

Education

Les clés de l'amélioration des systèmes scolaires

Comment passer de "bon" à "très bon" ?

"Les clés de l'amélioration des systèmes scolaires" est le titre du nouveau rapport publié par McKinsey & Company. Fondée sur l'analyse approfondie des systèmes scolaires qui ont progressé à travers le monde et sur celle de près de 600 réformes, cette nouvelle étude répond à la question : "Comment fait-on pour progresser ? Comment un système scolaire peu performant devient-il "bon" ? Puis comment passer de "bon" à "très bon", puis à "excellent" ?". A la veille de la parution des résultats de l'étude PISA de l'OCDE, ce nouveau rapport montre que tout système scolaire peut progresser de façon importante et rapidement - en moins de six ans - en mettant en place un ensemble de leviers prioritaires qui varient selon le niveau de performance dans lequel le système se situe. Pour les systèmes scolaires européens qui, comme la France, ont une bonne performance sans être pour autant excellents, la clé de l'amélioration réside principalement dans les pratiques pédagogiques et la transmission des savoir-faire entre les enseignants sur le terrain, ainsi que dans l'accroissement des marges de manœuvre laissées aux structures régionales et aux établissements.

Après les clés de la performance, les clés du progrès ...

Cette nouvelle étude fait suite à un premier rapport publié en 2007 "Les clés du succès des systèmes scolaires les plus performants", dans lequel McKinsey avait identifié trois points communs aux systèmes scolaires les plus performants : i) une valorisation et une attractivité du métier d'enseignant permettant de recruter les meilleurs talents ; ii) une amélioration continue des pratiques pédagogiques des enseignants et de l'animation pédagogique par les chefs d'établissement ; iii) un soutien renforcé donné en priorité aux élèves et écoles les plus en difficulté.

Comment un système scolaire "bon" devient-il "très bon" ? Et comment un système "très bon" devient-il "excellent" ? C'est le thème du nouveau rapport.

Première étape : identifier le niveau de performance d'un système éducatif

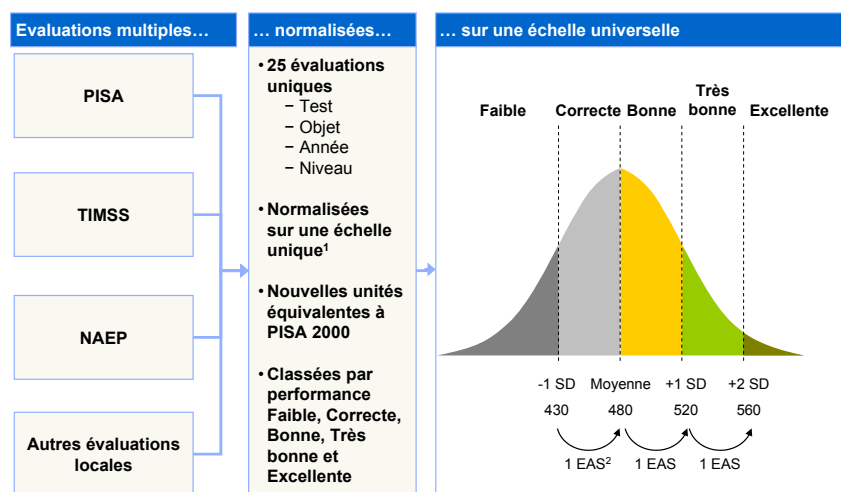
Afin de répondre à ces questions, McKinsey a étudié une vingtaine de systèmes scolaires dans le monde, à tous stades de performance, mais dont le point commun était d'avoir réalisé des progrès significatifs et durables.

La première étape a donc consisté à identifier le niveau de performance initial de ces systèmes afin de comprendre comment chacun d'eux avait réussi à améliorer cette performance, c'est-à-dire à faire progresser les résultats de ses élèves aux évaluations nationales et internationales. La notion de performance retenue dans cette étude recouvre donc la capacité d'un système à transmettre les savoirs fondamentaux à une tranche d'âge donnée : ce n'est pas la qualité de ce qui est enseigné qui a été mesurée, mais la qualité de ce qui est effectivement appris.

Pour mesurer cette performance, notre cabinet s'est appuyé sur les résultats des classements PISA, TIMSS, NAEP, et sur d'autres évaluations locales, qu'il a ensuite normalisés pour les comparer entre eux.

Cette analyse a donné lieu à un classement des systèmes éducatifs étudiés en cinq catégories : faible, correct, bon, très bon, excellent.

Figure 1
Pour comparer les systèmes de notre échantillon, nous avons créé une échelle universelle de la performance



¹ Suivant la méthode d'Erik Hanushek et Ludger Woessmann

² Equivalent Année Scolaire

SOURCE: TIMSS ; PISA ; PIRLS ; Hanushek et al ; analyse de l'équipe

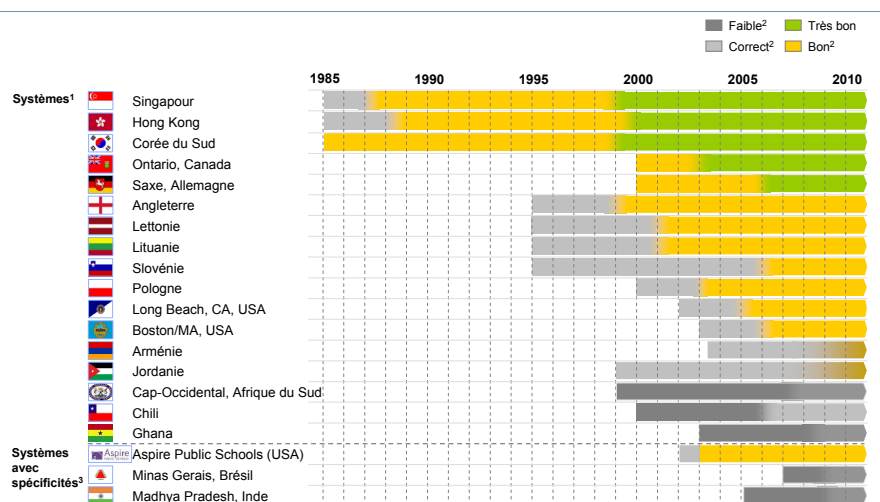
Deuxième étape : comprendre comment chaque système a réussi à progresser, aux différents stades de performance

McKinsey a ensuite examiné comment chacun de ces systèmes avait réussi à progresser dans leur niveau de performance. Nous avons ainsi mené près de 200 entretiens avec les acteurs des réformes de ces systèmes, et analysé 600 mesures mises en œuvre dans une vingtaine de systèmes scolaires de niveaux très différents.

A partir de cette base, il a été possible d'identifier les éléments de réforme pertinents pour chaque stade de performance, pour passer d'une performance faible à une performance correcte, puis bonne, très bonne, et enfin excellente.

Figure 2

Notre échantillon de 20 systèmes représente tout le spectre de l'amélioration de la performance, de faible à très bonne



1 Les systèmes ont été classés dans le temps en fonction de leur performance moyenne (faible, correcte, bonne, très bonne) et par instrument de test, objet et tranche d'âge, pour une année donnée sur l'échelle universelle
 2 Répartition des scores : Excellente > 560 (aucun) ; Très bonne 520-560 ; Bonne 480-520 ; Correcte 440-480 ; Faible < 440
 3 Il n'existe pas de données d'évaluation directement comparables pour relier ces systèmes aux évaluations internationales, c'est pourquoi des hypothèses spéciales ont été formulées pour les placer sur l'échelle universelle
 SOURCE: TIMSS, PISA, NAEP, évaluations par pays et par province ; analyse McKinsey & Company

Quel que soit son point de départ, un système scolaire peut nettement progresser en quelques années

Alors que les résultats des élèves ont stagné ou régressé au cours des dix dernières années dans beaucoup de pays, les systèmes analysés dans cette étude ont tous connu des progrès significatifs en l'espace de quelques années : de l'ordre d'un semestre d'équivalent année scolaire.

Par exemple, dans le Land de la Saxe, six ans de réformes ont permis d'améliorer la performance des élèves de troisième en maths, sciences et lecture d'environ deux trimestres en équivalent année scolaire.

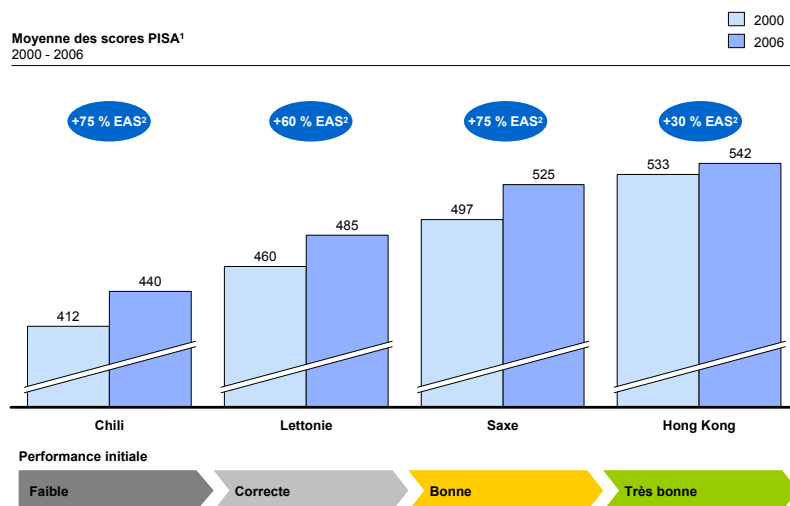
De même, le district de Long Beach en Californie a, en six ans de réformes, réussi à améliorer la performance en calcul des élèves de quatrième et de cinquième de 50 % et 75 % respectivement.

Au bout de six ans d'une démarche d'amélioration continue, les élèves de Lettonie ont obtenu des scores que leurs prédécesseurs n'auraient décrochés qu'au terme d'un semestre supplémentaire de soutien scolaire renforcé.

En deux à quatre ans, des systèmes scolaires initialement peu performants, comme ceux du Madhya Pradesh en Inde, du Minas Gerais au Brésil, et du Cap-Occidental en Afrique du Sud, ont notablement amélioré les résultats de leurs élèves en lecture et calcul, tout en réduisant sensiblement les disparités liées à l'origine sociale des élèves.

Figure 3

Quel que soit leur niveau de performance initial, les systèmes éducatifs peuvent considérablement améliorer leurs résultats en quelques années



1 Un équivalent année scolaire (EAS) correspond à 38 points sur l'échelle PISA

2 Moyenne des scores PISA en maths, sciences et lecture

SOURCE: PISA, base de données d'interventions McKinsey & Company

Tout système scolaire peut donc progresser relativement rapidement, quel que soit le niveau initial des élèves, indépendamment du contexte géographique, culturel, ou du niveau de ressources qui lui est consacré.

Un tronc commun de fondamentaux ...

Quel que soit le niveau de performance d'un système, le rapport met l'accent sur un tronc commun de fondamentaux : la formation initiale des enseignants ; l'évaluation des élèves ; l'utilisation d'indicateurs de performance pour mesurer les progrès, au niveau des élèves comme des établissements, et allouer les moyens en conséquence ; l'adaptation des programmes d'enseignements aux besoins d'un pays ; la motivation des enseignants par un système de rémunération valorisant ; le développement des compétences d'enseignement des professeurs et des compétences de management des chefs d'établissement, et enfin la clarté et la pérennité de la politique éducative.

... mais aussi des leviers de progrès spécifiques pour chaque niveau de performance

Contrairement aux démarches qui tendent à regarder comment font les meilleurs et à s'en inspirer, l'originalité de cette étude est de mettre en évidence que les leviers de progrès prioritaires varient selon le niveau de performance dans lequel un système se situe.

En regardant comment les systèmes faibles sont parvenus à se hisser vers le niveau "correct", puis de "correct" à "bon", puis de "bon" à "très bon" et, enfin, de "très bon" à "excellent", McKinsey montre en effet que les actions efficaces à un stade donné sont différentes des actions pertinentes au stade de performance suivant.

Il en ressort par exemple que les systèmes qui veulent atteindre le niveau "correct" doivent plutôt focaliser leurs efforts sur la mise en place des bases de l'apprentissage de la langue et des mathématiques. Pour les systèmes voulant évoluer de corrects à bons, la priorité sera de poser les bases : mettre en place les dispositifs d'inspection et les personnels adéquats, optimiser les moyens alloués aux établissements et les effectifs d'enseignants, revoir les bases pédagogiques.

En Europe comme en France, la première priorité est le renforcement des pratiques pédagogiques et la transmission des savoir-faire entre les enseignants sur le terrain, clé du progrès

Dans tous les systèmes qui ont progressé, 72 % des actions mises en œuvre sont liées à des mesures de renforcement des méthodes de travail sur le terrain plutôt qu'à des leviers centralisés.

Par ailleurs, les études approfondies des réformes menées par les systèmes éducatifs qui sont passés du niveau "bon" à celui de "très bon" indiquent que les leviers utilisés à ce niveau de performance ont principalement été le renforcement des approches pédagogiques et la transmission de ces savoir-faire entre les enseignants.

Ainsi, pour des systèmes ayant une bonne performance, comme celui de la France, et qui veulent progresser, la première priorité serait donc de renforcer les approches et les pratiques pédagogiques, à travers en particulier : l'accompagnement des jeunes enseignants sur le terrain par leurs collègues expérimentés, une préparation plus systématique des cours en commun, le partage des bonnes pratiques au sein de l'établissement et au-delà, sous l'égide du chef d'établissement.

Parmi les pratiques collaboratives ayant fait leurs preuves dans des systèmes de performance similaires, les auteurs soulignent que, dans l'Ontario, l'emploi du temps des enseignants comporte des plages consacrées à la préparation des cours en commun ; des réunions collégiales sont organisées pour examiner les pratiques d'instruction qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas ; les exemples de réussite sont communiqués au sein de l'établissement ou au sein du district.

Une autre bonne pratique constatée en Corée du Sud, qui s'inscrit en permanence dans le haut du palmarès de PISA, vise à inciter les enseignants les plus expérimentés à aider leurs collègues plus jeunes à progresser dans leurs pratiques d'instruction, d'abord au sein de l'école, puis dans les différentes strates du système. Cet aspect d'accompagnement par les plus expérimentés est valorisé dans les plans de carrière. Ainsi, des projets de recherche destinés à faire avancer les pratiques pédagogiques sont financés par un fond spécial et la participation des enseignants à de tels projets est prise en compte dans leur évolution de carrière.

Pour développer de telles pratiques, de nombreux systèmes ont confié au chef d'établissement le rôle crucial de mettre en place ces approches et de renforcer la dimension collaborative du travail sur le terrain.

Deuxième priorité : plus le niveau de performance des systèmes est élevé, plus les marges de manœuvre laissées au terrain doivent être grandes

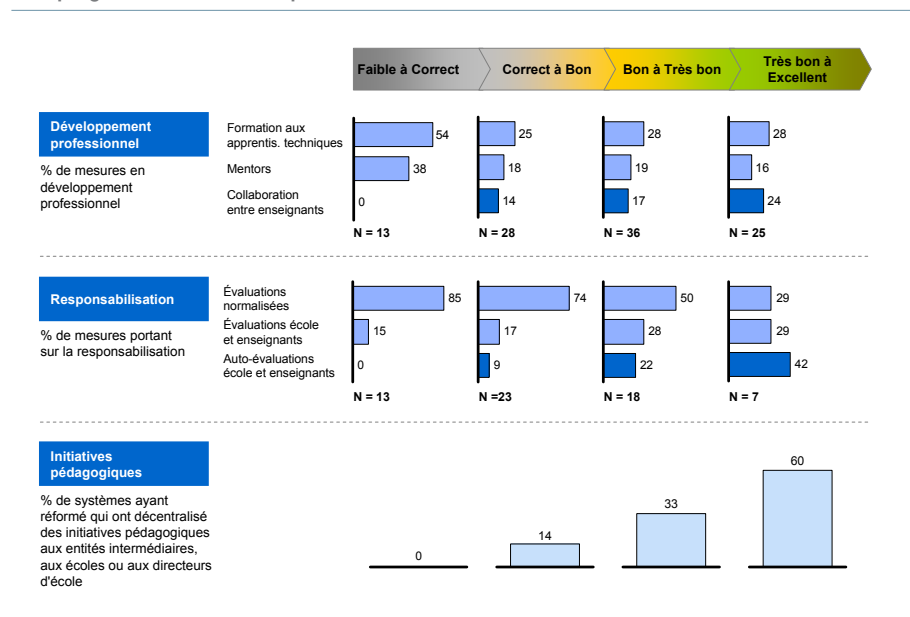
Alors que les systèmes éducatifs les moins performants s'améliorent principalement grâce à des initiatives dictées par les administrations centrales, afin de définir et de diffuser des pratiques d'enseignement cohérentes pour les écoles et les enseignants, cette approche n'est plus adaptée dès lors que les systèmes atteignent un bon niveau de performance.

En effet, cette étude démontre que les systèmes éducatifs performants (bons ou très bons) continuent à s'améliorer lorsque l'administration centrale accroît les responsabilités et les marges de manœuvre des structures régionales et des établissements pour adapter les pratiques d'enseignement à la réalité locale. La corrélation entre performance et degré de "subsidiarité" se révèle donc forte, la proportion des systèmes ayant laissé des initiatives aux structures régionales et aux chefs d'établissements étant de : 0 % pour les systèmes passés du niveau "faible" à "correct" ; 14 % pour ceux passés de "correct" à "bon" ; 33 % pour ceux passés de "bon" à "très bon" ; 60 % pour ceux passés de "très bon" à "excellent".

Singapour illustre bien la manière dont un système éducatif accorde davantage de latitude au terrain au fur et à mesure qu'il accroît son niveau de performance. D'abord très centralisé dans les années 60 et 70, alors que la performance était encore faible, l'Etat de Singapour a assoupli le système une première fois en 1988 pour accélérer le progrès vers une bonne performance, puis une deuxième fois en 1994, lui permettant ainsi d'atteindre son niveau actuel de très bonne performance.

Figure 4

L'initiative laissée aux établissements et aux enseignants augmente au fur et à mesure de la progression du niveau de performance

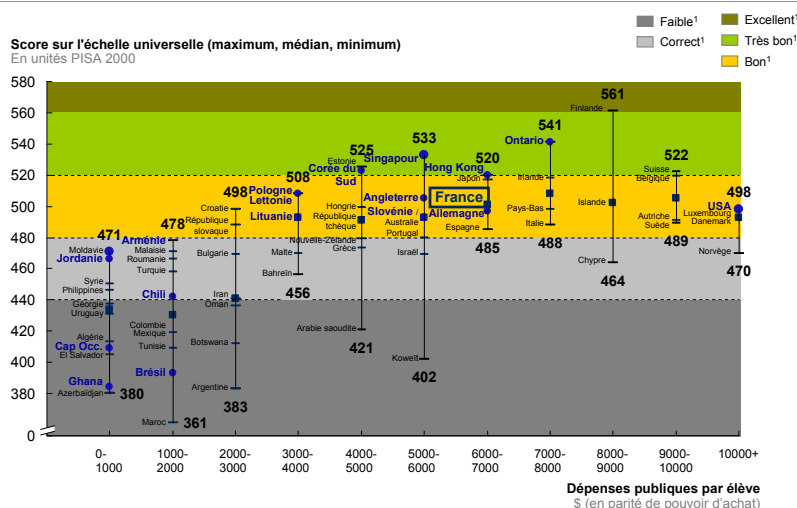


Enfin, les structures régionales (telles que l'académie ou le rectorat) semblent jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la performance mais aussi dans sa pérennisation : elles apportent un soutien ciblé aux établissements, veillent au suivi de la mise en œuvre des mesures ainsi que de leurs résultats, facilitent la communication entre le terrain et l'administration centrale (dans les sens descendant comme ascendant), favorisent les collaborations inter-établissements indispensables au partage des bonnes pratiques ; enfin, elles orchestrent les initiatives sur leur périmètre géographique.

Un enjeu qui va bien au-delà des questions de moyens

L'analyse des pratiques qui ont fait leurs preuves montre que l'enjeu de performance des systèmes éducatifs va bien au-delà des questions de moyens, notamment pour les systèmes ayant atteint un bon niveau de performance. En effet, en observant les démarches adoptées par les systèmes qui ont le plus progressé, il apparaît que, pour les pays développés, les performances scolaires sont peu corrélées avec les dépenses par étudiant.

Figure 5
La performance globale est faiblement corrélée à la dépense par élève pour un pays tel que la France



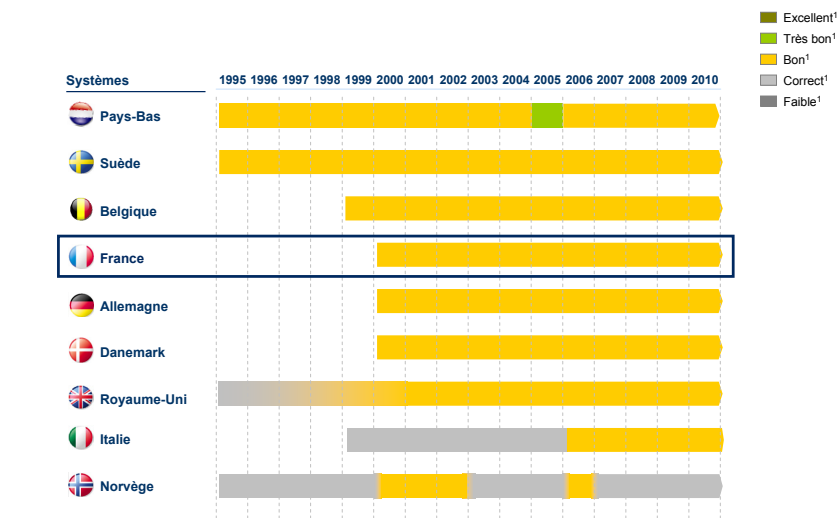
L'enjeu pour la France : passer de "bon" à "très bon"

Si l'on s'en réfère aux classements internationaux de référence, l'enjeu pour la France est de passer du niveau "bon" au niveau "très bon" puis "excellent", tout en assurant l'homogénéité de ce niveau sur l'ensemble de son territoire.

Pour répondre à cet enjeu, les grands principes se dégageant de cette étude et les leviers de progression identifiés semblent pouvoir s'appliquer à la France, avec deux priorités : renforcer le développement professionnel des enseignants et leurs pratiques pédagogiques sur le terrain par un travail au sein des équipes d'enseignants et en partageant les bonnes pratiques ; accroître les marges de manœuvre au niveau des rectorats, des établissements ou groupes d'établissements, notamment en termes de capacité d'innovation et de prise d'initiatives pédagogiques.

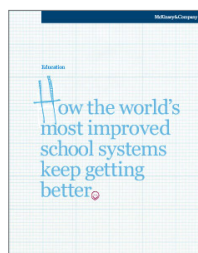
Figure 6

L'enjeu pour l'Europe : faire passer ses systèmes scolaires de "bons" à "très bons" puis "excellents"



1 Notations : Excellent > 560 (aucun) ; Très bon 520 - 560 ; Bon 480 - 520 ; Correct 440 - 480 ; Faible < 440 (Echelle Universelle)

SOURCE : TIMSS, PISA, NAEP, évaluations nationales et provinciales ; analyse d'équipe ; OCDE ("PISA 2006") ; Analyse McKinsey



"Les clés de l'amélioration des systèmes scolaires" est accessible dans sa version complète en anglais sur le site de McKinsey :

http://www.mckinsey.com/clientervice/Social_Sector/home.aspx