

La qualité en questions

Le point de vue de l'administration

Hans Georg Signer

Chef du service des écoles

Département de l'instruction publique de Bâle-Ville



Sommaire

- La politique de la formation sous pression
- Tendances dans le développement de l'école
- Gestion de la qualité GQ – élément d'une stratégie de développement
- La stratégie cadre GQ des écoles bâloises
- Attentes du canton vis-à-vis de la GQ
- Risques liés à la GQ
- Six conditions de réussite



La politique de la formation sous pression

Entrée de l'économie dans la politique de la formation (pilotage, benchmarking)

Standardisation, décloisonnement culturel

Démystification de la politique suisse de la formation

Centralisation: transfert du niveau stratégique aux niveaux CH et OCDE

Harmonisation

Décentralisation du niveau opérationnel

Exigences de qualifications du monde du travail

Transformation de l'économie

Affaiblissement de l'antagonisme entre formation générale et formation professionnelle

Hétérogénéité des conditions de formation

Transformation de la période de jeunesse et des modes de vie

Diminution des compétences éducatives des parents

Perte d'autorité de l'école

Devoir de légitimation de l'école de plus en plus grand

Goût des réformes de la politique et résistance des enseignants



Tendances dans le développement de l'école

Individualisation de l'apprentissage - autoformation

Le plus tôt est le mieux

L'école, lieu de vie: école dotée de structures journalières

Cohérence et coordination du système d'aide

Sec. II – diplôme pour tous (pilotage du sec. II)

RPT: réorientation dans l'enseignement spécialisé

Professionnalisation des métiers de l'enseignement, direction, surveillance et développement de l'école



La réponse

Une stratégie de développement



Documents fondamentaux pour le pilotage

- Stratégie globale en matière de langues (mars 2003)
- Plan directeur (1^{er} décembre 2005)
- Plan de développement de l'école publique (avril 2006)
- Stratégie de gestion de la qualité des écoles bâloises (décembre 2005)



Leitbild für die Schulen des Kantons Basel-Stadt





Entwicklungsplan für die Volksschule Basel-Stadt

Bericht an den Regierungsrat



Kanton

Kantonales Rahmenkonzept

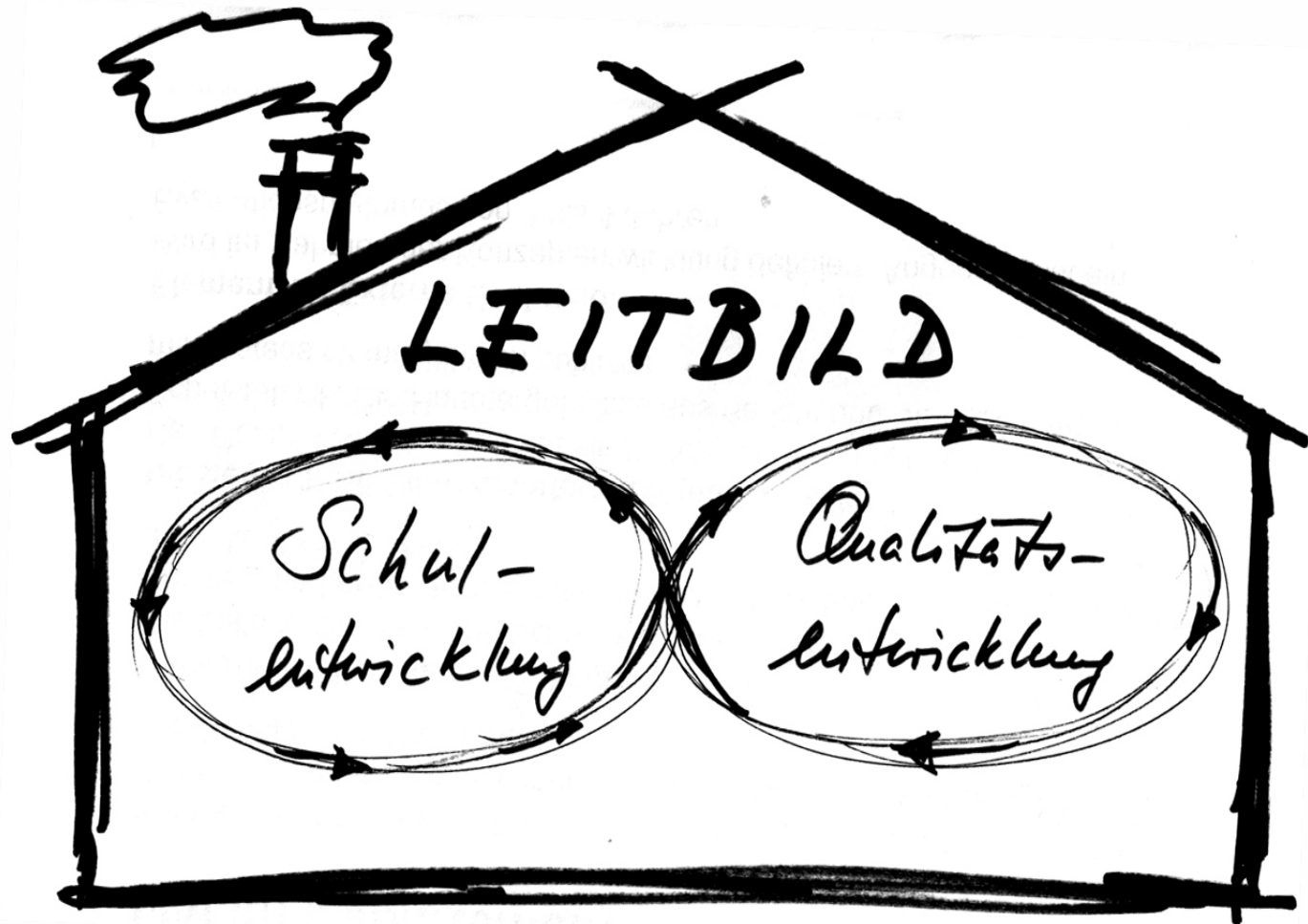
Qualitäts- management

an den Schulen des
Kantons Basel-Stadt

Schulen



La gestion de la qualité n'a pas lieu en vase clos



Qualité: contenu et procédures

- Le Plan directeur cantonal
 - ... définit le contenu et la fonction de l'école et de la formation
 - ... établit ce qu'est une bonne école et une bonne formation
- Le plan de développement de l'école publique
 - ... fixe la structure de l'école
 - ... arrête les objectifs de développement pour la formation et l'organisation.
- La stratégie de gestion de la qualité (GQ)
 - ... définit les procédures d'assurance de la qualité.

Introduction de la GQ dans les écoles bâloises en 2005

- Hétérogénéité
- Ecoles professionnelles, école de formation transitoire et gymnase intégrés dans le projet Q2E
- Le Centre de formation des professions de la santé est certifié Q2E, de même que divers départements des écoles professionnelles
- Ecoles de culture générale: propre développement de leurs procédures dans certains cas, aucune GQ systématique dans d'autres
- Scepticisme, voire rejet du personnel enseignant (GQ associée au NPM, aux contrôles et aux économies)

Chiffres-clés de la stratégie cadre

- Le canton fixe 11 procédures de gestion de la qualité, assorties chacune de standards minimaux, à valeur contraignante
- 2 éléments au niveau des enseignants: développement individuel de la qualité
- 5 éléments au niveau de l'établissement scolaire: GQ à l'intérieur de l'école
- 4 éléments au niveau du département de l'instruction publique: GQ à l'intérieur du département



Développement Q individuel

Elément 1: feed-back individuel

Les enseignants recueillent les feed-back des élèves, des parents, du collège professoral et d'autres personnes concernées.

Elément 2: groupe de qualité

Echange d'enseignants, groupes de formation, groupes d'échange d'expériences ou groupes de développement.

La GQ à l'école

Elément 3: stratégie GQ / manuel qualité

Les écoles disposent d'une stratégie QM et d'un manuel Q.

Elément 4: plan directeur de l'école

Chaque école est dotée d'un plan directeur propre, qui met l'accent sur la pédagogie.

Elément 5: planification pluriannuelle

Chaque école ou chaque établissement scolaire planifie les activités ayant trait à la qualité sur plusieurs années.

Elément 6: entretien d'évaluation / état des lieux

1 x par an a lieu un entretien d'évaluation / état des lieux avec chaque enseignant et chaque membre de la direction (aucune influence sur le salaire).

Elément 7: évaluation interne

Tous les trois ans, l'école évalue un domaine de tâches sous l'angle de la qualité et introduit les mesures nécessaires.



La GQ dans le Département

Elément 8: stratégie générale au niveau cantonal

Le canton édicte une stratégie de gestion de la qualité dans les écoles de Bâle-Ville.

Elément 9: controlling de la formation

La direction du service conclut une convention sur les prestations une fois par an avec chaque école. Chaque école rend compte régulièrement du degré de réalisation des objectifs.

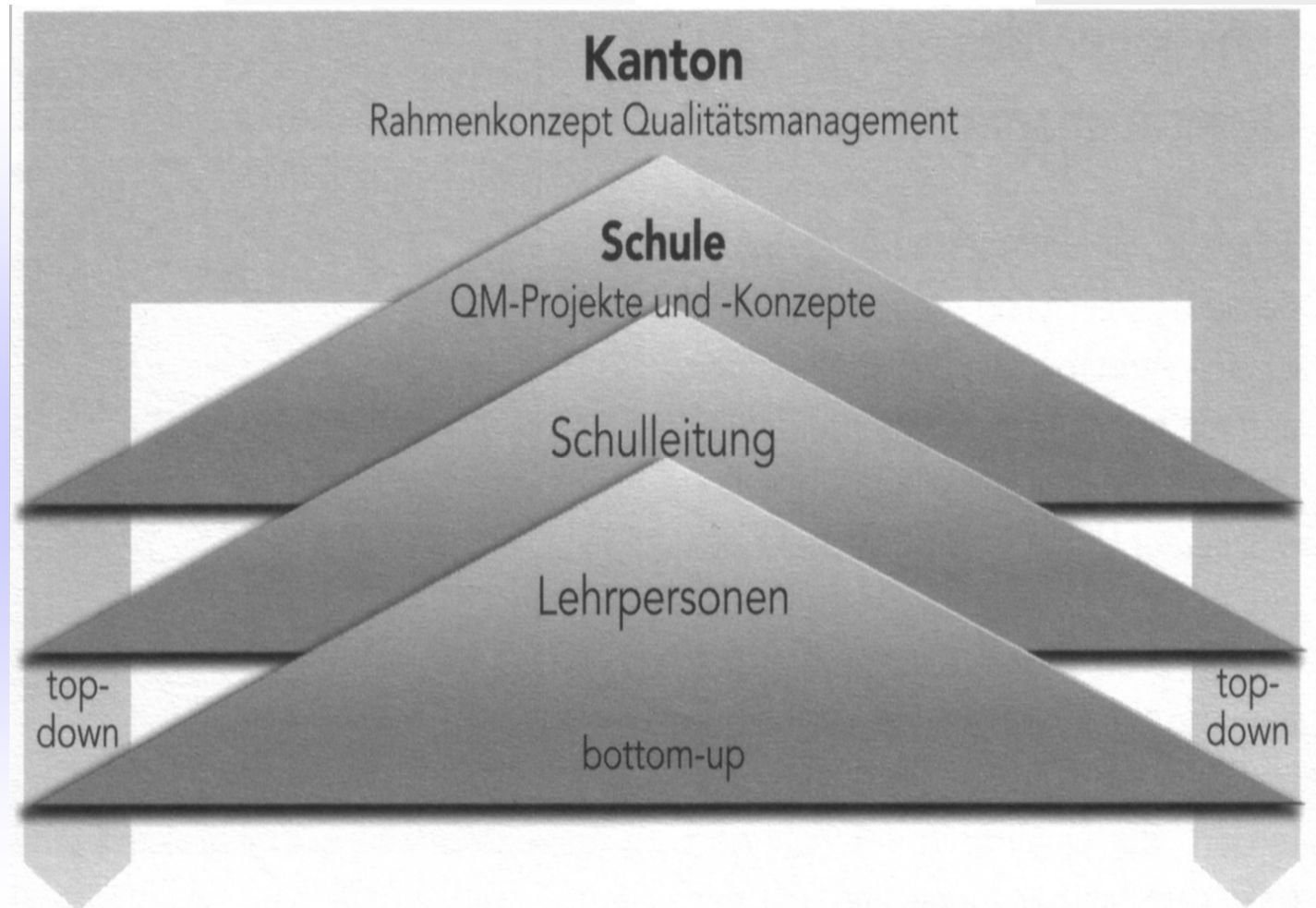
Elément 10: monitoring de la formation / statistique scolaire

Le service des écoles exploite un monitoring de la formation et établit une statistique scolaire. Les résultats principaux du rapport et de la statistique sont publiés au moins une fois par an.

Elément 11: évaluation externe

Est définie lors du développement de la stratégie.

Equilibre top-down et bottom-up



Prescriptions et marge de manœuvre

Prescriptions du canton

- Stratégie GQ: cadre formel contraignant pour les procédures Q qui encouragent un bon développement de l'école

Marge de manœuvre de l'école

- Organisation de la GQ
- Aménagement des éléments de la GQ
- Planification en étapes 2006 - 2012
- Définition du contenu des éléments de la GQ

Attentes du canton vis-à-vis de la GQ

- Créer une identité GQ propre à Bâle-Ville, ancrer le principe de la qualité en tant qu'élément stabilisant
- Encourager la réflexion sur l'école et la formation
- Mettre à profit et développer les connaissances professionnelles des enseignants, satisfaire aux exigences de professionnalisme
- Evaluer les processus en place à tous les niveaux, apprendre des résultats
- Stimuler le développement de l'école, renforcer la capacité d'innovation
- Systématiser le développement de l'enseignement basé sur les résultats, instaurer un climat de sécurité dans le domaine de la pédagogie et de la didactique
- Communiquer les résultats de l'école au public, renforcer la confiance et la compréhension



Attentes vis-à-vis des évaluations

- Evaluations des expériences, des réformes et des projets: en appui aux décisions politiques ayant trait à la pédagogie
- Les évaluations mettent en évidence les objectifs importants d'un système de la formation.
D'où une évaluation de la fonction qualifiante **et** formatrice du système de formation.
- L'évaluation en tant qu'élément central du cercle de qualité
- Point faible: mise en œuvre des résultats des évaluations

Risques

- Réalisation d'une procédure GQ sans aucun effet sur les
- élèves ...
- La procédure GQ n'est pas bien accueillie par les enseignants et revient à un exercice de légitimation entre les niveaux de conduite
- Banalisation de la mission de la formation (prétention de la formation)
- Positivismes scientifique et faisabilité éloignés des réalités
- Système de contrôle bureaucratique
- Enlisement de la procédure GQ

Le défi de taille

Comment intégrer les directions d'écoles et les enseignants dans l'entreprise GQ?

6 conditions de réussite



La GQ est un projet pédagogique

La GQ n'est pas un acte administratif imposé

mais

un **projet pédagogique évolutif**:

une entreprise systématique pour répondre à des questions complexes sur le développement de la formation et de l'école

Condition 1



La qualité en questions

Encouragement individuel et enjeu à relever

Que pouvons-nous faire pour comprendre les modes de pensée et d'apprentissage des enfants et des jeunes? Pour détecter les difficultés d'apprentissage et encourager la santé? Pour varier l'apprentissage de manière à ce qu'il réponde aux attentes et aux possibilités des personnes en formation? Pour éveiller et préserver le goût d'apprendre? Que pouvons-nous offrir à ceux qui ont spécialement besoin de notre soutien parce qu'ils ont des difficultés d'apprentissage, parce qu'ils possèdent des dons extraordinaires ou parce qu'ils sont défavorisés en raison de leur origine ou de leurs milieux? Comment donnons-nous des réponses utiles?

Formation

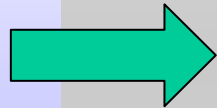
Que fait-elle pour donner le temps aux élèves de réfléchir, d'expérimenter et de découvrir? Comment encourage-t-elle la compréhension? L'apprentissage découlant de l'expérience et de l'observation? Comment favorise-t-elle l'autonomie? Comment instaure-t-elle une discipline motivée par les exigences de la formation? Que pouvons-nous faire pour intégrer les connaissances professionnelles dans des schémas plus vastes? Quelle compréhension générale avons-nous des prestations et comment mesure-t-on la qualité de celles-ci?

Collectivité

Que peut faire l'école pour être elle-même une société en miniature? Que pouvons-nous faire pour que l'école soit un lieu d'expérience, d'expérimentation et de dépassement de soi? Comment façonnons-nous la vie de l'école, l'établissement scolaire? Quelles règles nous donnons-nous et comment les enfants et les jeunes participent-ils à la fixation de celles-ci?

L'enseignement et l'école en ligne de mire

Contenu



enseignement et école de qualité

Niveau de l'exécution



Etablissement scolaire

Condition 2



Éléments GQ: des serviteurs, non des tyrans

Les éléments GQ sont au service de l'école et ne deviennent pas des tyrans.

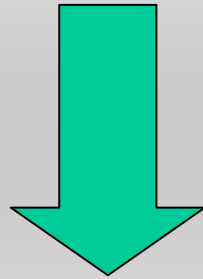
Les écoles intègrent les éléments de façon à ce qu'ils leur soient utiles.

Condition 3



Cadres et enseignants dans l'entreprise

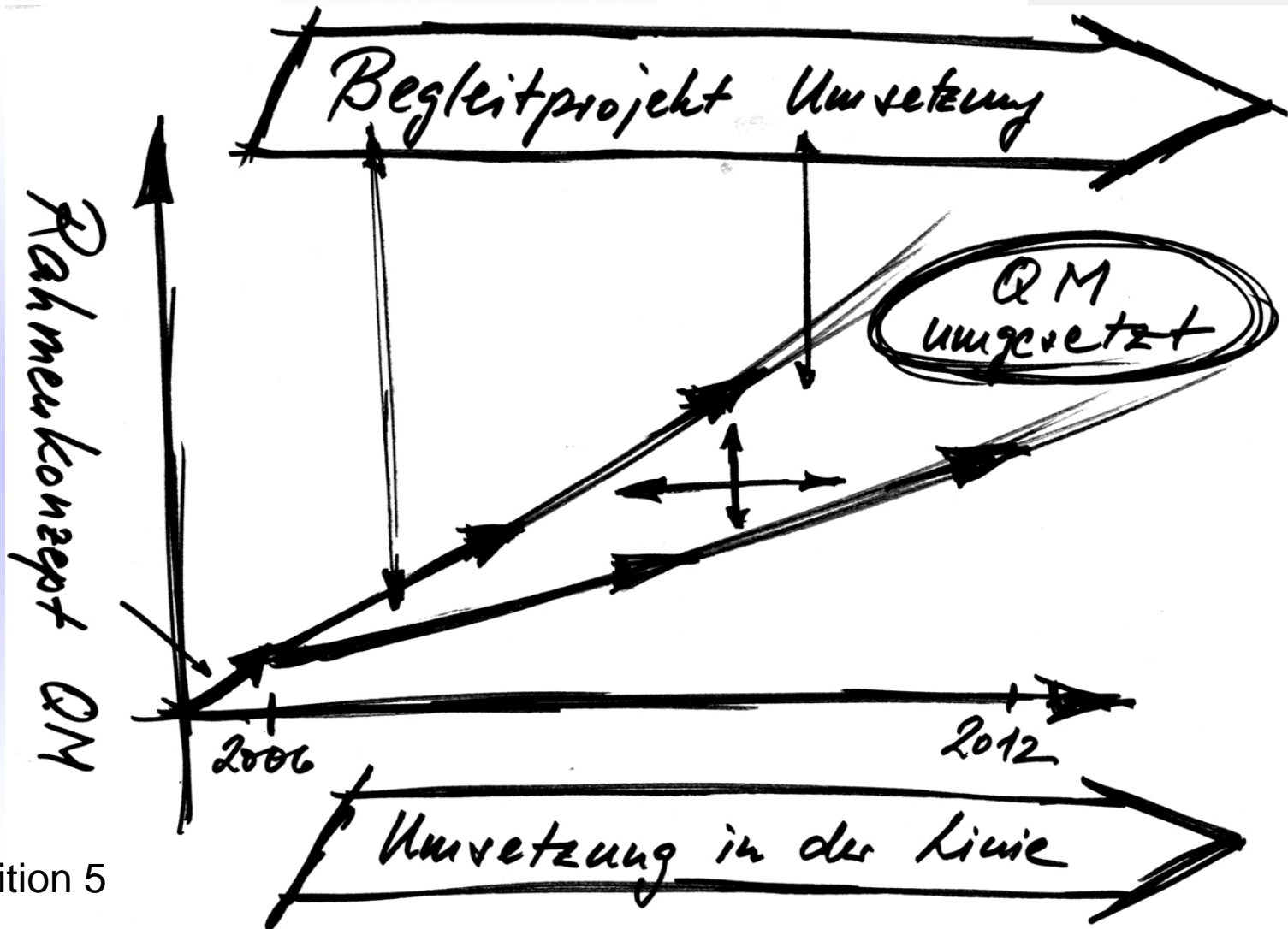
- La GQ est une tâche de conduite. Les services de la formation et les directions d'école doivent tirer à la même corde.



- Convention avec les directions d'écoles et le conseil des écoles sur une responsabilité commune

Condition 4

Organisation souple, pilotage commun



Condition 5



Soutien

- Service qualité
- Réseau
- Développement des ressources pour la conduite, le conseil, la formation continue et les groupes de pilotage
- Clarification de la mission et de la charge de travail annuelle

Condition 6



Cadre et marge de manœuvre

«La qualité des réglementations étatiques réside moins dans ce qu'elles prescrivent que dans ce qu'elles permettent et ce qu'elles encouragent.»

Holzapfel 1996

Le développement de l'école ne peut être ni dirigé de manière centralisée, ni laissé au bon vouloir d'un établissement.