augmenter le salaire des enseignants, le gouvernement de la FWB devrait privilégier la piste suivante...

- 1/A Accroître les dépenses publiques consacrées à l'enseignement obligatoire
- 2/B Augmenter le salaire actuel et diminuer la pension future
- 3/C Accroître la taille de des classes et/ou imposer des tailles de classe minimales
- 4/D Augmenter la charge de cours (p.ex., 22->24 ou 24->26) ainsi que le salaire
- 5/E Aucune des pistes proposées: il y a d'autres priorités que d'augmenter les salaires

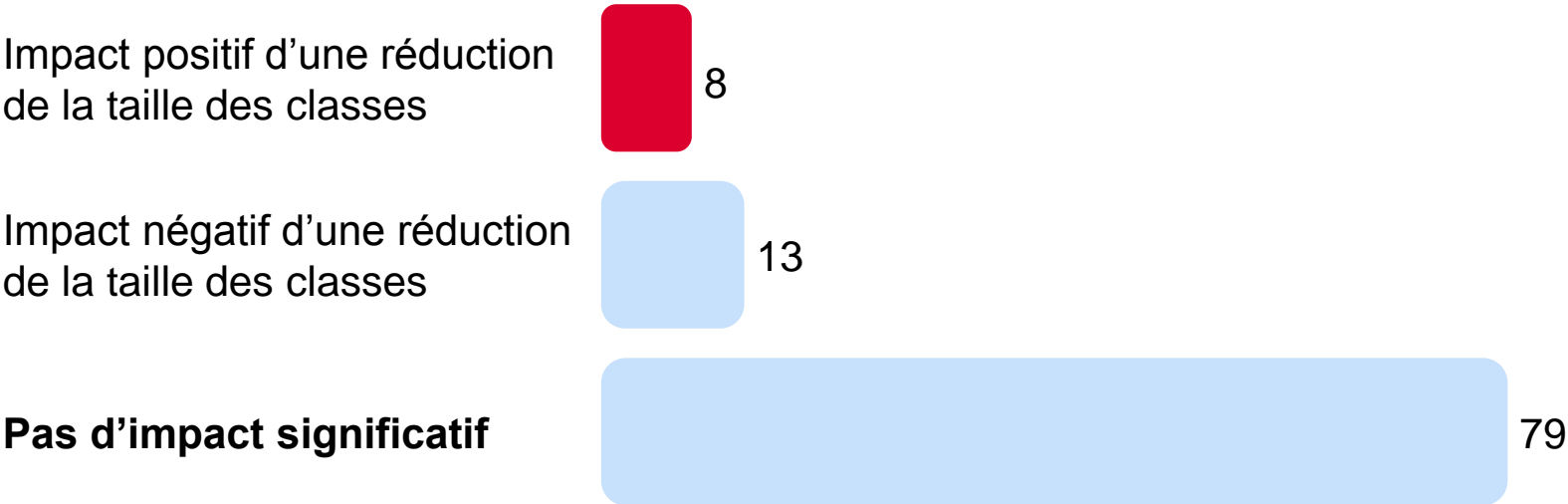
- 1/A Budget consacré à l'enseignement
- 2/B Salaire actuel vs pension future
- 3/C Taille des classes
- 4/D Charge de cours
- 5/E Non prioritaire



Diminuer la taille des classes n'est pas nécessairement le levier le plus efficace pour améliorer les résultats des élèves

Etudes sur "Influence de la taille des classes sur les résultats des élèves"

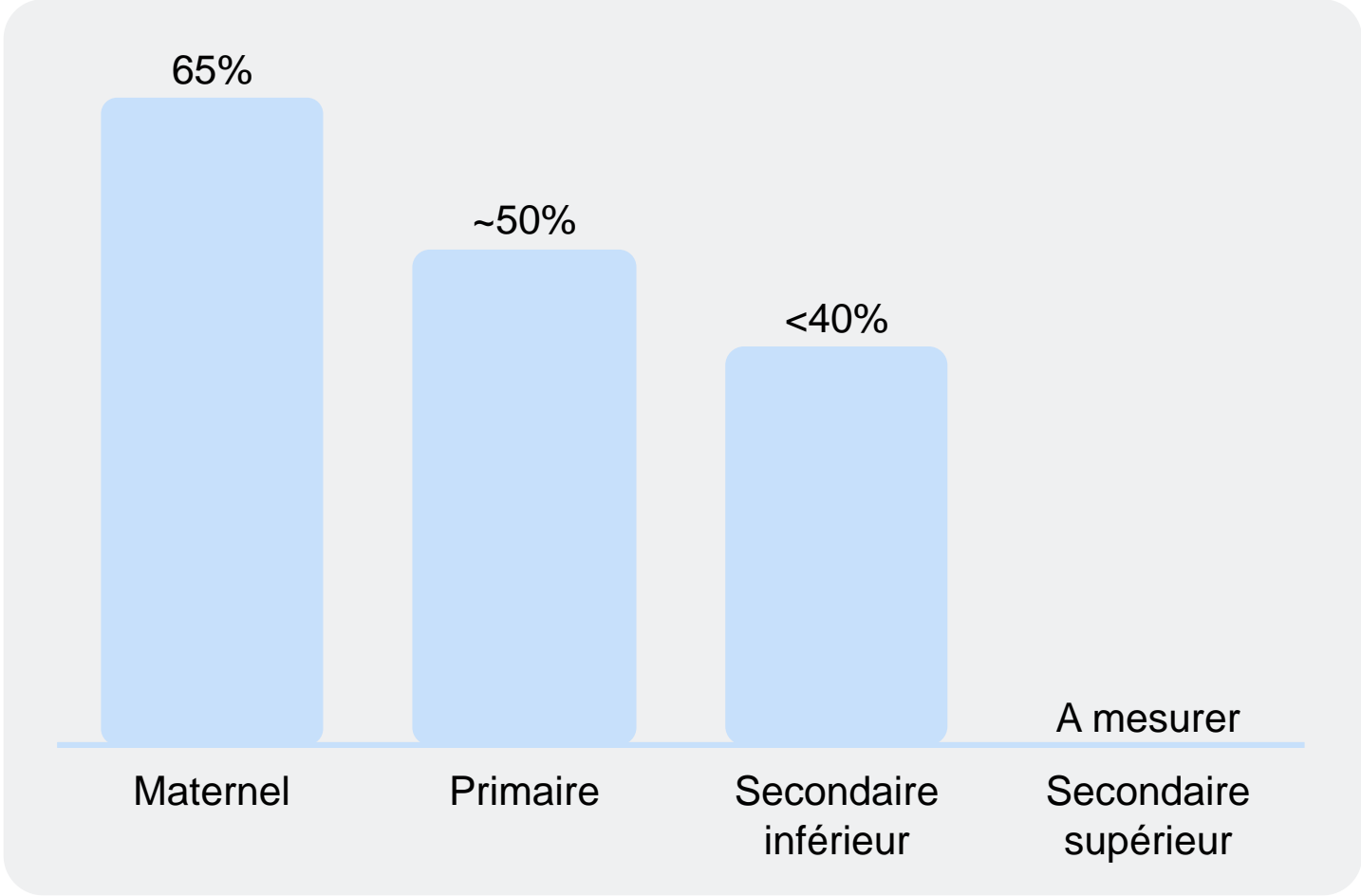
Pourcentage, 100% = 112 études passées en revue



“Les différences de qualité entre enseignant ont une influence bien plus prépondérante sur les résultats des élèves”

En FWB/CFB, l'enseignement n'est pas une des options de carrière préférées

Pourcentage des étudiants de 1^{ère} génération¹



¹ Pourcentage des étudiants s'inscrivant directement en 1^{ère} année Haute Ecole (filiale pédagogique) après l'obtention de leur diplôme de l'enseignement secondaire

Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- **Compétences pratiques lors de la formation initiale**
- **Tutorat pour les nouveaux enseignants**
- **Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants**
- **Directeurs comme "leaders pédagogiques"**
- **Partage d'expérience entre enseignants et entre groupe d'écoles, y compris mobilité**
- **Fonds pour financer les innovations au sein du système**

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

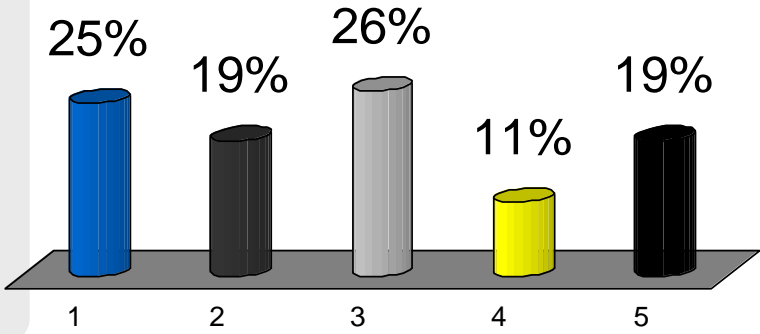
Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

Question relative au tutorat des nouveaux enseignants



« Dans notre école, la direction a mis en place un système de tutorat pour les nouveaux enseignants »

- 1/A Oui et la direction en est satisfaite
- 2/B Oui, mais il ne marche pas trop bien
- 3/C Pas encore, mais le projet existe
- 4/D Non, car l'école n'a pas les moyens
- 5/E Non, ce n'est pas une priorité



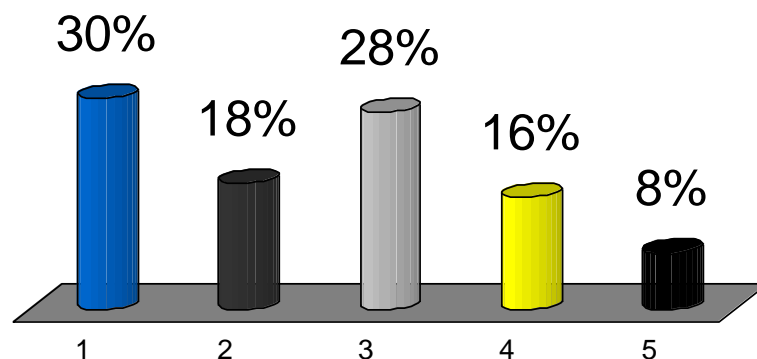
Question relative au tutorat des nouveaux enseignants

Réponses des directions



« Dans mon école, j'ai mis en place un système de tutorat pour nos nouveaux enseignants »

- 1/A Oui et j'en suis satisfait(e)
- 2/B Oui, mais il ne marche pas trop bien
- 3/C Pas encore, mais le projet existe
- 4/D Non, car l'école n'a pas les moyens
- 5/E Non, ce n'est pas une priorité pour moi



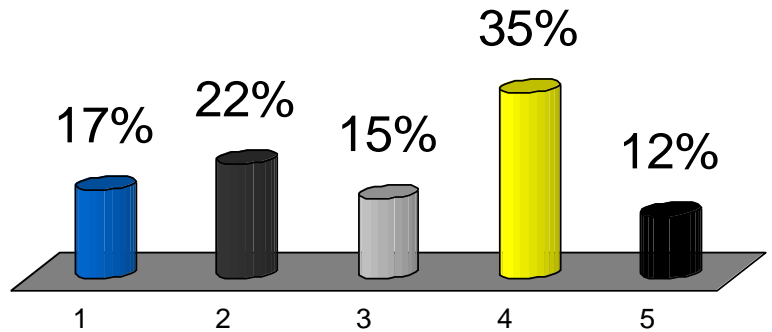
Question relative à l'observation des pratiques en classe



« Nos enseignants sont ouverts à ce que d'autres adultes soient présents dans leur classe pour observer et suggérer des améliorations de leurs pratiques pédagogiques? »

Adultes: direction, collègues, coaches externes pour tous les enseignants (les nouveaux et les plus expérimentés...) dans un climat bienveillant visant une culture de progrès continu

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative à l'observation des pratiques en classe

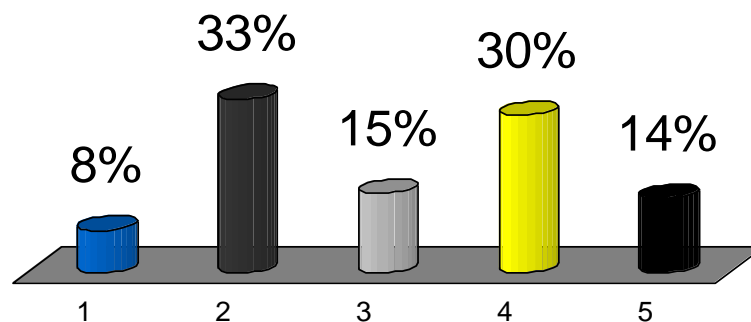
Réponses des directions



« Nos enseignants sont ouverts à ce que d'autres adultes soient présents dans leur classe pour observer et suggérer des améliorations de leurs pratiques pédagogiques? »

Adultes: direction, collègues, coaches externes pour tous les enseignants (les nouveaux et les plus expérimentés...) dans un climat bienveillant visant une culture de progrès continu

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- Compétences pratiques lors de la formation initiale
- Tutorat pour les nouveaux enseignants
- Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants
- Directeurs comme "leaders pédagogiques"
- Partage d'expérience entre enseignants et entre groupe d'écoles, y compris mobilité
- Fonds pour financer les innovations au sein du système

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

- **Compétences pédagogiques et de coaching d'adultes**
 - Sélection stricte
 - Rémunération attractive
- **Développement du leadership (pédagogique et acteur de changement)**
- **Priorité au rôle pédagogique plutôt qu'administratif et de gestion**
- **Gestion proactive d'une réserve de candidats**

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

Caractéristiques des systèmes les plus performants

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- Compétences pratiques lors de la formation initiale
- Tutorat pour les nouveaux enseignants
- Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants
- Directeurs comme "leaders pédagogiques"
- Partage d'expérience entre enseignants et entre groupe d'écoles, y compris mobilité
- Fonds pour financer les innovations au sein du système

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

- Compétences pédagogiques et de coaching d'adultes
 - Sélection stricte
 - Rémunération attractive
- Développement du leadership (pédagogique et acteur de changement)
- Priorité au rôle pédagogique plutôt qu'administratif et de gestion
- Gestion proactive d'une réserve de candidats

Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

- **Objectifs précis pour les élèves aux standards internationaux**
- **Contrôles et interventions ciblés et rapides auprès des écoles et équipes à problèmes**
- **Contrôle et remédiation immédiate au niveau des élèves, en particulier les plus défavorisés**

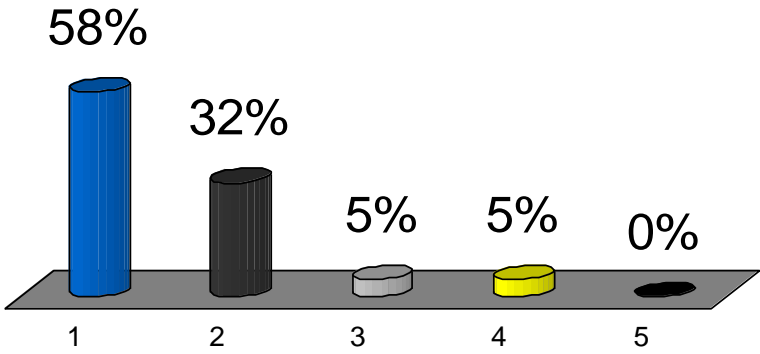
Question relative aux indicateurs de pilotage



« Pour piloter nos écoles, il est important d'utiliser plusieurs indicateurs chiffrés et de participer aux tests extérieurs? »

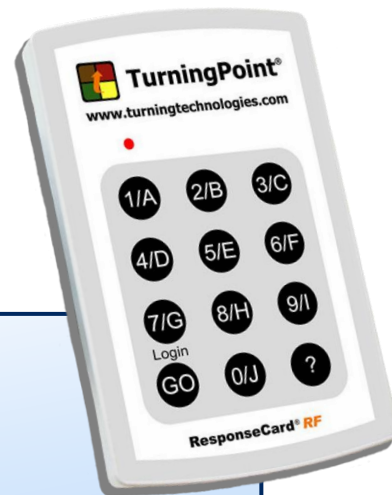
Taux de réussite au CEB, % obtenu au CEB
% des élèves « à l'heure » en 6ème
AOA, AOB, AOC; CE1D, TESS...

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative aux indicateurs de pilotage

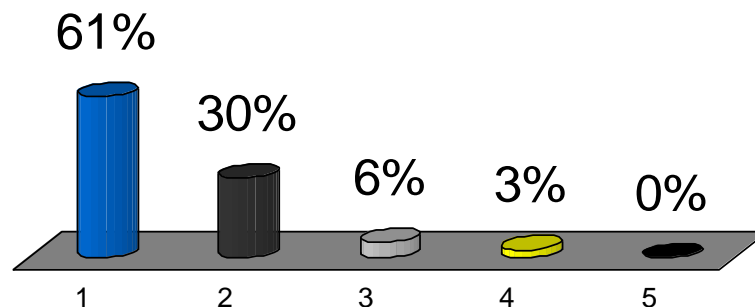
Réponses des directions



« Pour piloter mon école, il est important que j'utilise plusieurs indicateurs chiffrés et que je participe aux tests extérieurs? »

Taux de réussite au CEB, % obtenu au CEB
% des élèves « à l'heure » en 6ème
AOA, AOB, AOC; CE1D, TESS...

- 1/A. Tout à fait d'accord
- 2/B. D'accord
- 3/C. Neutre
- 4/D. Pas d'accord
- 5/E. Pas du tout d'accord



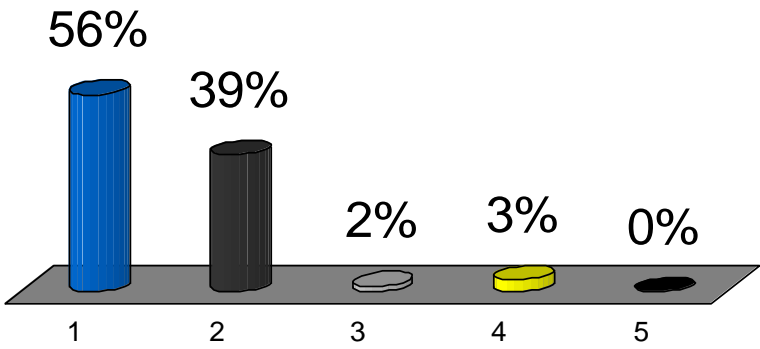
Question relative aux résultats pédagogiques des écoles

« Les POs doivent s’impliquer dans le suivi des résultats pédagogiques des élèves ainsi que dans la planification et le contrôle des initiatives de l’école pour faire progresser les résultats de tous »



Au-delà des rôles des POs dans les domaines financier, immobilier, administratif, logistique, juridique....

- 1/A Tout à fait d’accord
- 2/B D’accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d’accord
- 5/E Pas du tout d’accord

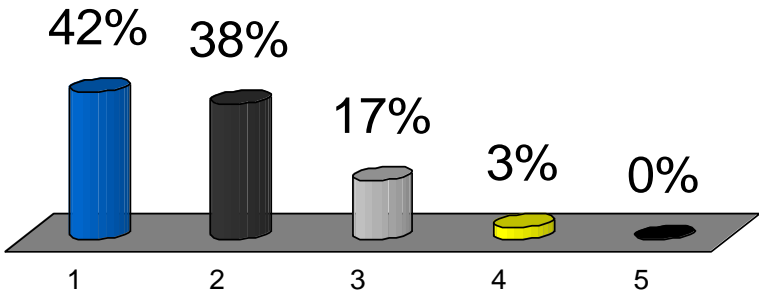


Question relative aux élèves en difficulté scolaire

« Dans nos écoles, nous consacrons plus d'attention et de ressources aux élèves en difficulté scolaire (remédiation...), en particulier lorsqu'ils proviennent d'un milieu défavorisé? »



- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



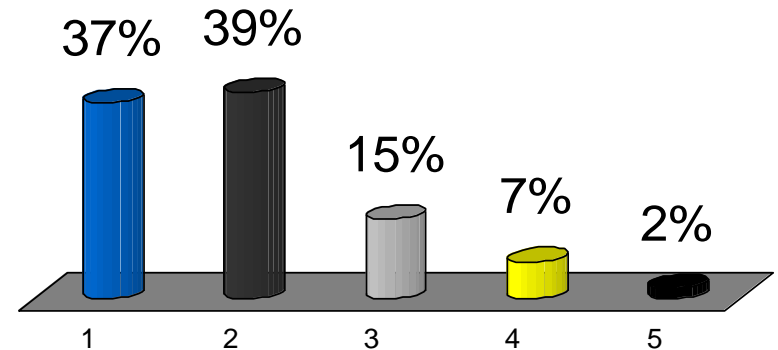
Question relative aux élèves en difficulté scolaire

Réponses des directions

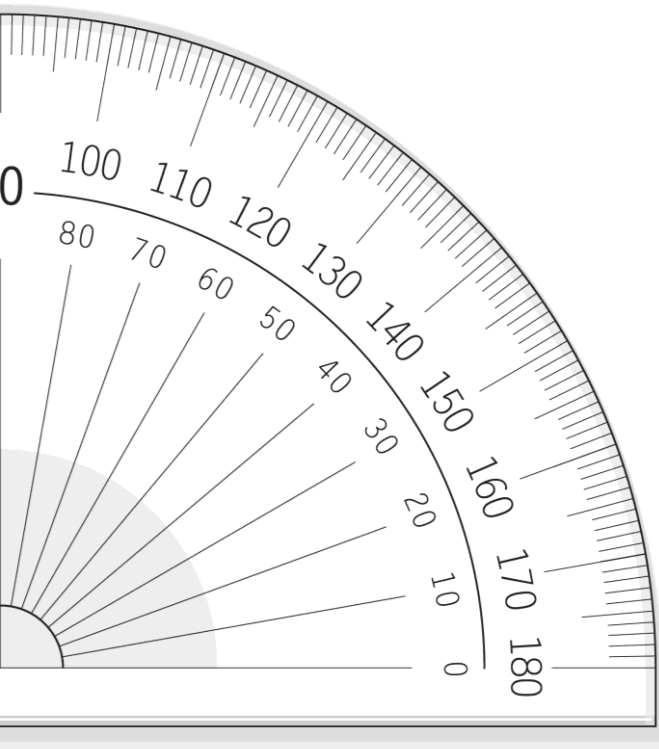
« Dans mon école, nous consacrons plus d'attention et de ressources aux élèves en difficulté scolaire (remédiation...), en particulier lorsqu'ils proviennent d'un milieu défavorisé? »



- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Agenda



- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants

▪ Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves

- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire
- Conclusions

Les directions d'école ont un impact direct sur plusieurs des facteurs clés de succès

Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s

- Accès sélectif à la formation
- Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)
- Bonne image de la profession dans la société

Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain

- Compétences pratiques lors de la formation initiale
- Tutorat pour les nouveaux enseignants
- Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants
- Directeurs comme "leaders pédagogiques"
- Partage d'expérience entre collègues enseignants

Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité

- Enseignants avec compétences pédagogiques et de coaching d'adultes
 - Sélection stricte
 - Rémunération attractive
- Développement du leadership (pédagogique et acteur de changement)
- Priorité au rôle pédagogique plutôt qu'administratif et de gestion

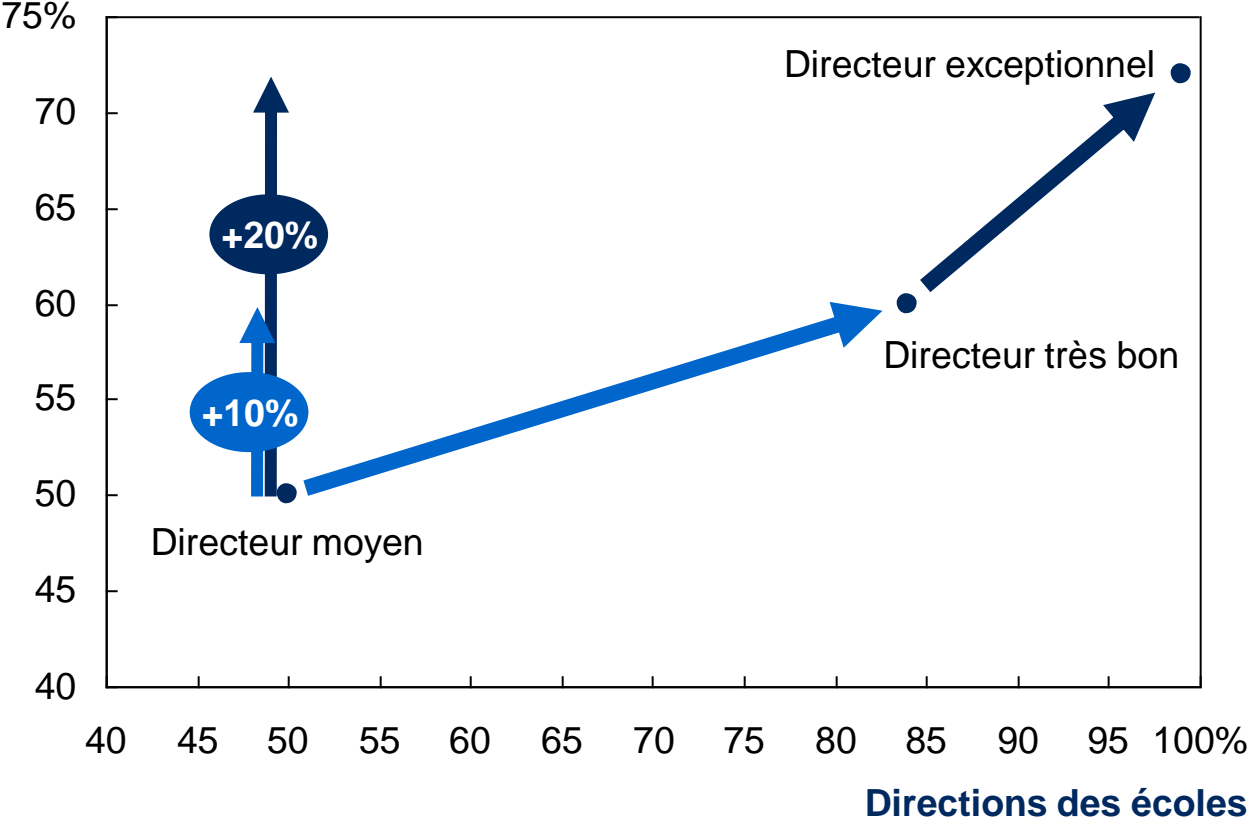
Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale

- Objectifs précis pour les élèves aux standards internationaux
- Contrôles et interventions ciblés et rapides auprès des écoles et équipes à problèmes
- Contrôle et remédiation immédiate au niveau des élèves, en particulier les plus défavorisés

Des recherches ont quantifié l'impact d'une direction de qualité

Pourcentage relatif dans la répartition¹

Résultats des élèves



Un directeur "très bon" ou "exceptionnel" peut améliorer les résultats des élèves de 10 à 20 pourcent !

¹ Le pourcentage indique la situation relative dans la répartition

Les changements dans la société complexifient les activités et les responsabilités des directions

Familles

- “Ecole doit instruire et éduquer”
- Multiples interpellations
- Hétérogénéité des publics et cultures
- Maîtrise variable du français
- Conflits relatifs à l’autorité parentale
- Conflits des parents avec école
- Absentéisme des élèves
- *Accueil et garde: horaires étendus*¹

Politiques et administration

- Ecole = outil pour répondre “vite” à des problèmes de société (violence, obésité, homophobie, alimentation, ...)
- Nombre élevé de demandes, décrets et circulaires

Enseignants

- Légitimité de l’autorité du directeur non automatique
- Enseignant seul maître à bord dans sa classe
- Pénurie d’enseignants
- *Hausse des temps partiels (gestion d’équipe plus difficile)*¹

Directions d’écoles

Médias

- Interpellations plus fréquentes dans des situations parfois “complexes”

Intervenants sociaux / judiciaires

- SAJ, CPMS, ONE, ...
- Police, parquet, juge, avocats

¹ Facteurs spécifiques aux directions du fondamental

Trois missions prioritaires des directeurs pour améliorer les résultats des élèves

1
Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants

Impact sur les résultats des élèves



2
Animer le changement pour améliorer les résultats



3
Maintenir un environnement de travail de qualité



Trois missions prioritaires des directeurs pour améliorer les résultats des élèves

1

Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants

2

Animer le changement pour améliorer les résultats

3

Maintenir un environnement de travail de qualité

Responsabilités pour les directeurs

- Promouvoir et aider à développer les pratiques pédagogiques et psychologiques des enseignants
 - Tutorat pour les nouveaux enseignants
 - Observations des pratiques en classe
 - Analyse et feedback des forces et faiblesses de chacun
 - Coaching pour tous les enseignants
 - Formations ciblées et démonstration dans les classes
- Planifier et coordonner les matières enseignées
 - Par discipline et par métier
 - Par niveau
 - Pour l'école dans son ensemble
- Evaluer constamment les résultats obtenus sur base de recherches et données chiffrées

Trois missions prioritaires des directeurs pour améliorer les résultats des élèves

1

Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants

2

Animer le changement pour améliorer les résultats

3

Maintenir un environnement de travail de qualité

Responsabilités pour les directeurs

- Développer et articuler une vision partagée pour l'école ciblée sur l'amélioration des résultats de tous les élèves
- Encourager une culture visant à faciliter le partage d'expérience entre collègues enseignants
 - Les enseignants assistent à certaines leçons de leurs collègues dans un climat bienveillant
 - Echange de bonnes pratiques, gestion des attributions
 - Célébrer les succès avec toute l'équipe
- Etre un exemple en termes de pratiques et comportements, capacité et volonté de se remettre en question en cours de carrière
- Etablir des collaborations fructueuses avec les parents et les autres acteurs au sein de la communauté scolaire

Trois missions prioritaires des directeurs pour améliorer les résultats des élèves

1

Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants

2

Animer le changement pour améliorer les résultats

3

Maintenir un environnement de travail de qualité

Responsabilités pour les directeurs

- Assurer un temps suffisant pour l'instruction dans les salles de classe en réduisant les perturbations, les absences et les interruptions externes
- Mettre en place un climat propice à l'étude
 - Confort des bâtiments, infrastructures et qualité des équipements (classes, locaux pour enseignants)
 - Ordre, bruit, sécurité
 - Disponibilité et fiabilité des services de support
 - Gestion administrative et financière optimisée

Aujourd'hui, il est difficile pour les directions de donner la priorité à l'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants

L'idéal ...

- 1 Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants**
- 2 Animer le changement pour améliorer les résultats**
- 3 Maintenir un environnement de travail de qualité**

Sur le terrain ...

- *Je n'ai pas le temps à cause de l'administratif*
- *Je suis continuellement dérangé(e)*
- *Mon PO n'y attache pas beaucoup d'importance*
- *Je fais confiance aux conseillers pédagogiques et aux inspecteurs pour le faire à ma place*
- *Pas de temps prévu pour cela dans les horaires des enseignants!*
- *J'ai peur de la réaction de mes enseignants*
- *Je ne me sens pas compétent pour le faire*

Décomposition du temps de travail d'une direction

Activités	Situation actuelle	Les meilleurs systèmes
Améliorer les pratiques pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching des professeurs ▪ Formations et journées pédagogiques ▪ Visites dans les classes et dialogues avec les enseignants ▪ Tutorat des nouveaux professeurs ▪ Planification et concertation sur les matières et la préparation des cours ▪ Gestion des conseils de classe ▪ Suivi des résultats des élèves 	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>}</p>
Animer les changements pour améliorer les résultats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de l'école, ROI à élaborer et à fédérer ▪ Préparation des horaires et des attributions, composition des classes ▪ Gestion des conflits ▪ Gestion de cas disciplinaires ▪ Recrutement de nouveaux professeurs ▪ Remplacement des enseignants absents ▪ Rencontre avec les parents ▪ Réunions: PO, inspections, CPMS, Association de parents ▪ Organisation d'événements (spectacles, fancy-fair, ...) 	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>}</p>
Administration finances et services généraux <ul style="list-style-type: none"> ▪ Courrier postal et électroniques (circulaires, parents, ...) ▪ Formulaires administratifs et secrétariat ▪ Dossiers du personnel (administratif, pécuniaire, absences, ...) ▪ Dossiers des élèves (inscriptions, absence, attestations...) ▪ Finances et comptabilité (budget, factures parents, ...) ▪ Economats et fournitures (achats, stocks, ...) ▪ Gestion des bâtiments: entretiens et investissements ▪ Organisation des visites, voyages ▪ Appels téléphoniques 	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>}</p>
Total	100%	

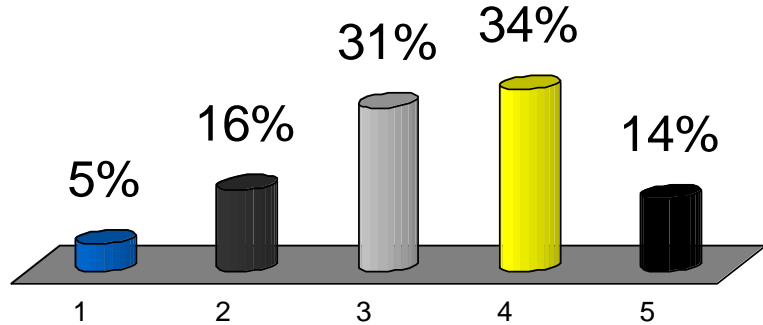
Question au temps de travail des directions



“J’estime la durée totale du travail hebdomadaire (week-end compris) de nos directions à ...”

A l'exclusion des périodes de congés scolaires

- 1/A < 45 heures par semaine
- 2/B Entre 45 et 50 heures
- 3/C Entre 50 et 55 heures
- 4/D Entre 55 et 65 heures
- 5/E > 65 heures par semaine



Question au temps de travail des directions

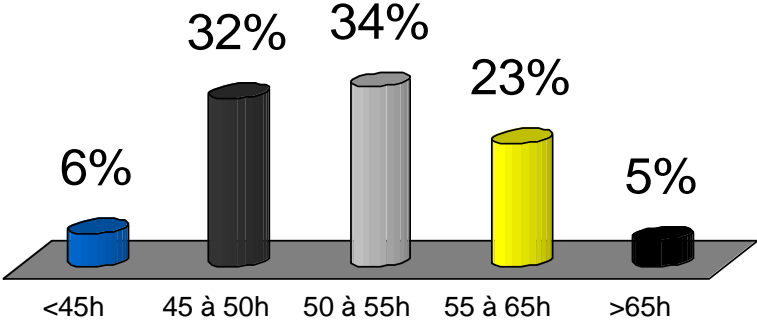
Réponses des directions



“J’estime la durée totale de mon travail hebdomadaire (week-end compris) à ...”

A l’exclusion des périodes de congés scolaires

- 1/A < 45 heures par semaine
- 2/B Entre 45 et 50 heures
- 3/C Entre 50 et 55 heures
- 4/D Entre 55 et 65 heures
- 5/E > 65 heures par semaine



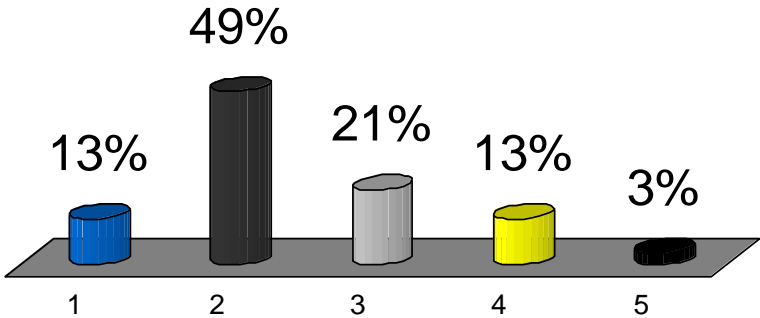
Question relative au temps consacré au pédagogique



Pourcentage du temps de nos directions consacré à l'amélioration des pratiques pédagogiques de leurs enseignants?

Coaching, formations, journées pédagogiques, visites dans les classes, tutorat des nouveaux profs, planification des matières et des cours, conseils de classe, suivi des résultats des élèves

- 1/A < 10%
- 2/B 10 à 15%
- 3/C 15 à 20%
- 4/D 20 à 25%
- 5/E > 25%



¹ Note: une activité de 2 jours pleins correspondant à ~1%

Question relative au temps consacré au pédagogique

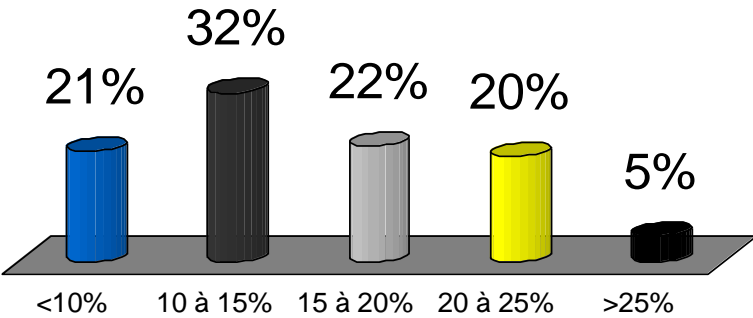
Réponses des directions



Pourcentage de votre temps consacré à l'amélioration des pratiques pédagogiques de vos enseignants?

Coaching, formations, journées pédagogiques, visites dans les classes, tutorat des nouveaux profs, planification des matières et des cours, conseils de classe, suivi des résultats des élèves

- 1/A < 10%
- 2/B 10 à 15%
- 3/C 15 à 20%
- 4/D 20 à 25%
- 5/E > 25%



¹ Note: une activité de 2 jours pleins correspondant à ~1%

En moyenne, les directions d'écoles consacrent de 10 à 15% de leur temps de travail à l'amélioration des pratiques pédagogiques

Activités des directeurs du fondamental en CFB/FWB		Situation actuelle	Les meilleurs systèmes
Améliorer les pratiques pédagogiques	▪ Coaching des professeurs	...	} >40%
	▪ Formations et journées pédagogiques	...	
	▪ Visites dans les classes et dialogues avec les enseignants	~10...15%	
	▪ Tutorat des nouveaux professeurs	...	
	▪ Planification et concertation sur les matières et la préparation des cours	...	
	▪ Gestion des conseils de classe	...	
	▪ Suivi des résultats des élèves	...	
	
Animer les changements pour améliorer les résultats	▪ Projet de l'école, ROI à élaborer et à fédérer	...	} ~30%
	▪ Rencontre avec les parents	...	
	▪ Gestion des conflits	...	
	▪ Gestion de cas disciplinaires	...	
	▪ Recrutement de nouveaux professeurs	...	
	▪ Remplacement des enseignants absents	...	
	▪ Réunions: PO, inspections, CPMS, Association de parents	...	
	▪ Organisation d'événements (spectacles, fancy-fair, ...)	...	
	▪ Préparation des horaires, composition des classes	...	
...	...		
Administratifs	▪ Courrier postal et électroniques (circulaires, parents, ...)	...	} <30%
	▪ Formulaires administratifs et secrétariat	...	
	▪ Dossiers du personnel (administratif, pécuniaire, absences, ...)	...	
	▪ Dossiers des élèves (inscriptions, absence, attestations...)	...	
	▪ Finances (budget, factures parents, ...)	...	
	▪ Fournitures (achats, stocks, ...)	...	
	▪ Organisation des visites, voyages	...	
	▪ Appels téléphoniques	...	
	
Total		100%	

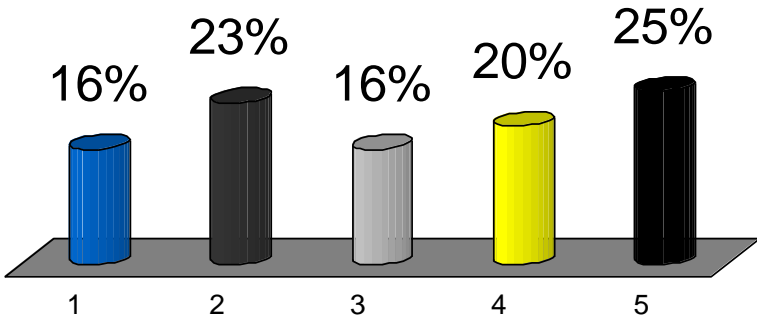
Question relative à la gestion des services généraux



Pourcentage du temps des directions consacré à la gestion des services généraux?

Finances (budget, comptabilité, facturation fournisseurs et parents/élèves);
économat (fournitures, photocopies, chauffage, restaurant, conciergerie);
infrastructure (construction, réparation, entretien, nettoyage, sécurité, équipement); **gestion du personnel de support**

- 1/A < 10%
- 2/B 10 à 15%
- 3/C 15 à 20%
- 4/D 20 à 25%
- 5/E > 25%



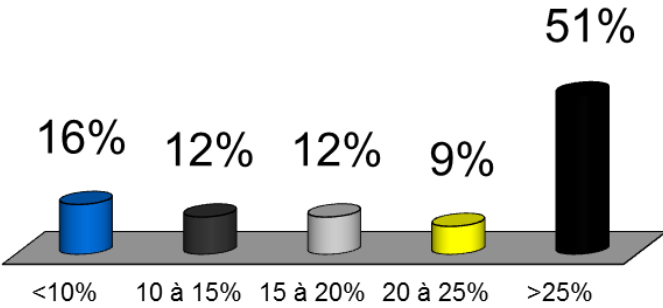
Question relative au temps consacré à la gestion des services généraux – Réponses des directions



“J’estime le pourcentage de mon temps consacré à la gestion des services généraux de l’école à ...”

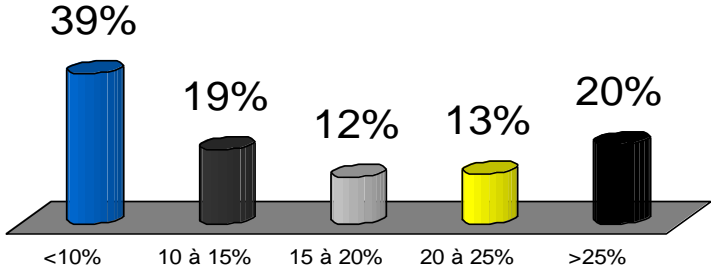
- Finances** (budget, comptabilité, facturation fournisseurs et parents/élèves)
- Economat** (fournitures, photocopies, chauffage, restaurant, conciergerie);
- Infrastructure** (construction, réparation, entretien, nettoyage, sécurité, équipement)
- Gestion du personnel de support** (hors enseignants)

Directions du fondamental



Beaucoup de temps consacré à la gestion des services généraux

Directions du secondaire



Grandes variations entre les directions d’école

Messages clés relatifs à l'optimisation des frais généraux des établissements scolaires en CFB

- **Sur base de notre expérience confirmée par un pilote** réalisé auprès d'écoles en CFB, il existe **un potentiel d'optimisation significatif** des frais de fonctionnement
- Ce potentiel est **capturable** en actionnant différents leviers: gestion du prix d'achat mais aussi une gestion de la demande et des processus selon l'approche "Total Cost of Ownership" (TCO)
- La **capture** de ces **gains** potentiels **requiert**
 - Des **actions au niveau de chaque école**, nécessitant un **renforcement des compétences** au niveau des **économistes**, ainsi qu'une **mobilisation** forte de la communauté pédagogique
 - Des **actions de coordination entre écoles**, pour **approfondir l'expertise**, partager des **bonnes pratiques** et augmenter **le pouvoir de négociation** vis-à-vis des fournisseurs (p.ex., mise en place d'une centrale d'achats au niveau Segec)
- La **matérialisation de ce potentiel** nécessitera un **effort soutenu** dans la durée et une grande rigueur de suivi. Si ces conditions sont remplies, une **partie importante** des économies pourrait être atteinte **endéans les 2-3 ans**

Deux types de bénéfice d'une telle démarche

Libérer du temps à allouer à des tâches prioritaires

- Diminuer le temps consacré par les directeurs d'école aux tâches administratives ...
- ... pour le réallouer au leadership pédagogique



Libérer de l'argent à investir dans des objectifs prioritaires

- Diminuer les dépenses sur des postes administratifs ou généraux (frais de photocopie, énergie, alimentation, ...) ...
- ... pour les réinvestir dans des démarches prioritaires

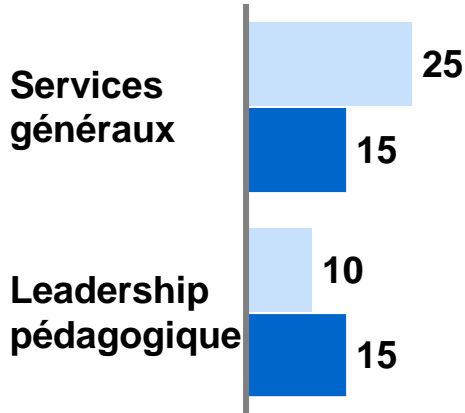


Libérer du temps pour l'allouer à des tâches plus prioritaires

■ Fondamental
■ Secondaire

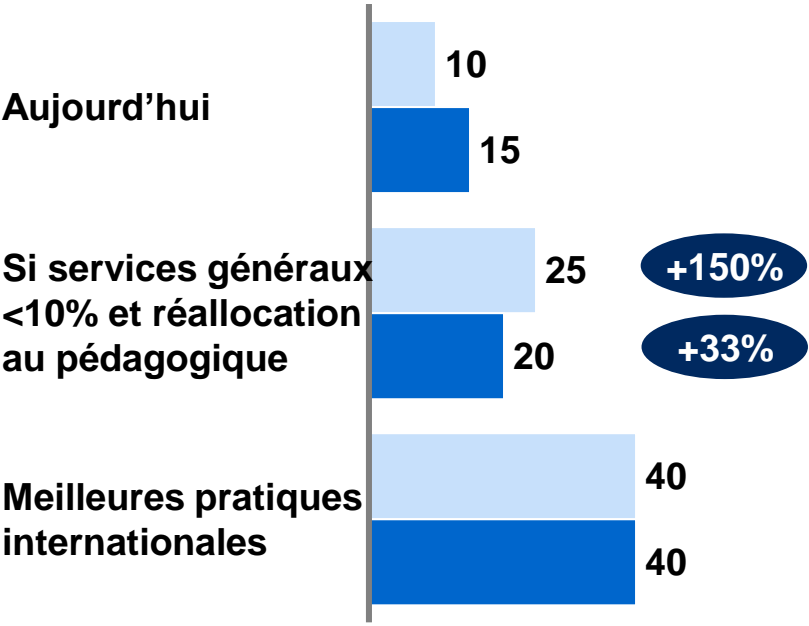
Aujourd'hui, les directeurs d'école consacrent une partie disproportionnée de leur temps aux services généraux ...

Pourcentage du temps consacré par les directeurs d'école

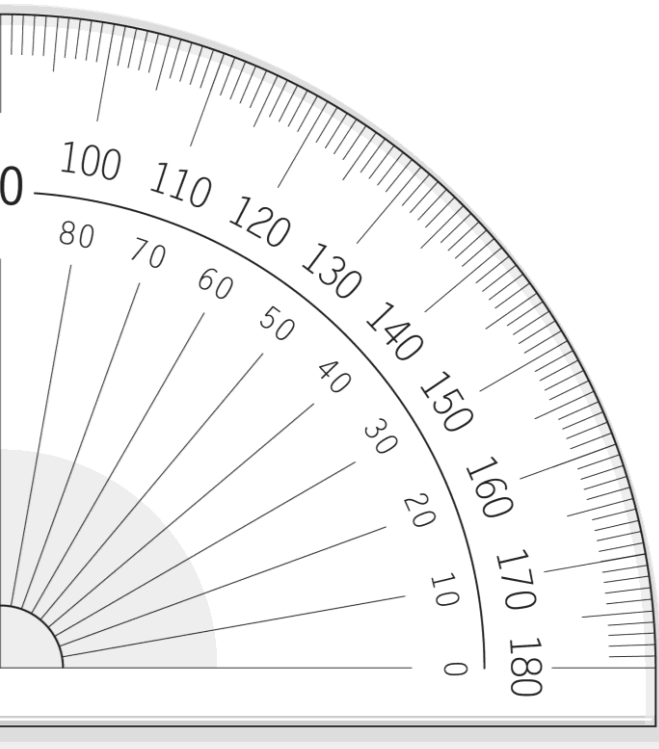


... qui pourrait être réalloué au leadership pédagogique, se rapprochant ainsi des meilleures pratiques internationales

Pourcentage du temps consacré au leadership pédagogique



Agenda



- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- **Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire**
- Conclusions

Les responsables des meilleurs systèmes gèrent les directions d'école en optimisant un ensemble de bonnes pratiques



Pratique illustrée: “Attrait de la fonction de direction”



Qu'est-ce qui peut être attrayant dans la fonction de direction d'école?

Leviers typiquement observés dans le monde

“Je suis engagé dans un beau projet de société”

- Enseignement: un vrai enjeu de société avec des impacts socio-économiques majeurs
- Impact sur beaucoup d'élèves (résultats et équité)

“J'ai des responsabilités importantes”

- Reconnaissance sociale liée à la fonction et son impact
- Interaction avec et développement du personnel de l'école
- Perspectives de développement personnel

“Je suis bien aidé dans mon travail”

- Support du PO, de la fédération et de l'administration
- Support administratif/gestion, éducatif et social
- Equilibre entre autonomie et contrôle, notamment pour constituer son équipe

“Je dispose d'une bonne rémunération et de conditions de travail agréables”

- Salaire de départ et progression en cours de carrière, niveau de la pension
- Environnement de travail
- Equilibre vie privée et vie professionnelle

Question relative au projet de société lié à la fonction

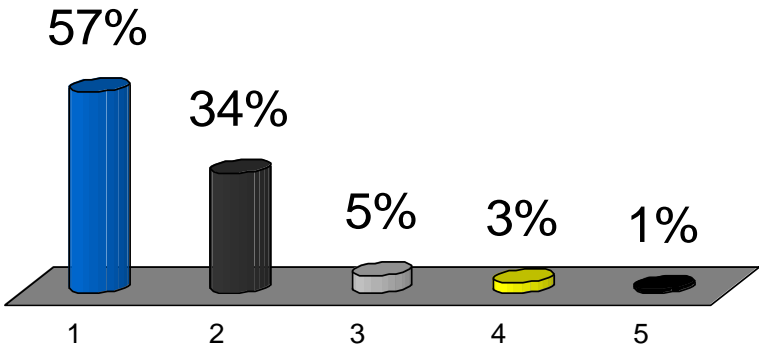
Réponses des directions



« En tant que directeur d'école, je suis engagé dans un beau projet de société »

L'enseignement est un vrai enjeu de société avec des impacts socio-économiques majeurs
Impact sur beaucoup d'élèves (résultats et équité)

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative aux responsabilités liées à la fonction

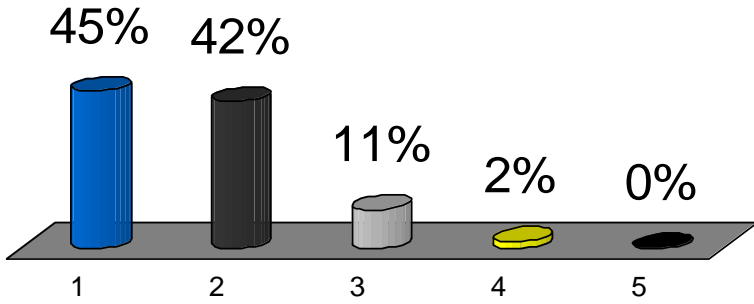
Réponses des directions



« En tant que directeur d'école, j'ai des responsabilités importantes »

Reconnaissance sociale liée à la fonction et son impact
Interaction avec et développement du personnel de l'école
Perspectives de développement personnel

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



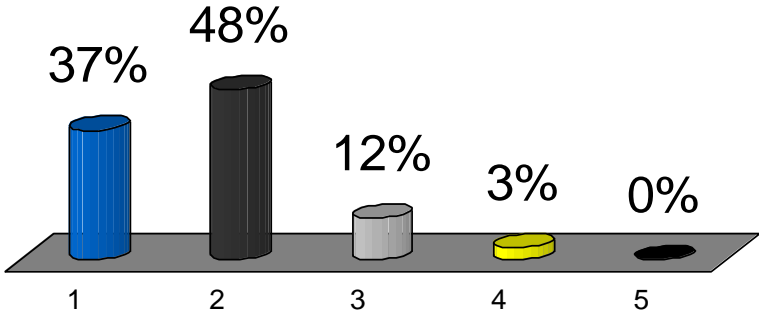
Question relative à la qualité du support des POs



« En tant que PO, nous aidons bien nos directions d'école »

Administration, gestion, finances, bâtiments et infrastructure, aspects pédagogiques, projet de l'école, développement personnel et évaluation...

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative au PO

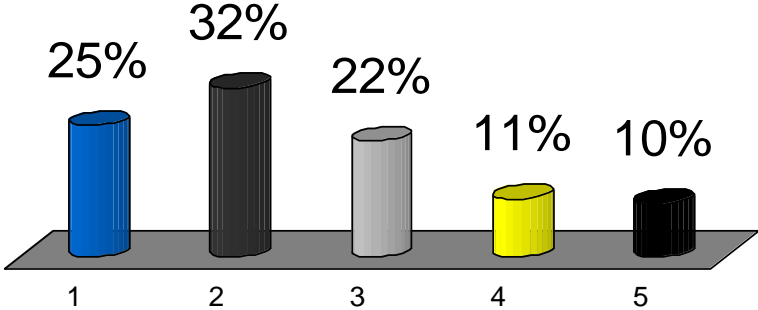
Réponses des directions



« En tant que directeur d'école, je suis bien aidé par mon Pouvoir Organisateur »

Administration, gestion, finances, bâtiments et infrastructure, aspects pédagogiques, projet de l'école, développement personnel et évaluation...

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question relative aux services diocésains et SeGEC

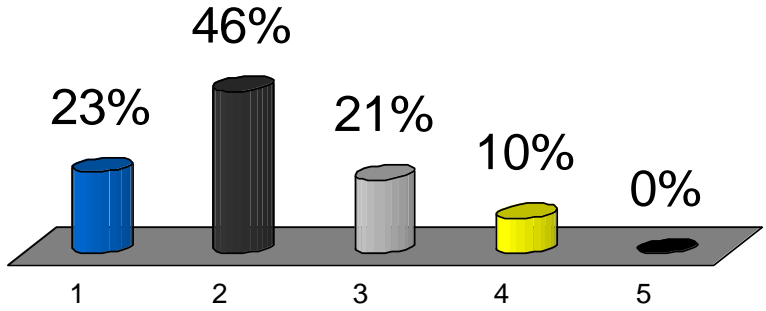
Réponses des directions











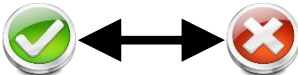



« En tant que directeur d'école, je suis bien aidé par les services diocésains et par le SeGEC »

Support à l'école, coaching et développement personnel, échange avec d'autres écoles, offre de services de qualité (finance, juridique, IT, administratif, logistique, immobilier, achats...)

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Attrait de la fonction de direction dans le fondamental en CFB/FWB

	Direction fondamentale	Direction secondaire
“Je suis engagé dans un beau projet de société”		
“J’ai des responsabilités importantes”		
“Je suis bien aidé dans mon travail” - Staff support école - Pouvoir Organisateurs - Diocèse /SeGEC	  	  
“Je dispose d’une bonne rémunération et de conditions de travail agréables”		

Le support administratif, éducatif et social aux directions du fondamental reste très inférieur à celui en vigueur dans le secondaire

Taille de l'école	Support administratif, social et éducatif	
	Equivalent temps plein octroyé ²	
Nombre d'élèves	Fondamental ¹	Secondaire
80	0	–
180	0.16	–
300	0.21	4
540	0.48	7
700	0.62	9
900	0.80	10

¹ Les écoles maternelles et primaires autonomes du réseau CFB disposent d'un correspondant-comptable

Les écoles du réseau Officiel Communal disposent souvent de l'aide du personnel administratif et technique communal

² Non compris les postes liés aux politiques de résorption du chômage: PTP (BXL: 245; RW: 863), ACS BXL: 17, APE RW: 114

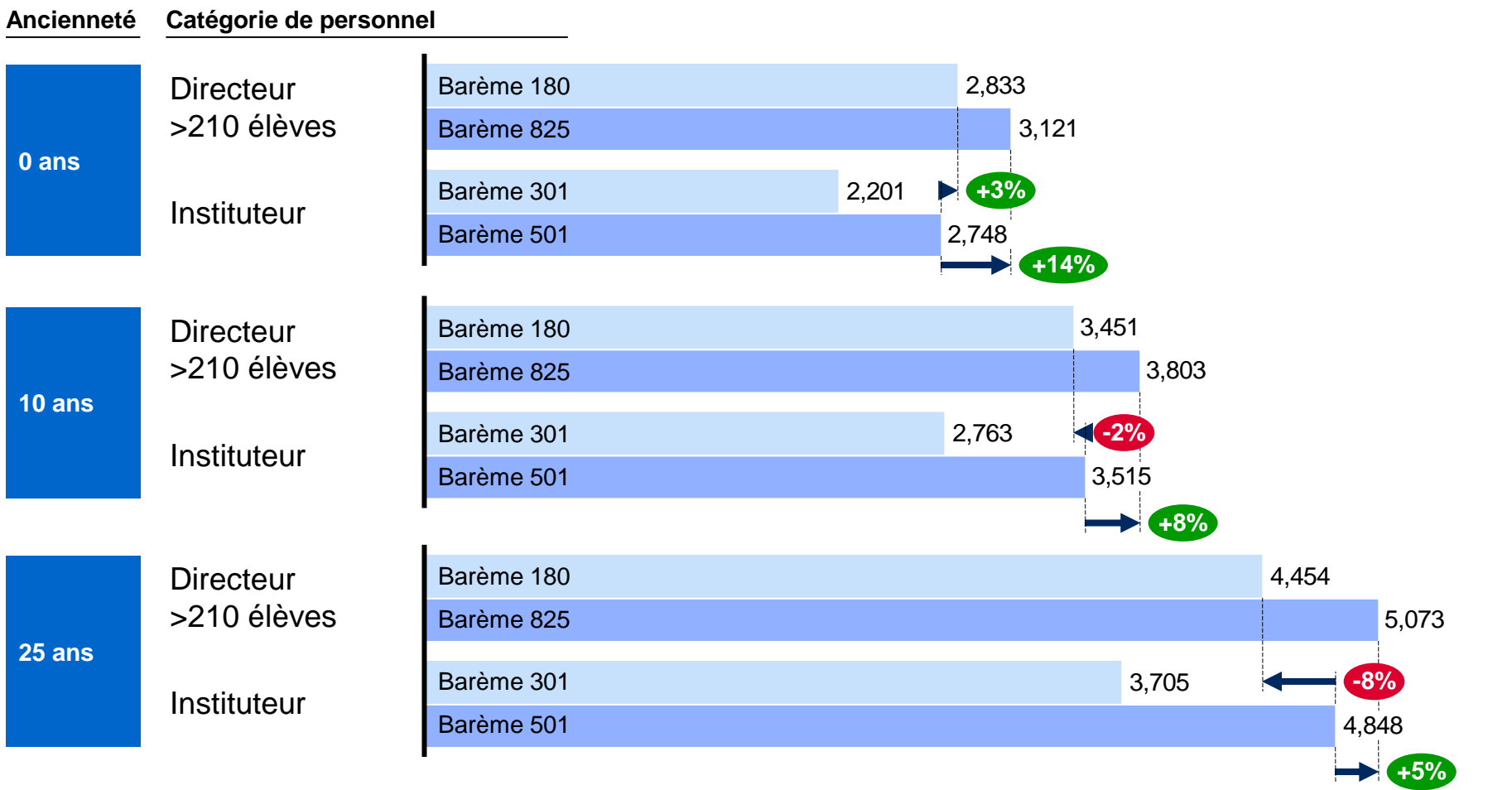
Pour les écoles à encadrement différencié, possibilité d'arbitrage entre les moyens à des fins pédagogiques et à des fins sociales et éducatives

Dans la situation actuelle, le salaire des directions du fondamental est peu attractif

Salaire mensuel brut indexé¹, 2011-2012

EUR par mois

■ Sans master
■ Avec master



¹ Hors compléments de salaire et autres avantages

Question relative à l'attrait de la fonction

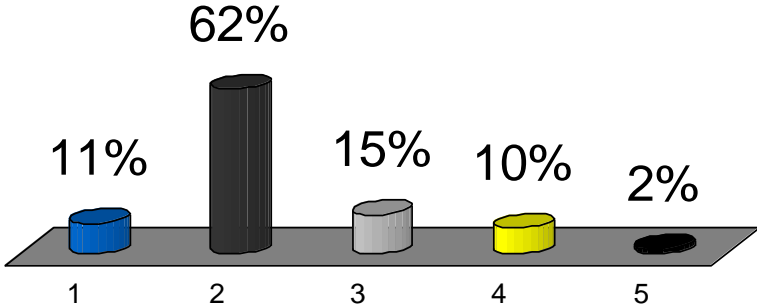
Réponses des directions



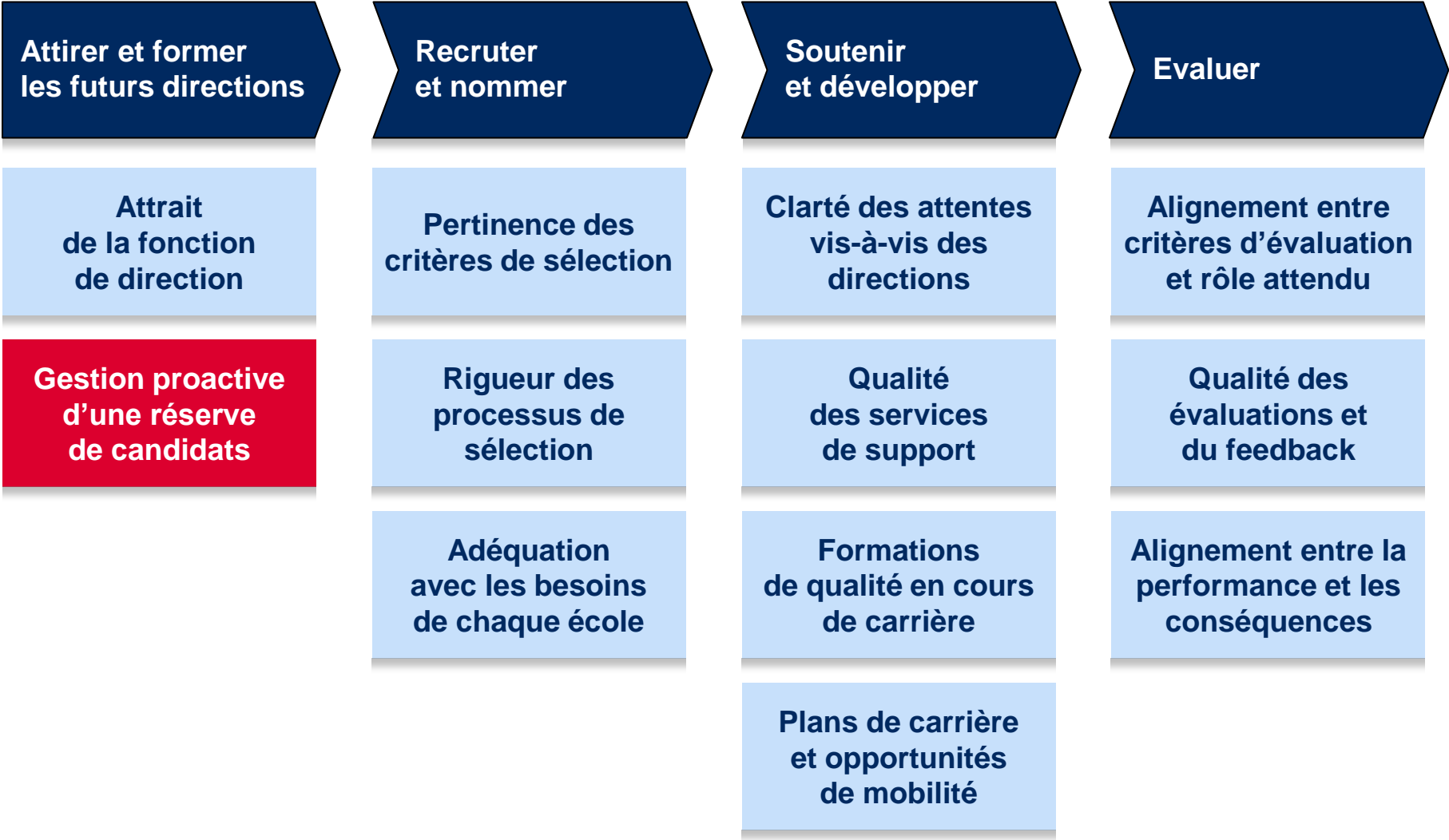
« En synthèse, notre fonction de direction d'école est dans l'ensemble attractive »

Projet de société
Niveau de responsabilités; soutien mis à disposition
Rémunération et conditions de travail

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Pratique illustrée: « Gestion proactive d'une réserve de candidats »



Les meilleurs systèmes gèrent proactivement la carrière des futurs directions

Gestion de la réserve de candidats directions: 3 niveaux de sophistication

1 “Approche traditionnelle”

- Les candidats se déclarent sur base d'un cheminement individuel; prise progressive de responsabilité au sein de l'école

2 “En progrès”

- En plus de l'approche traditionnelle...
- le système propose des programmes de formation pour devenir directeur
- ...et éveille ainsi de nouvelles vocations

3 “Les meilleurs”

- Gestion proactive de la carrière des futurs directions
 - Identification (assez tôt dans la carrière)
 - Mise en condition d'apprentissage
 - Leadership de projets spécifiques
 - Cours intensifs et stages en entreprises
 - Gestion proactive des phases de succession
- Possibilité de “fast track” pour enseignants avec leadership pédagogique et de coaching d'adultes
- Possibilité de “fast track” pour des professionnels extérieurs

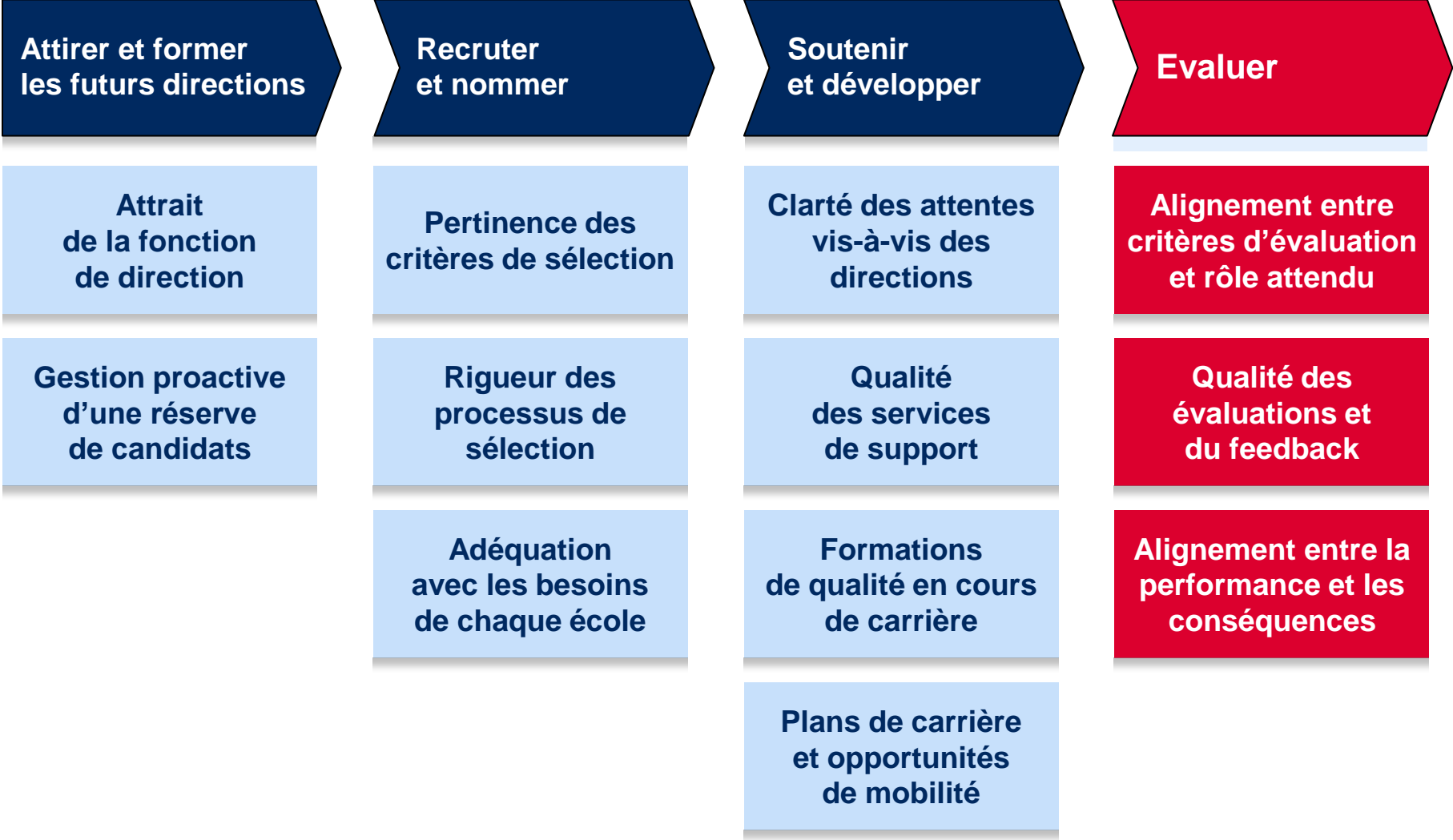
Pratique illustrée: “Qualité des services de support”



Dans les meilleurs systèmes, les échelons intermédiaires entre les écoles et l'administration centrale jouent un rôle crucial

- 1 Intervenir auprès des directions les plus faibles ou en difficulté de manière ciblée, rapide et décisive
- 2 Organiser le coaching et le développement des directions au cours de leur carrière
- 3 Gérer les groupes d'écoles en favorisant l'échange des meilleures pratiques entre directions
- 4 Aider à professionnaliser le recrutement et la nomination des directions ainsi que l'identification et la formation de la réserve de candidats directeurs
- 5 Aider à professionnaliser et calibrer l'évaluation des directions
- 6 Offrir des services partagés de qualité (finance, juridique, IT, administratif, logistique, immobilier, achat...)

Les responsables des meilleurs systèmes gèrent les directions d'école en optimisant un ensemble de bonnes pratiques



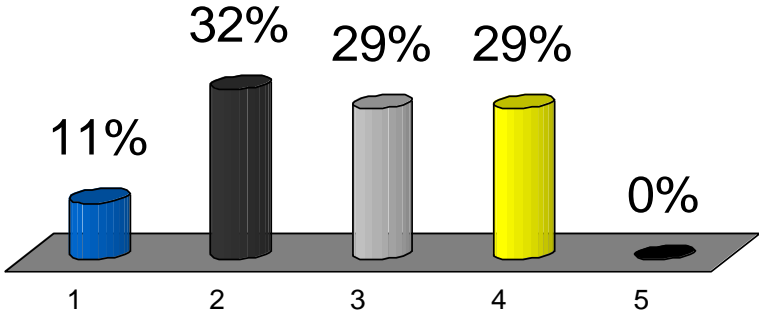
Question à l'évaluation des directions



« Le processus relatif à l'évaluation de la performance de nos direction est adéquat »

Alignement entre critères d'évaluation et rôle attendu
Qualité des évaluations et du feedback communiqué
Alignement entre la performance et les conséquences

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Question à l'évaluation des directions

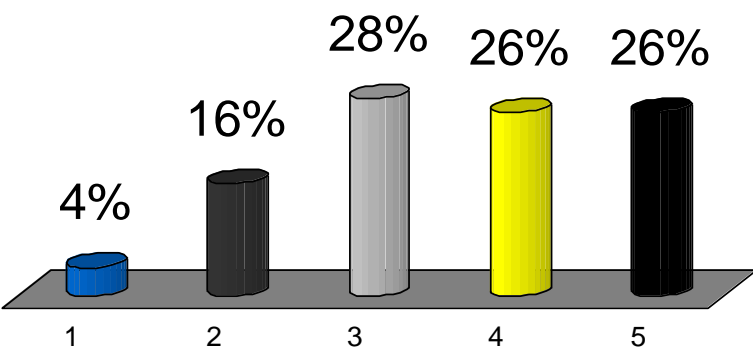
Réponses des directions



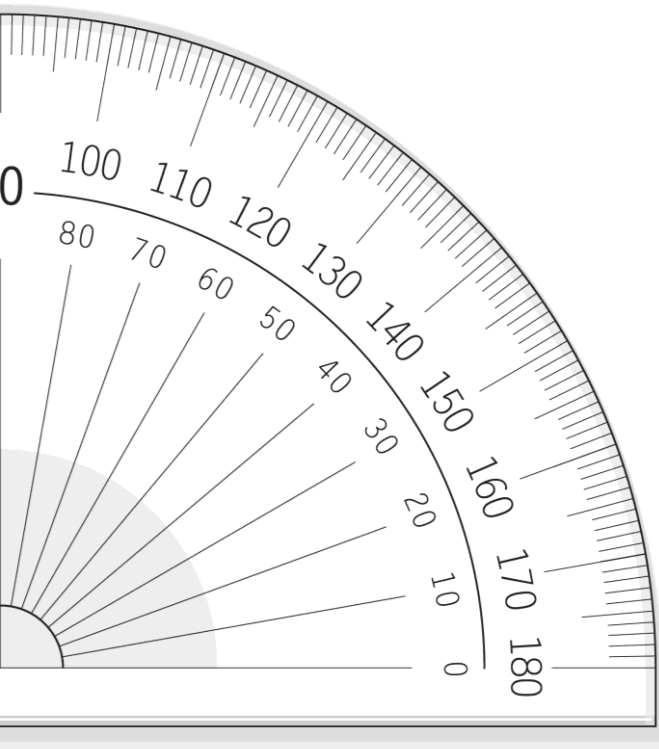
« Le processus relatif à l'évaluation de ma performance en tant que directeur est adéquat »

Alignement entre critères d'évaluation et rôle attendu
Qualité des évaluations et du feedback communiqué
Alignement entre la performance et les conséquences

- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord



Agenda



- Quels sont les enjeux socio-économiques?
- Performance actuelle de l'enseignement en FWB?
- Les directions d'école: un des facteurs clés du succès des systèmes scolaires les plus performants
- Priorité au leadership pédagogique et à l'animation du changement pour faire progresser tous les élèves
- Gestion des directions comme une ressource stratégique du système scolaire

▪ Conclusions

Conclusions

- Les directions des écoles sont au centre des enjeux pour la prospérité future en FWB
- Des directions d'école de qualité sont un des facteurs clés du succès de tous les systèmes scolaires les plus performants
- Ces directions d'école se focalisent sur le leadership pédagogique et l'animation du changement pour améliorer les résultats de tous les élèves
- Les responsables gèrent les directions d'école comme un élément pivot du système scolaire en optimisant un ensemble de bonnes pratiques
- Mettre en place les bonnes pratiques relatives aux fonctions de directions d'école devraient être un des chantiers prioritaires pour améliorer la qualité de l'enseignement obligatoire en FWB



Contacts McKinsey Belgique

Mr. Etienne Denoël
Directeur

McKinsey & Company
480 Avenue Louise Box 23
1050 Bruxelles

02 / 645 41 28 (secrétariat)
0477 / 480 370 (mobile)

etienne_denoel@mckinsey.com

**Les rapports McKinsey
dans le domaine de l'enseignement
sont téléchargeables à l'adresse suivante:**

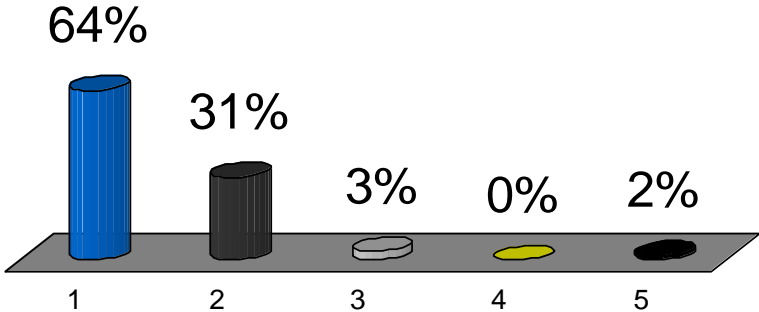
<http://mckinseysociety.com/topics/education/>

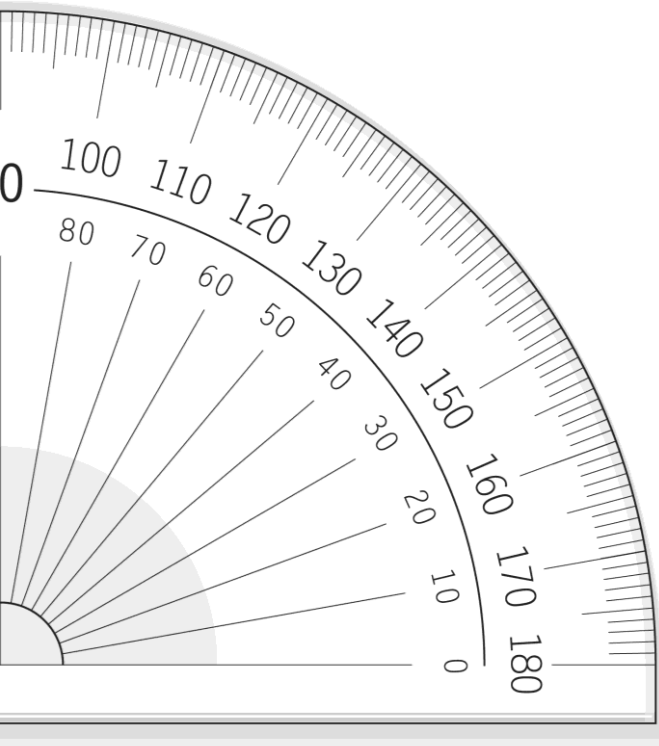
Question relative à l'intérêt de la conférence-débat de ce jour

« La conférence-débat de ce jour a été un bon investissement de mon temps: j'en retire des choses utiles pour moi, mon école et le système scolaire en FWB »



- 1/A Tout à fait d'accord
- 2/B D'accord
- 3/C Neutre
- 4/D Pas d'accord
- 5/E Pas du tout d'accord

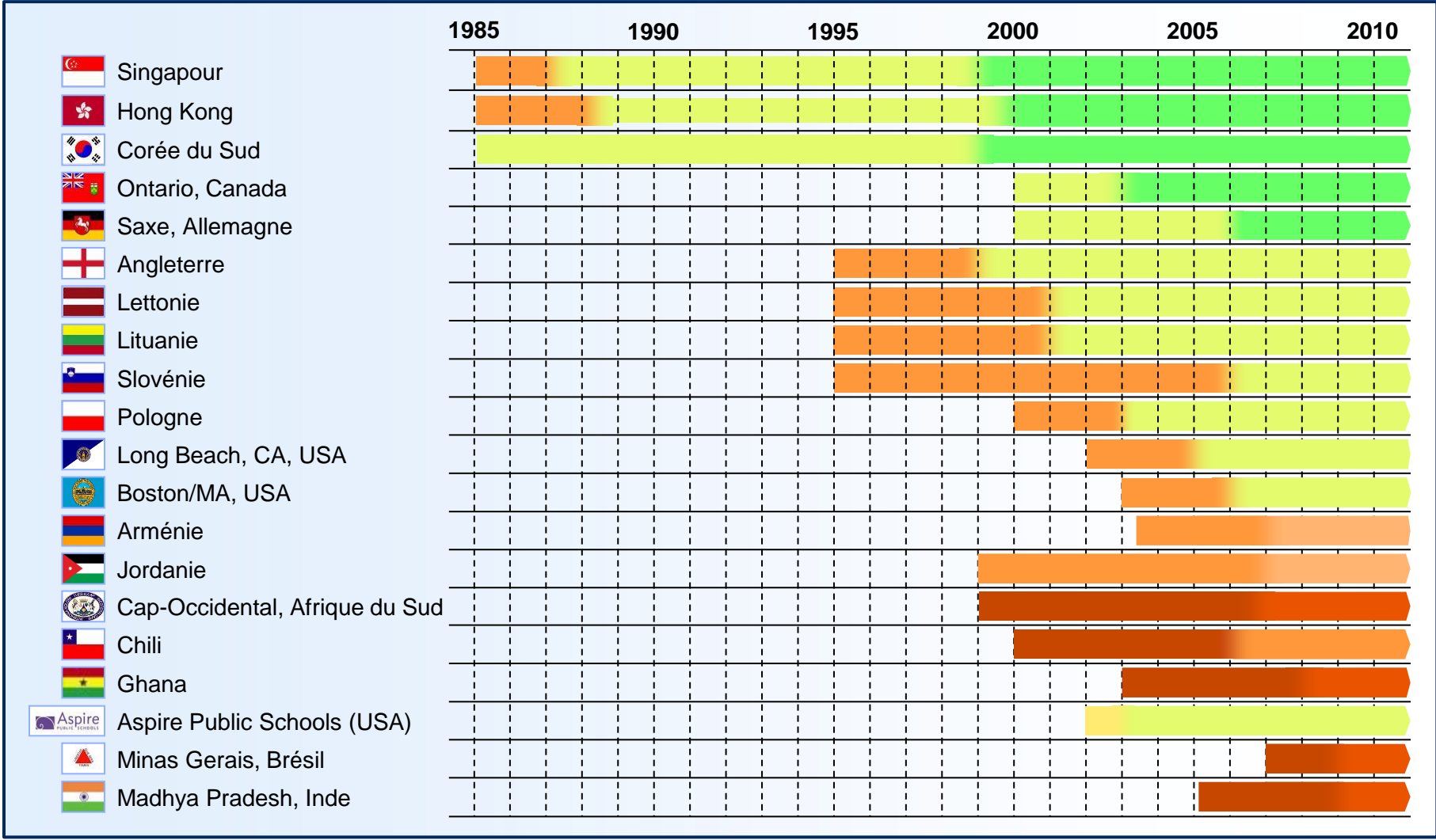




- **Comment s'y sont pris les systèmes scolaires qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?**
- Comment initier une dynamique de changement?

Notre recherche a porté sur 575 interventions au sein de 20 systèmes représentant tout le spectre d'amélioration de performance

■ Faible ■ Bonne
■ Moyenne ■ Très bonne



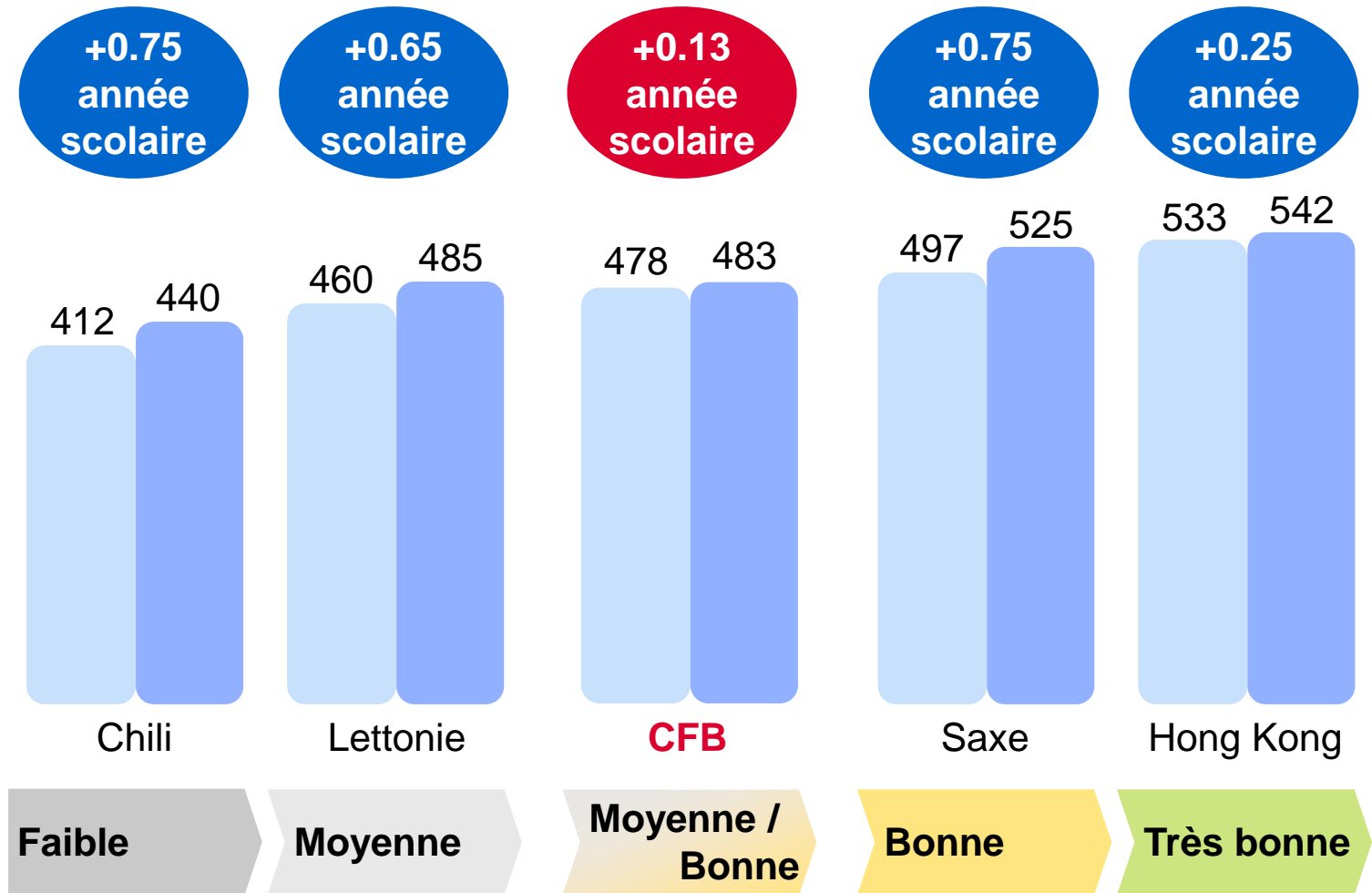
L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans

Quel que soit leur niveau de performance initial, les systèmes peuvent considérablement améliorer leurs résultats en moins de six ans

Moyenne des scores PISA1; 2000-06

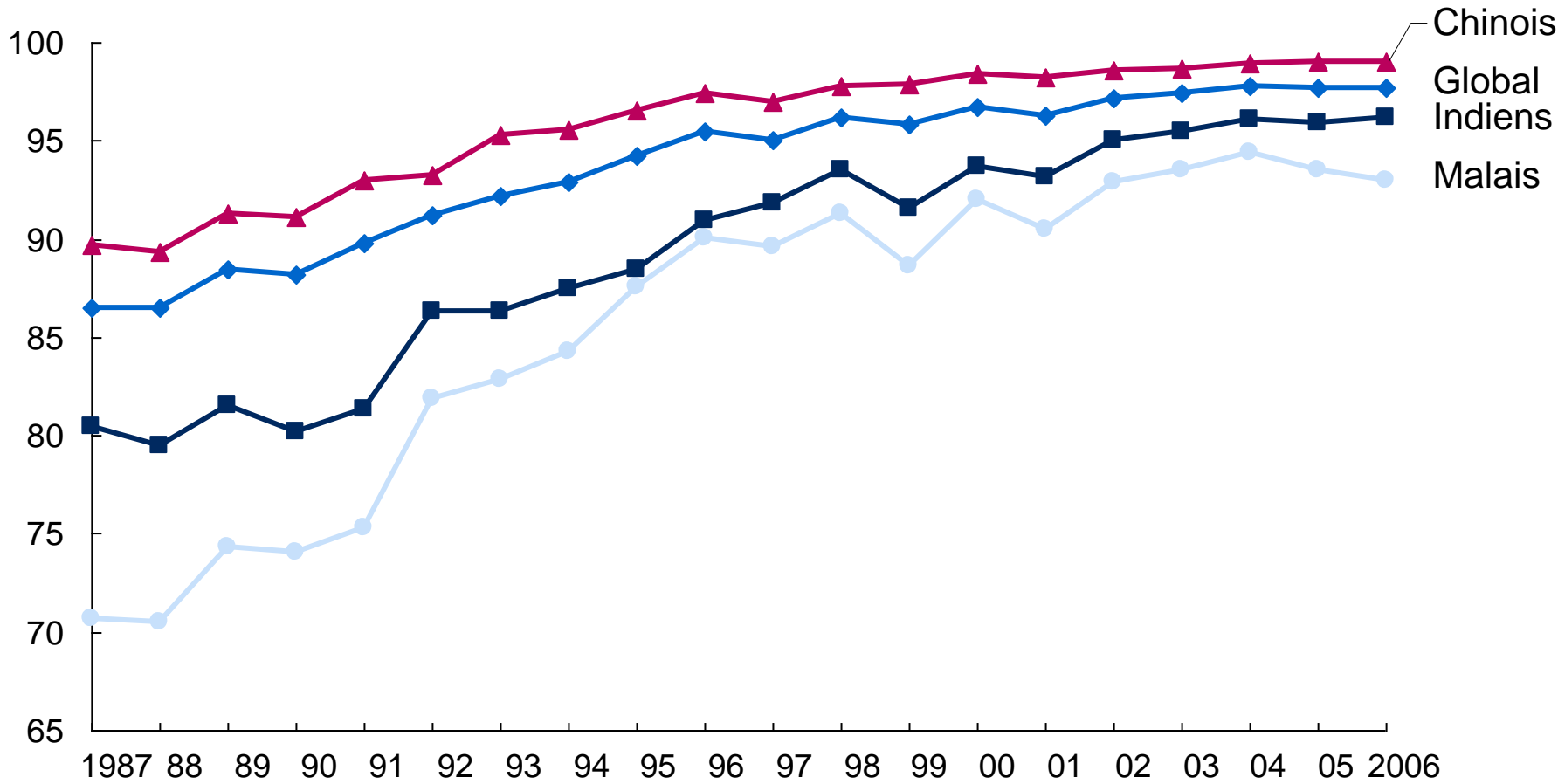
2000
2006



Un système peut améliorer son résultat moyen tout en réduisant les écarts de résultats entre les différents groupes culturels

Exemple Singapour

Pourcentage des élèves réussissant l'équivalent du CEB

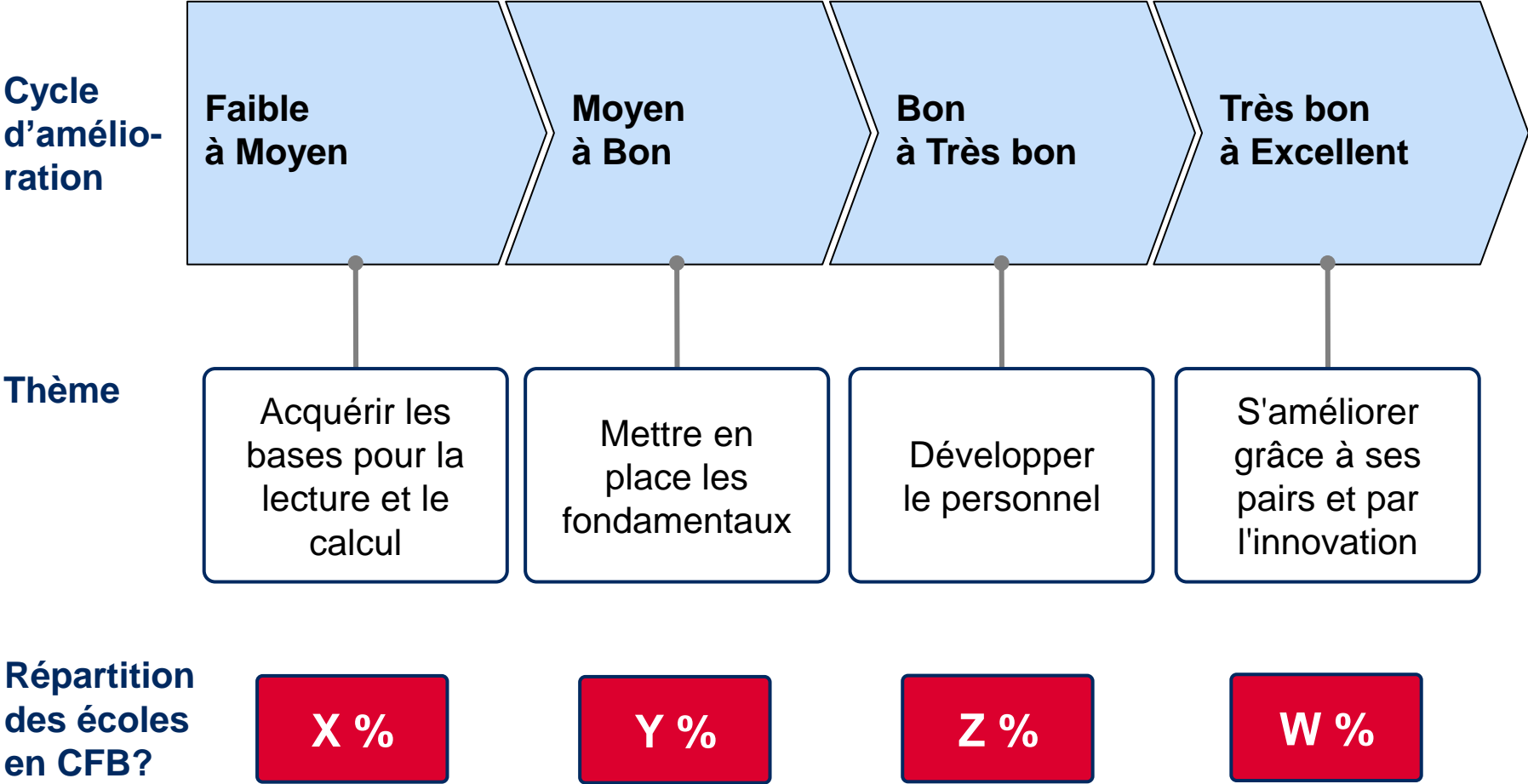


L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans

2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance

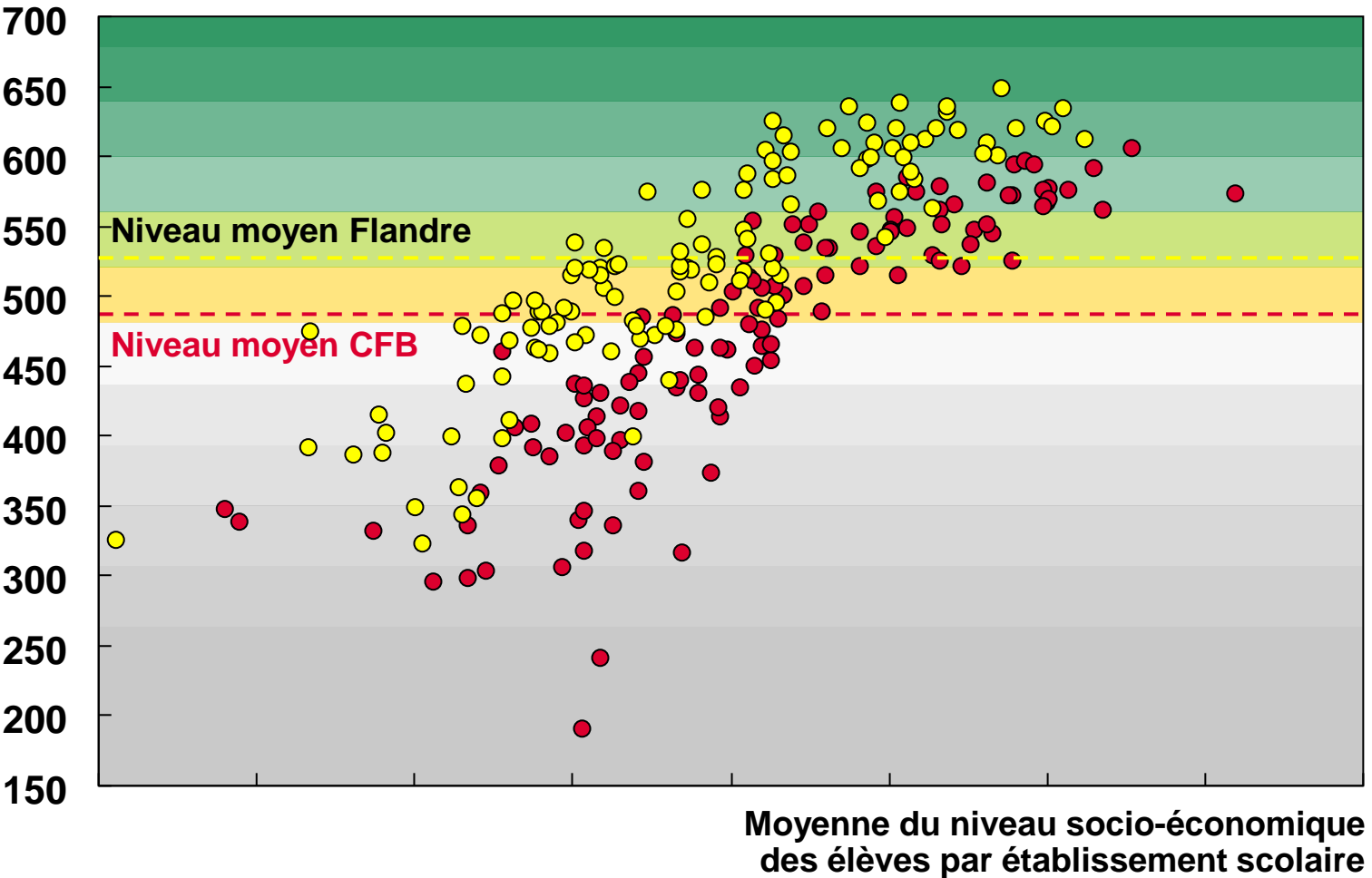
Il existe un “paquet d’interventions” spécifique à chaque cycle d’amélioration de la performance



Relations entre scores PISA et niveau socio-économique

- Excellent
- Très bon
- Bon
- Moyen
- Faible
- Très faible

Moyenne des scores PISA 2009 par établissement scolaire¹
Communauté Française de Belgique et Flandre – Elèves de 15 ans



Interventions pour la transition “Faible à Moyen”



Thème : Acquérir les bases de la lecture et du calcul

Apporter motivation et soutien aux enseignants de faible niveau

- Matériel pédagogique détaillé (“script”)
- Coachs externes
- Durée des cours dans les écoles
- Visites d'écoles par le centre
- Incitants liés au niveau de performance atteint

Amener toutes les écoles au niveau de qualité minimum

- Objectifs de résultats et tests réguliers
- Soutien supplémentaire pour les écoles peu performantes
- Amélioration de l'infrastructure des écoles
- Fourniture de manuels scolaires

S'assurer de la présence des étudiants à l'école

- Augmenter le nombre de places dans les écoles
- Satisfaire les besoins élémentaires des étudiants permettant de renforcer leur assiduité (nourriture, vêtements, transport, ...)



Chili (2001-2005)



Madhya Pradesh (2006+)



Minas Gerais (2003+)

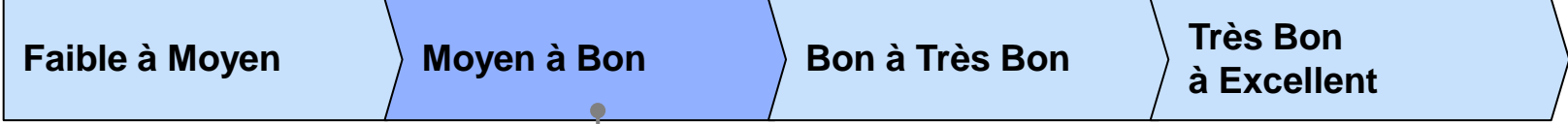


Western Cape (2003+)



Ghana (2003+)

Interventions pour la transition “Moyen à Bon”



Thème: Mettre en place les fondamentaux

Données chiffrées et responsabilisation

- Tests standardisés pour connaître les résultats des élèves et les niveaux de performance par école
- Inspection et responsabilisation des écoles pour améliorer leurs points faibles

Aspects financiers et organisationnels

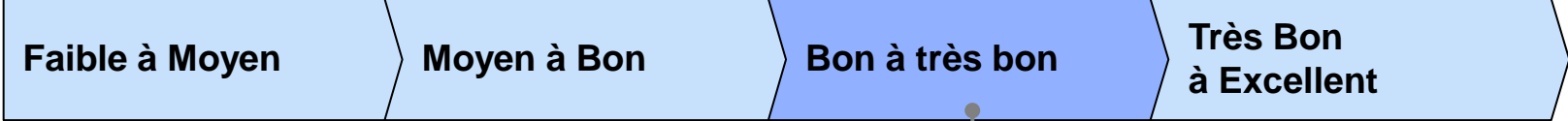
- Optimisation du nombre d'écoles et d'enseignants
- Mode de financement et allocation des ressources
- Mise en place d'une gouvernance adéquate

Aspects pédagogiques

- Types d'enseignement et degrés / cycles
- Supports adaptés: programmes, manuels scolaires
- Maîtrise de la langue d'enseignement

- | | | | |
|---|--|---|---|
|  Arménie (2003+) |  Angleterre (1995-1999) |  Lettonie (1995-2000) |  Singapour (1983-1987) |
|  Aspire (2002-2003) |  Hong Kong (1983-1988) |  Lituanie (1995-2000) |  Slovénie (1995-2005) |
|  Boston (2003-2005) |  Jordanie (1999+) |  Pologne (2000-2002) | |
|  Chili (2006+) |  LBUSD (2002-2005) |  Saxe (2000-2006) | |

Interventions pour la transition “Bon à Très bon”



Thème: développer le personnel

Relever le niveau des nouveaux enseignants

- Qualité des candidats étudiants dans les filières pédagogiques
- Renforcement des formations initiales avec de la pratique dans les salles de classe
- Tutorat des nouvelles recrues par des enseignants expérimentés

Relever le niveau des enseignants et des directions déjà en place





- Programmes de formation continue
- Coaches pédagogiques (direction et coach externes)
- Plans de carrière (aide des jeunes par les anciens, R&D)
- Forum d'échange entre enseignants (collaboration, préparation des cours en commun, échanges de bonnes pratiques)

Prise de décisions au niveau des écoles

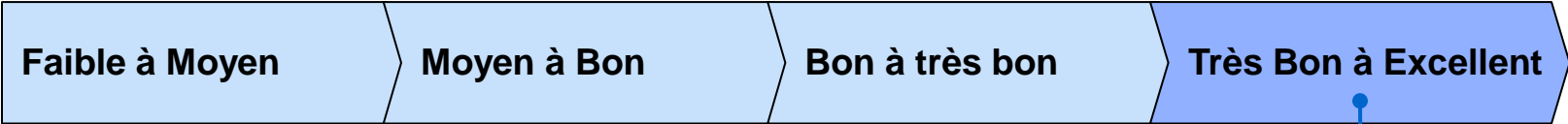
- Écoles plus autonomes, y compris dans les choix pédagogiques à adapter aux réalités locales
- Auto-évaluation sur base d'indicateurs chiffrés

-  Aspire (2003+)
-  Boston (2006+)
-  Angleterre (2000+)
-  Hong Kong (1989)

-  Long Beach (2005+)
-  Lettonie (2001+)
-  Lituanie (2001+)
-  Pologne (2003+)

-  Saxe (2000)
-  Singapour (1988)
-  Slovénie (2006+)
-  Corée-du-Sud (1983-1998)

Interventions pour la transition “Très Bon à Excellent”



Thème : S'améliorer par l'innovation et l'échange avec ses pairs

Accroître le calibre des nouveaux enseignants et directeurs d'école

- Pratiques collaboratives entre enseignants
- Liberté pédagogique accrue aux écoles et aux enseignants
- Rotation de personnel entre entités au sein du système

Créer des mécanismes supplémentaires pour supporter des professionnels

- Libérer les enseignants et directeurs des tâches administratives pour se concentrer sur le pédagogique

Expériences sponsorisées par le système/ innovation inter-écoles

- Investir les fonds supplémentaires nécessaires à l'innovation
- Partager l'innovation entre les enseignants / directeurs des différentes écoles



Hong Kong (2000+)



Saxe (2006+)



Corée-du-Sud (1999+)



Singapour (1999+)







Ontario (2003+)

L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans
- 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance
- 3 Au-delà des “paquets d'interventions”, six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance**

Six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance

	I	Programme scolaire et objectifs à atteindre
	II	Rémunérations et incitants pour les enseignants et les directions d'école
	III	Compétences et formation des enseignants et des directions d'école
	IV	Evaluation du niveau d'apprentissage des élèves
	V	Utilisation de données chiffrées
	VI	Environnement législatif

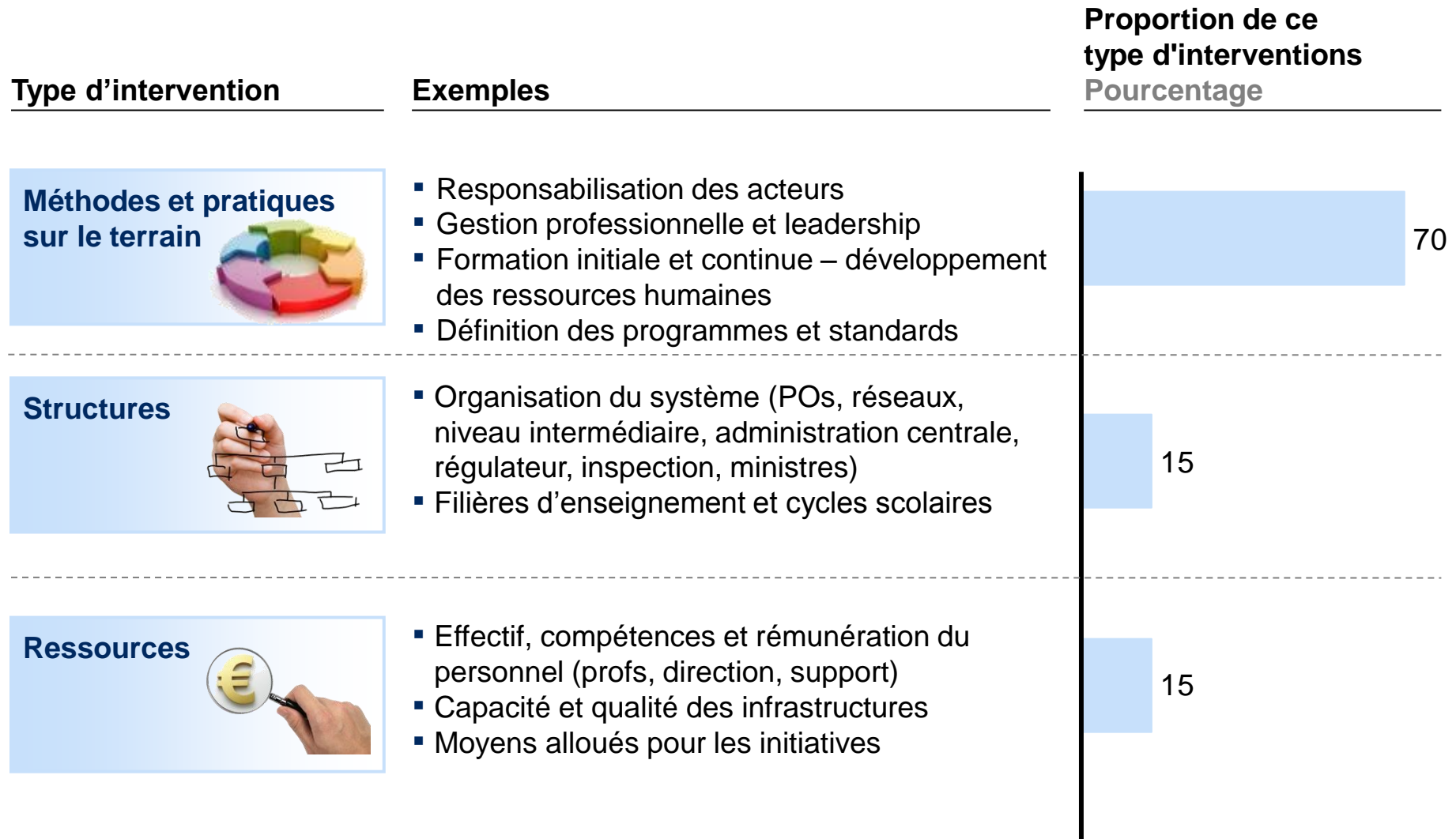
Acquisition de compétences techniques à chaque étape du cycle de performance

Très bon à excellent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Singapour <ul style="list-style-type: none"> – 100 heures/an – Les enseignants choisissent leurs formations répondant à leurs besoins – Priorité aux pratiques collaboratives
Bon à très bon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boston <ul style="list-style-type: none"> – Coaching en classe (coaches et directeurs) portant sur 8 compétences – Priorité à la planification et à l'enseignement en équipe
Moyen à Bon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arménie <ul style="list-style-type: none"> – Programme de formation de 5 jours (3 fois/an)
Faible à moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Madhya Pradesh, Inde <ul style="list-style-type: none"> – Formation en cascade, annuelle et centralisée (10 jours) – Mises à jour mensuelles par satellite – Soutien en classe de la part du groupe, du bloc et du district

L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans
- 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance
- 3 Au-delà des "paquets d'interventions", six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance
- 4 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention**

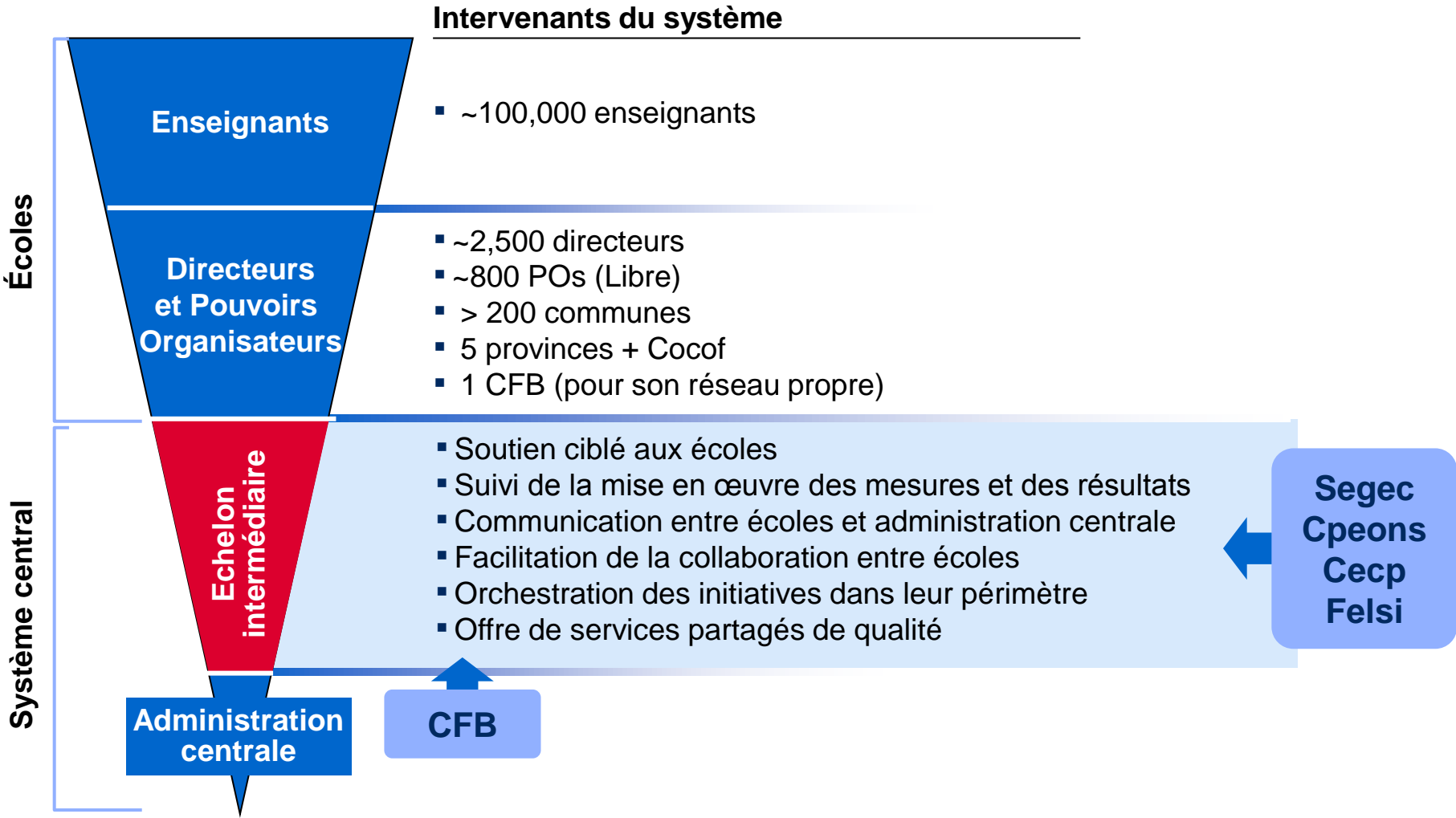
Les mesures d'amélioration axées sur les méthodes et pratiques sur le terrain sont majoritaires



L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans
- 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance
- 3 Au-delà des "paquets d'interventions", six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance
- 4 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention
- 5 Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles jouent un rôle crucial**

Les échelons intermédiaires jouent un rôle crucial dans l'amélioration de performance mais aussi dans sa pérennisation



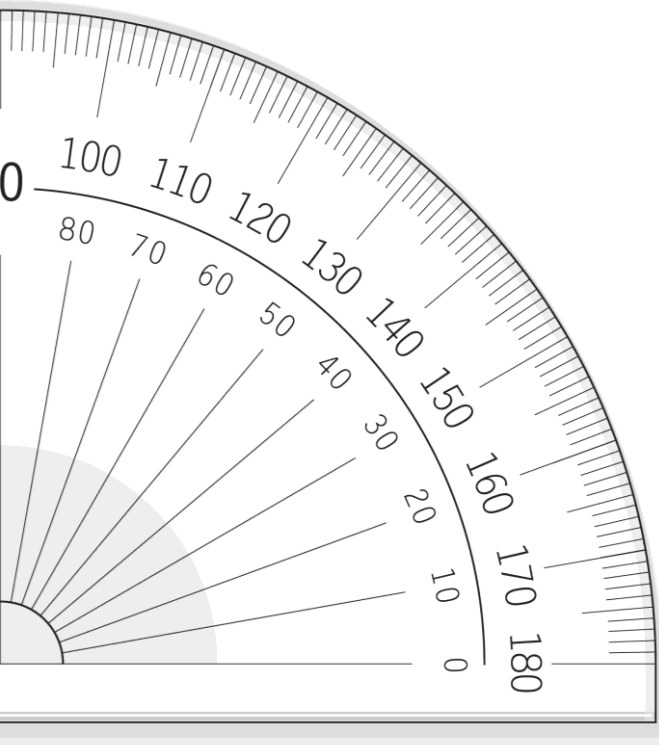
L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer déjà sur une période de 6 ans
- 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance
- 3 Au-delà des "paquets d'interventions", six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance
- 4 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention
- 5 Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles jouent un rôle crucial
- 6 Trois "déclencheurs" de réformes: crise économique ou politique, rapport critique mais surtout la mise en place d'un leadership politique et technique fort, dans la durée**

Nous avons observé 3 types de “déclencheurs” de réformes, les leaders politiques mais surtout techniques étant le plus fréquent

Système	Crise politique / économique	Rapport critique	Leader politique	Leader technique
Singapour (1979)		▪ Rapport Goh		✓
Singapour (1997)	▪ 1997: Crise financière / changement régime			✓
Hong Kong (1980)				✓
Hong Kong (2000)				✓
Corée du Sud (1998)	▪ 1997: Crise financière		✓	✓
Boston (1995)	▪ Référendum sur Conseil scolaire		✓	✓
Ontario (2003)			✓	✓
Angleterre (1997)			✓	✓
Saxe (1990)	▪ Chute du mur de Berlin; réunification	▪ PISA ¹		✓
Slovénie (1992)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Aspire (1998)				✓
Pologne (1997)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Lettonie (1990)	▪ Ère postsoviétique			✓
Lituanie (1990)	▪ Ère postsoviétique			✓
Long Beach (1992)	▪ 1992: perte de 2 des plus gros employeurs			✓
Arménie (1995)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Chili (1991)	▪ Ère post-militaire de Pinochet		✓	✓
Minas Gerais (2003)				✓
Madhya Pradesh (2005)		▪ Rapport ASER		✓
Western Cape (2001)		▪ Rapport GTZ		✓
Ghana (2003)	▪ 2001: changement pour gouvernement démocratique			✓
Jordanie (2000)			✓	✓

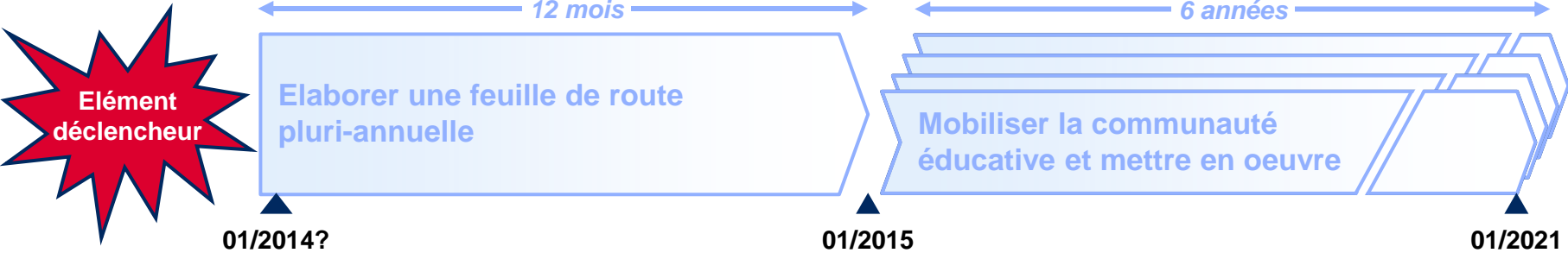
¹ Le PISA a été un véritable choc pour la Saxe mais ne coïncide pas avec le début de la réforme (la Saxe était déjà l'un des meilleurs états allemands en la matière). La réforme a débuté en 1992 avec les lois sur la réforme de l'éducation édictées par le premier gouvernement de Saxe élu démocratiquement.



- Comment s'y sont pris les systèmes scolaires qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?
- **Comment initier une dynamique de changement en CFB/FWB?**

Séquence proposée pour améliorer l'enseignement obligatoire en FWB

POUR DISCUSSION

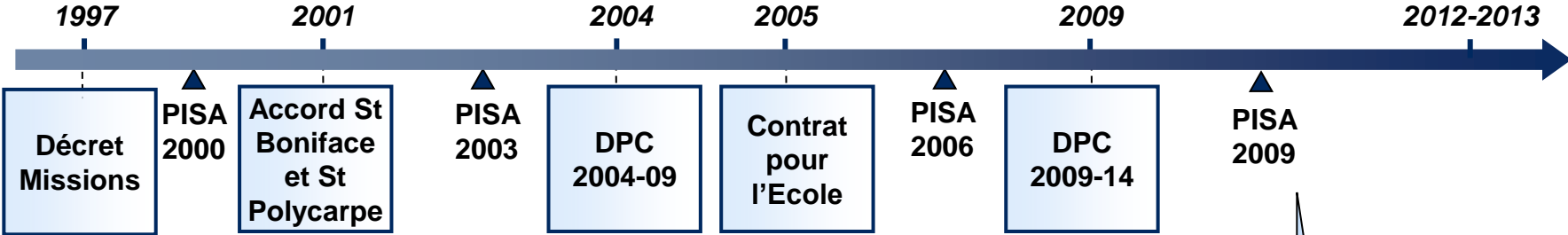


- Crise économique ou politique?
 - Indice de richesse inférieur à la moyenne européenne en Wallonie
 - Chômage, croissance démographie et dualisation à Bruxelles
 - 6^{ème} réforme Etat belge avec Loi de Financement à horizon 10 ans
 - Crise économique
- Rapports critiques?
 - Scores PISA
 - Inéquité du système, taux de redoublement, ...
- Leadership politique dans la durée?
- Leadership technique dans la durée?

Les leaders de la CFB/FWB se mettraient d'accord pour initier ensemble une démarche ambitieuse et de manière professionnelle

La dynamique «Horizon 2022» devrait intégrer la nécessité et l'ambition d'améliorer significativement la performance de l'enseignement obligatoire

Objectifs clés



- Amener tous les élèves à s'approprier des savoirs, acquérir des compétences et devenir des citoyens responsables, en assurant à tous des chances égales de développement personnel et d'émancipation sociale

- Améliorer les conditions matérielles des établissements scolaires grâce à l'amélioration structurelle du financement des Communautés

- Renforcer la qualité et l'équité de l'enseignement
- Renforcer l'efficacité dans l'organisation du système

- Redéfinir le pilotage du système éducatif
- Proposer une éducation de qualité accessible à tous, centrée sur l'élève

Dynamique « Horizon 2022 »



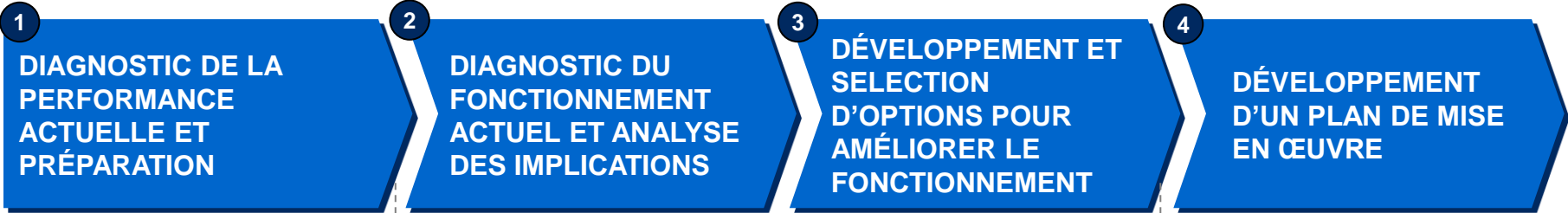
La feuille de route pourrait être élaborée et syndiquée en 12 mois



- Affiner le diagnostic en dialogue avec les protagonistes clés (enseignants / directions, hautes écoles / universités, parents et entreprises, gouvernement et parlement, syndicats, fédérations de POs, administration CFB) prenant en compte la DPC 2009-14, le Contrat pour l'Ecole (2005) et le Décret Missions (1997)
- Identifier et s'accorder sur les domaines d'actions prioritaires par thème: amélioration des pratiques sur le terrain, structures organisationnelles et allocation des ressources
- Elaborer et opérationnaliser des plans d'action en s'inspirant des exemples étrangers pertinents et en impliquant les acteurs de terrain
- Décliner les objectifs et élaborer une feuille de route pluri-annuelle avec les multiples plans d'actions, prenant en compte les aspects RH, les contraintes financières et les priorités politiques
- Adapter la gouvernance et renforcer les équipes pour la mise en oeuvre

▪ **Les protagonistes clés se mettent d'accord sur la feuille de route (avec engagement de ne pas la remettre en cause après les élections de 2014)**

L'élaboration de la feuille de route se ferait en 4 étapes

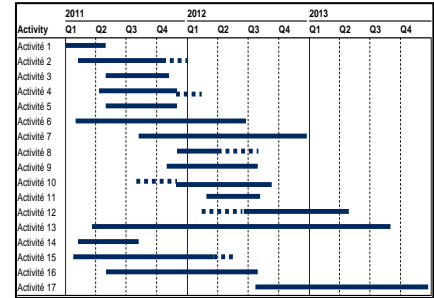
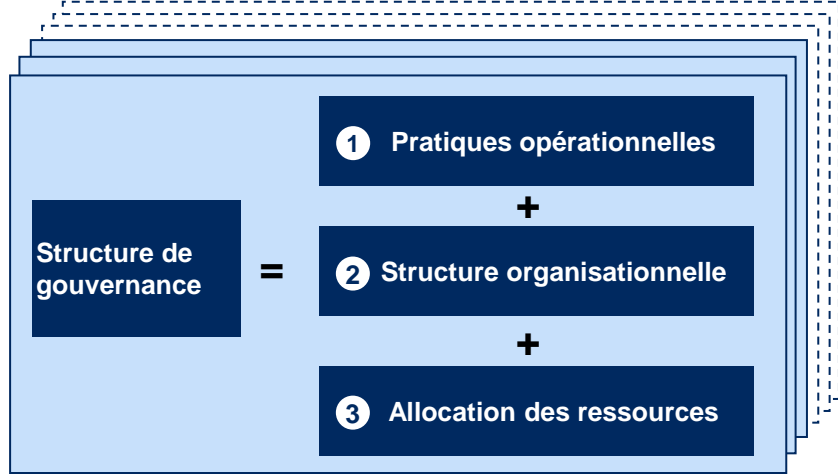


- Affiner par école l'analyse de la performance en terme de résultats, d'équité et d'efficacité
- Inventorier et comprendre les initiatives de progrès (en cours et en projet)

- Analyser les pratiques opérationnelles, la structure organisationnelle et l'allocation des ressources

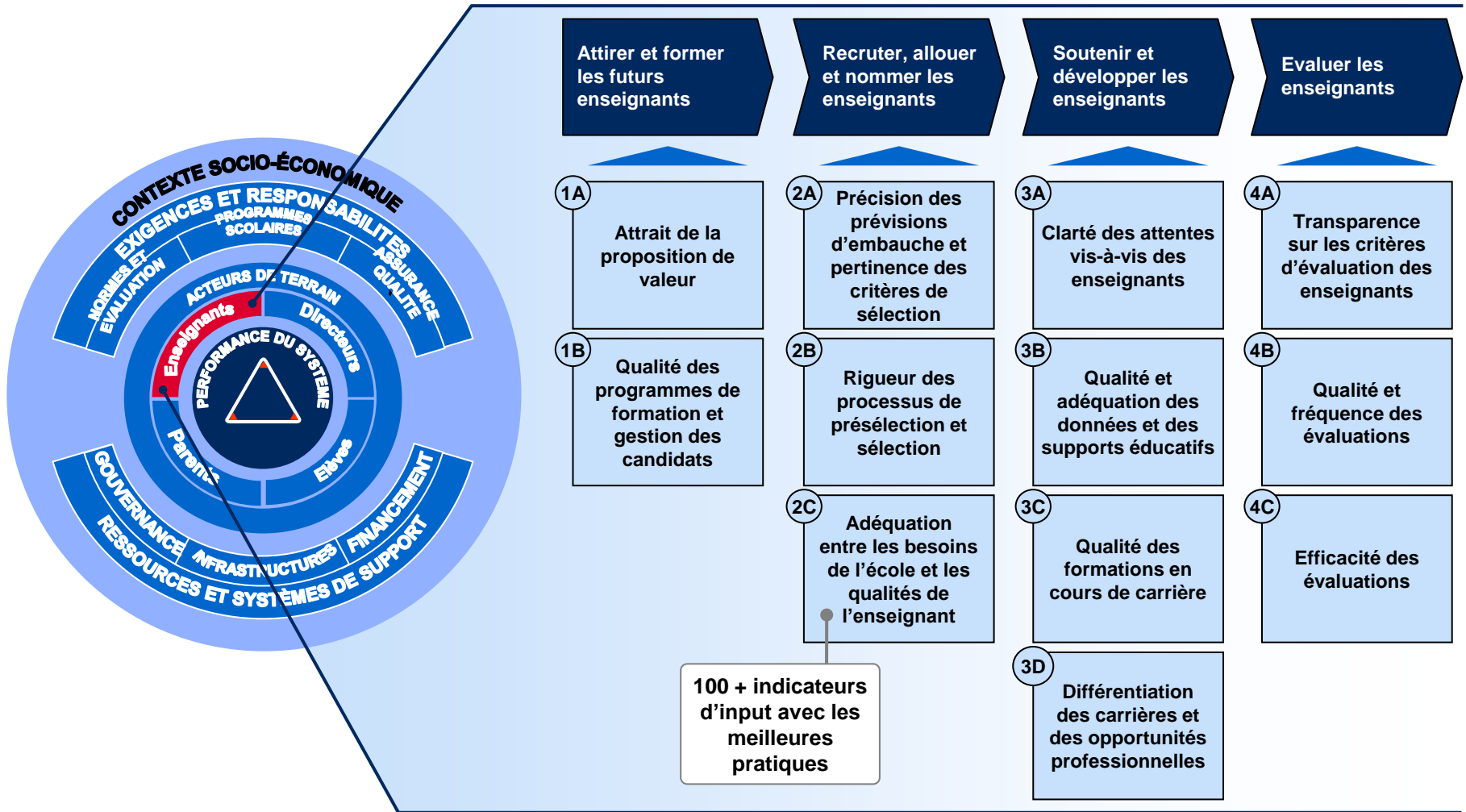
- Développer les options d'amélioration pour les 3 composantes de la structure de gouvernance

- Prioriser les options d'amélioration
- Développer un plan de mise en œuvre et un plan de communication



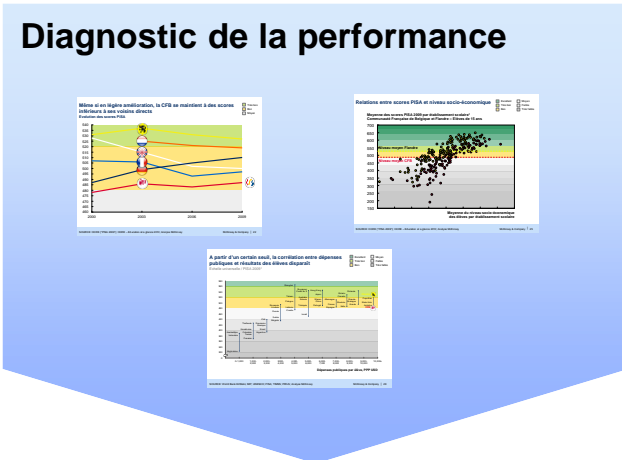
Visiter et interagir avec les responsables d'autres systèmes scolaires à travers le monde et, si souhaité, dégager à court terme des marges financières pour mener des politiques nouvelles (« quick wins »)

2 Un diagnostic rigoureux des indicateurs d'input permettrait de comparer la FWB avec l'ensemble des meilleures pratiques



- Cartographier la structure actuelle et future des flux financiers
 - Revenus: lois de financement / clés de répartition (TVA, IPP, dotation, ...), impôts locaux, sources (Fédéral, RW/RBC, provinces, communes, ...)
 - Coûts directs (et indirects) par catégories de dépenses et par entité (écoles, réseaux, administration, cabinets, ...)
- Comparer les flux financiers et comprendre les écarts au sein des réseaux, entre les réseaux et avec l'étranger
- Modéliser offre et demande futures pour le personnel enseignant dans différents scénarios:
 - Demande (par géographie, réseau, matière, niveau...), compte tenu de l'évolution démographique, des taux d'encadrement, des charges de travail, ...
 - Offre compte tenu des pyramides d'âge, des recrutements, des départs, des taux d'absentéisme, des règles de mobilité, ...
 - Pénuries / surplus ainsi que les initiatives pour y remédier (p.ex., réforme de la formation initiale, attrait de la profession, ...)
- Projeter l'ensemble des flux financiers dans le futur sous différents scénarios, en tenant compte des paramètres macro-économiques (PIB, inflation, etc.), de l'évolution démographique, et des initiatives en cours
- Mener des analyses de sensibilité autour des principaux risques et incertitudes
- Déterminer les "conditions aux frontières" pour assurer l'équilibre de l'ensemble

3 L'identification des zones prioritaires d'amélioration se baserait sur 3 sources d'information principales



Zones prioritaires d'amélioration



3 Les options d'amélioration seraient priorisées et regroupées en un nombre gérable de programmes d'amélioration

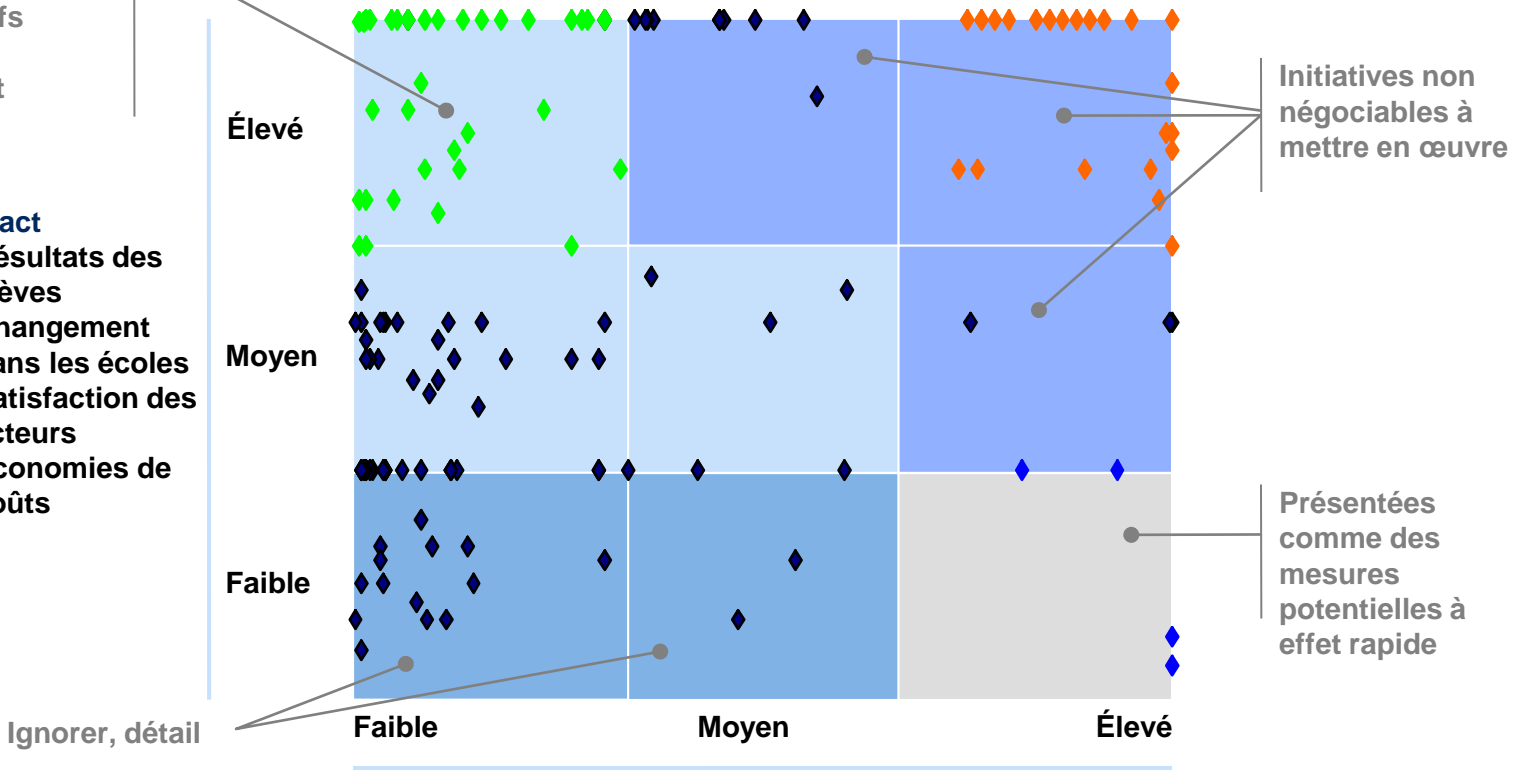
Mesures à moduler pour en améliorer la faisabilité

- Nouveau calendrier
- Réduction des coûts
- Revoir les objectifs
- Prévoir un accompagnement prolongé

Impact

- Résultats des élèves
- Changement dans les écoles
- Satisfaction des acteurs
- Économies de coûts

Les initiatives existantes ou en projet dans le système scolaire sont à évaluer et à intégrer le cas échéant

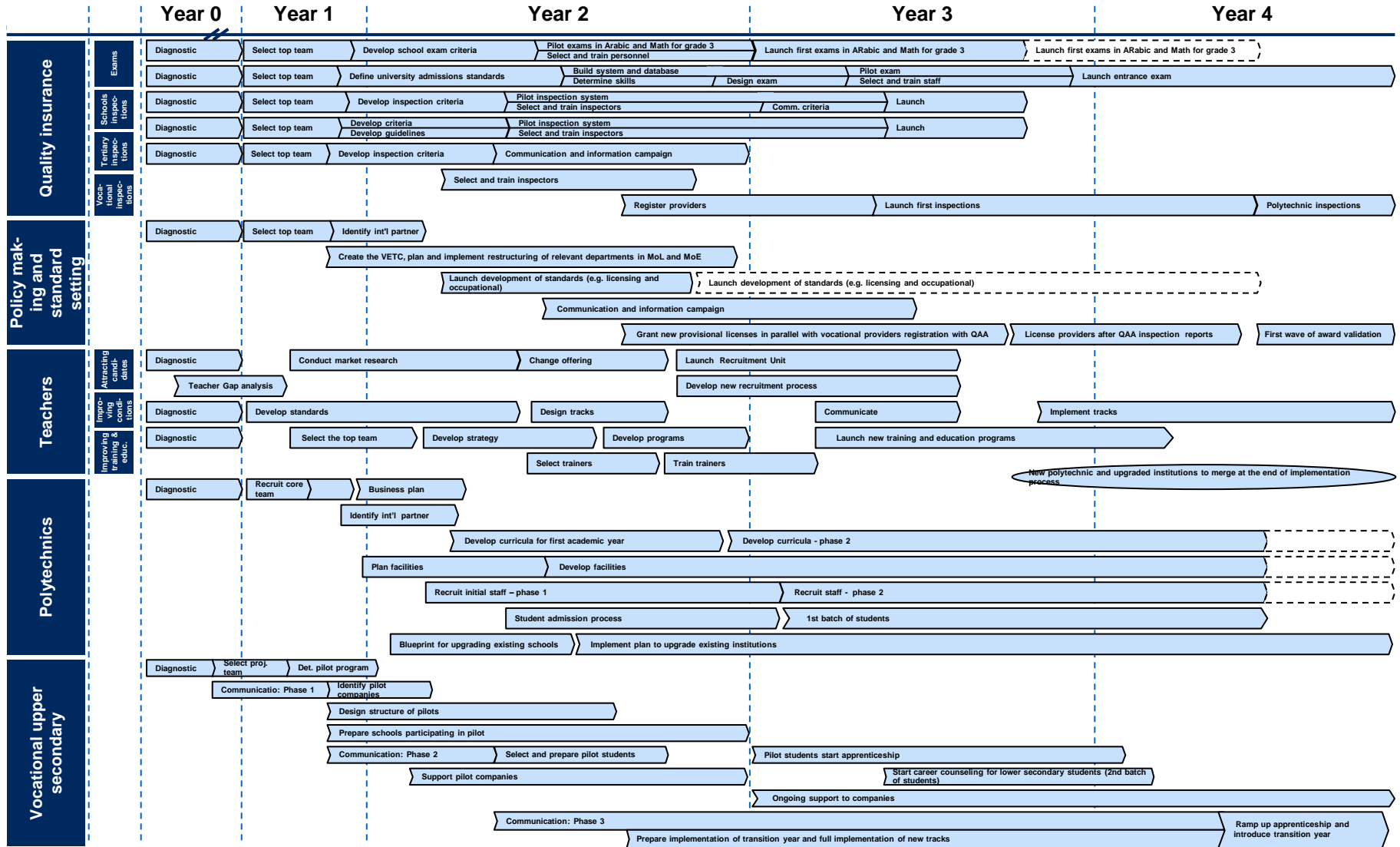


Faisabilité

- Délai de mise en œuvre
- Acceptation par les parties prenantes
- Coût (investissements, dépenses courantes)

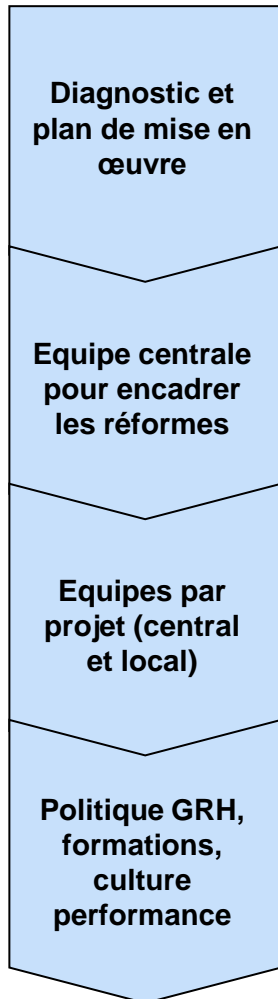
4

Exemple réel de programme de transformation pluri-annuel d'un système d'enseignement

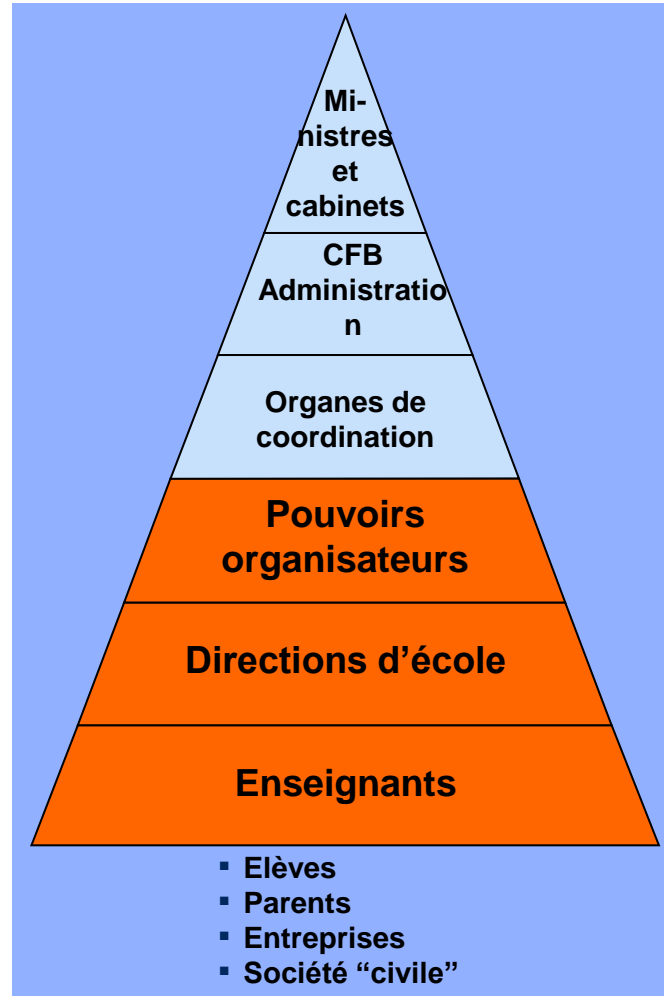


4 Des initiatives «bottom up» seraient également privilégiées

Approche « top-down » traditionnelle



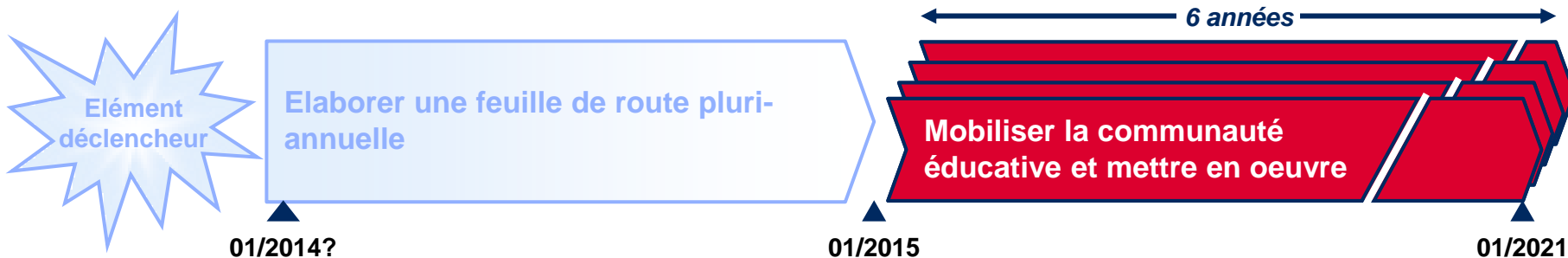
Organisation « simplifiée » Enseignement CFB



Approche « bottom-up »



Sur base d'expériences réussies à l'étranger, la mise en oeuvre de la feuille de route pourraient apporter des améliorations sensibles en 6 ans!



- Mobiliser les ressources nécessaire pour mener le changement
- Mettre en oeuvre les initiatives (“bottom-up” et “top-down”)
- Suivre l'évolution des performance et résoudre les problèmes rapidement et de manière rigoureuse
- Construire et développer les capacités de mise en oeuvre au sein même du système
- Développer des relations fortes et positives avec tous les protagonistes clés
- Communiquer sans relâche auprès de tous les acteurs
- Faire régulièrement rapport au gouvernement

**Le leadership technique orchestre le plan de transformation.
Les indicateurs de progrès s'améliorent (+25 points PISA en 6 ans)**

Synthèse des messages clés

- 1 Les enjeux socio-économiques liés à un enseignement de qualité sont critiques pour la prospérité future en Wallonie et à Bruxelles
- 2 Même si en légère amélioration, le niveau de performance de l'enseignement obligatoire en FWB n'est pas satisfaisant
- 3 Plusieurs exemples à travers le monde démontrent qu'il est déjà possible d'améliorer un système d'enseignement de façon significative en 6 ans
- 4 Ce que font ces meilleurs systèmes et comment ils ont progressé est bien documenté et peut s'appliquer à la FWB
- 5 Compte tenu de l'urgence et de l'ampleur des défis, nous proposons une marche à suivre dès à présent