
DIFFÉRENTS REGARDS PORTÉS SUR LA QUALITÉ DE L'ÉCOLE ET SUR LES MODALITÉS DE SON ÉVALUATION

Le point de vue de la direction d'établissement

Portrait de M. Herbert Binggeli

Docteur en histoire, professeur de gymnase (allemand et anglais), directeur de la gibb (école professionnelle des métiers et de l'industrie, Berne)

Master of Business Management FH; certificat de responsable de l'évaluation formative (WBZ/LCH); EFQM-Assessor (TQM-Forum)

Président de la Conférence suisse des directrices et directeurs d'écoles professionnelles (CSD), Président de la Conférence des directrices et directeurs des écoles professionnelles du canton de Berne (BDK)

Herbert Binggeli
gibb Gewerblich-Industrielle
Berufsschule Bern
Lorrainestrasse 1
Postfach 251
CH-3011 Bern
Telefon : 031 335 91 30
E-mail : herbert.binggeli@bern.ch

1. Exigences quant à la qualité des établissements scolaires

Les exigences en matière de qualité formulées de l'extérieur ou de l'intérieur envers l'école sont nombreuses, variées et marquées par le point de vue subjectif du groupe en question. Tous ont des représentations et des exigences en matière de qualité : les parents, les maîtres d'apprentissage, les institutions qui offrent des débouchés aux jeunes, les autorités, la société (cf. PISA), les apprenants, les enseignants, les directions d'établissement.

Les exigences en matière de qualité peuvent être fixées dans deux domaines. Une bonne école signifie avant tout un bon enseignement : pour cela, il est nécessaire de disposer d'enseignantes et enseignants qualifiés. Mais une bonne école est aussi une école bien organisée qui sait communiquer et qui a mis en place des processus transparents.

Il s'agit là d'une définition simple de la qualité de l'école. Il existe un grand nombre de définitions qui sont meilleures, plus complètes mais aussi plus compliquées. Les autorités compétentes sont apparemment habilitées à définir la qualité de l'école : elles édictent des articles de loi, des règlements (en font partie les plans d'étude), des guides, des standards, des prestations à atteindre etc. Tous ces éléments constituent le cadre, les standards. Toutefois, la qualité de l'école se définit de façon plus marquée au niveau de sa mise en œuvre : dans la pratique et, sur le plan de la métaévaluation, à travers le système de qualité qui a été choisi.

2. Examen de la qualité des établissements scolaires

Les enseignantes et enseignants sont des spécialistes de l'enseignement et de l'apprentissage. Agir de manière professionnelle signifie rechercher la qualité. Afin d'obtenir des informations sur la qualité des prestations professionnelles et, le cas échéant, sur le potentiel d'amélioration, il est nécessaire de procéder à une évaluation. La motivation des spécialistes pour l'évaluation devrait être intrinsèque. Cela vaut également pour l'école en tant qu'unité organisationnelle : à quel point l'école est-elle bien organisée? Qu'en est-il de sa culture d'entreprise? Comment conçoit-elle ses relations avec les autres partenaires de l'éducation et avec l'opinion publique? Quelle est la qualité de son service administratif?

Il est nécessaire de tirer des conclusions des résultats de l'évaluation, de donner la priorité aux potentiels d'amélioration constatés dans les deux domaines cités plus haut, de définir des mesures et d'évaluer ensuite leurs effets (cercle de Deming). Il s'agit là du niveau "autoévaluation" de l'école. Les autorités scolaires qui établissent des lignes directrices pour la qualité de l'école et pilotent les écoles sur la base de contrats de prestation entendent vérifier si les objectifs escomptés ont été atteints. Elles veulent obtenir des informations sur l'efficacité du système de qualité choisi par l'école et sur la concrétisation des standards de qualité fixés au préalable. A l'intention des autorités scolaires, l'école établit un rapport (controlling) sur la réalisation des objectifs définis dans le cadre du contrat de prestation et assortis d'indicateurs et de valeurs à atteindre.

La validité et l'efficacité de l'évaluation externe de la qualité de l'école dépend a priori du bien-fondé des exigences et de la cohérence entre les objectifs et le controlling. Seuls des objectifs exigeants, mais réalisables permettent une amélioration de la qualité de l'école. Des objectifs sans importance ou inatteignables ne servent à rien. Il en va de même pour le rapport de l'école (controlling) : ni le "faire semblant" ni la collecte de données qui resteront oubliées dans les tiroirs ne mènent au but fixé.

3. Systèmes de soutien

A part les conditions cadre évoquées ci-dessus et le système reposant sur les objectifs et le controlling, les écoles bénéficient de peu de soutien pour leurs efforts en matière d'amélioration de la qualité. En règle générale, elles n'obtiennent ni des ressources en temps ni des ressources matérielles pour prendre soin de leur système de qualité. Du point de vue de l'approche Nouvelle gestion publique (pilotage par le biais d'un contrat de prestation), c'est une erreur. Des ressources doivent être mises à disposition pour chaque prestation fixée dans le contrat. Et la qualité de l'école ne devrait rien coûter?

D'un autre point de vue, cela est correct. Le souci d'assurer la qualité de l'école fait partie du mandat du corps enseignant et aussi du cahier des charges des responsables de l'unité organisationnelle que représente l'école.

Et pourtant : une gestion systématique de la qualité nécessite des ressources. Si elles ne sont pas mises à disposition, la direction d'établissement doit alors fixer des priorités dans l'utilisation de ses moyens.

4. Pratique

Le feed-back 360° a été introduit à la gibb au niveau de l'évaluation individuelle de la qualité. Les professeurs évaluent leur enseignement et les effets de celui-ci sur les élèves, les parents etc. D'entente avec la direction de leur section, ils définissent ensuite des objectifs visant à améliorer la qualité.

Il y a une année les membres de la direction de la gibb se sont engagés à mettre en place une gestion totale de la qualité (TQM) fondée sur le modèle EFQM pour l'excellence. Les premiers assessments se dérouleront en automne 2006. Il s'agira d'évaluer la qualité de toutes les composantes de l'entreprise gibb. Des priorités et des mesures seront définies sur la base du potentiel d'amélioration qui aura été constaté. Puis il y aura de nouveaux assessments. La philosophie TQM est marquée par la volonté de faire partie des meilleures entreprises, de regarder la situation en face et de procéder de façon continue à des améliorations.

5. Attentes

En tant que directeur d'établissement, j'attends des *autorités scolaires* au niveau :

- a) des conditions cadre : une continuité et une harmonisation (Confédération/cantons)
- b) de l'aménagement concret de la gestion de la qualité et de son évaluation : une grande marge de manœuvre pour les institutions
- c) des ressources : une prise de conscience qu'une gestion systématique de la qualité occasionne des coûts.

J'attends des *directions d'établissement* qu'elles surmontent d'une part leurs dissensions au sujet du choix du système de qualité d'autre part leur crainte du benchmarking. Par conséquent, je souhaite qu'elles soient prêtes à faire des comparaisons entre les institutions et à apprendre.

J'attends des *enseignantes et enseignants* qu'ils suivent leur éthique professionnelle et qu'ils comprennent que le souci de la qualité de l'école fait partie intégrante de leur mission. Par conséquent, je souhaite qu'ils ne considèrent plus que l'enseignement (activité primaire de l'école) et le développement de la qualité sont deux tâches distinctes.