



Sarah Kontos
Directrice du bureau romand

Jean-Marc Huguenin
Collaborateur scientifique,
Centre suisse de formation continue
des professeurs de l'enseignement
secondaire, Neuchâtel

Pilotage des écoles: quels outils de gestion pour favoriser l'amélioration continue?

Un changement de paradigme intervient en matière de gestion d'écoles. Stratégie de développement et pilotage à l'aide d'indicateurs se conjuguent désormais pour favoriser l'amélioration continue.

«En matière de gestion d'écoles, nous sortons de la préhistoire», relève un directeur d'établissement. Il s'exprime dans le cadre d'une enquête initiée par le Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS) dans laquelle 21 directions d'écoles du secondaire II, sélectionnées de manière aléatoire, ont détaillé les outils, méthodes et initiatives développés pour favoriser l'amélioration continue de leur fonctionnement et de leur organisation. Sur cette base, le CPS, en partenariat avec l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), organise un colloque pour présenter les pratiques les plus prometteuses – cf. encadré ci-dessous –.

Stratégie et tableau de bord

Plusieurs écoles innovantes ont développé des tableaux de bord regroupant un certain nombre d'indicateurs de gestion. En produisant une information statistique objectivée, ces indicateurs permettent aux établissements de se situer par rapport aux objectifs fixés. A titre d'illustration, une école professionnelle a composé son tableau de bord de 16 indicateurs orientés sur les apprenants, les partenaires de l'établissement et les ressources consommées. Les indicateurs orientés sur les apprenants apportent des informations sur la réussite et le bien-être des apprenants tout au long de leur formation. Parmi ces indicateurs, mentionnons le taux de promotion des apprenants en première année, le taux d'absentéisme, le taux de rupture de contrats d'apprentissage en cours d'année et le degré de satisfaction des apprenants capté à l'aide d'un questionnaire. En fonction des informations transmises par ces indicateurs, la direction de l'école initie différentes actions pour remédier aux déficits de qualité constatés. Les écoles du canton de Berne sont, de leur côté, liées par un contrat de prestations au département de l'instruction publique. Ce contrat mentionne les prestations que l'école doit fournir, les ressources qu'elle obtient pour

remplir sa mission ainsi que différents objectifs chiffrés à atteindre – notamment le taux de réussite des étudiants aux examens –. En fonction des objectifs mentionnés dans le contrat de prestations, les écoles construisent leurs propres tableaux de bord pour répondre aux impératifs fixés.

Système qualité adapté à la culture d'école

Pour assurer l'amélioration continue, la moitié des écoles rencontrées ont développé des systèmes de gestion de la qualité. Certaines ont opté pour des systèmes normés ou intégrés de type ISO ou EFQM. D'autres ont développé des systèmes propres qui répondent à leurs besoins spécifiques et qui correspondent mieux à leur culture. Ainsi, une école a associé ses enseignants, puis ses étudiants, dans une réflexion structurée visant à définir des propositions concrètes d'amélioration du climat de l'école. Une autre école a traduit les valeurs définies dans sa charte en critères concrets servant de fil conducteur aux enseignants et aux apprenants dans leur activité pédagogique. Ces critères sont appliqués dans l'enseignement et leur application est évaluée par la direction. D'autres écoles se sont regroupées et organisent des revues de pairs pour analyser et comparer leur manière de travailler, avec pour objectif l'identification de bonnes pratiques. Ainsi, les directions respectives définissent des thèmes qui sont discutés durant les visites des pairs. Autant de pratiques qui seront présentées et débattues durant le colloque organisé par le CPS et l'IFFP.

Informations:

Pilotage des écoles du secondaire II en Suisse romande
Quels outils de gestion pour favoriser l'amélioration continue?
5 décembre 2007 à Neuchâtel

Programme détaillé et inscription:
www.webpalette – Secondaire II – CPS-WBZ – Manifestations spéciales
Cours WBZ no 07.28.08
Informations complémentaires: huguenin.jean-marc@wbz-cps.ch