

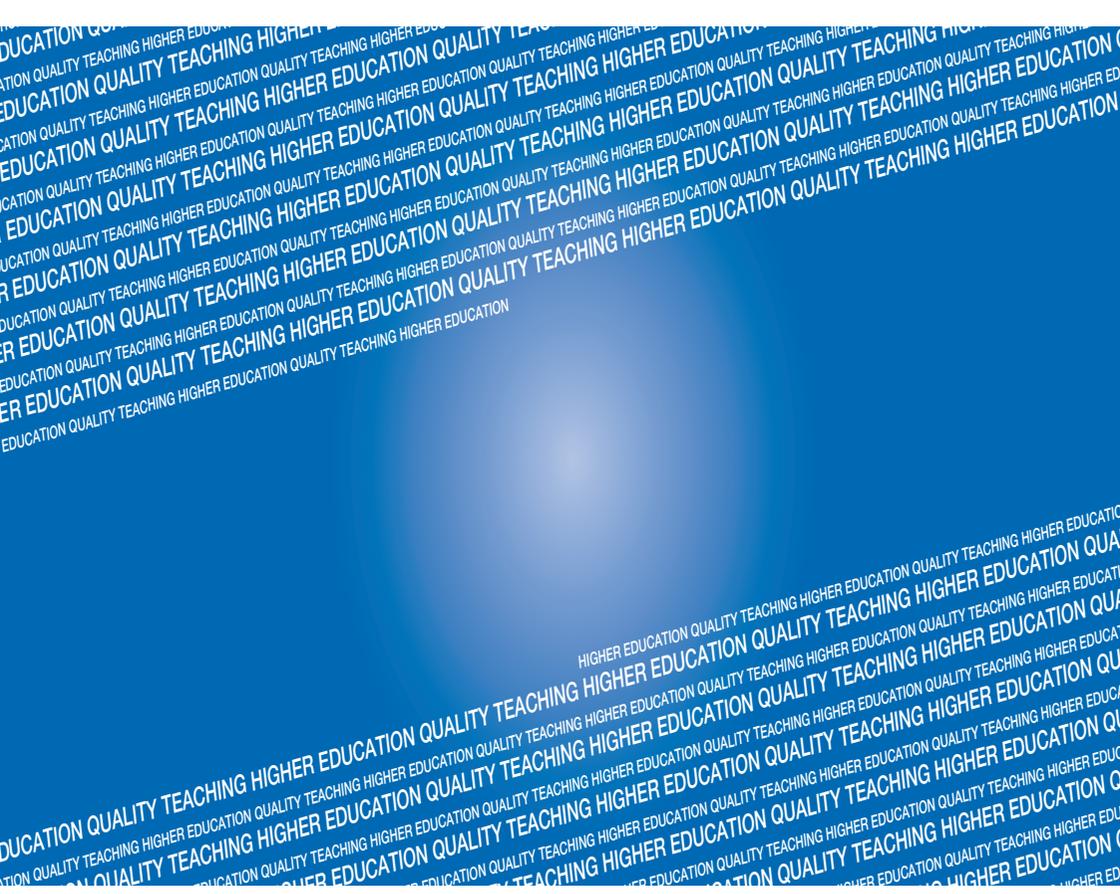


# Retenir la leçon

## ENQUETE SUR L'ENSEIGNEMENT DE QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

**RESUME**

**Fabrice Hénard**



## RETENIR LA LEÇON

### ETUDE SUR L'ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

#### RÉSUMÉ

par Fabrice Hénard

Dans le contexte d'une économie mondiale de plus en plus commandée par le savoir, l'enseignement supérieur est en passe de devenir un facteur essentiel de la compétitivité économique. L'impératif d'amélioration des compétences liées à l'emploi auquel les pays doivent faire face, requiert que l'enseignement dispensé au sein des établissements soit un enseignement de qualité. Les débats nationaux et transnationaux tels que le Processus de Bologne, les réglementations directement mises en place par les états, les mesures d'encouragement, la concurrence existant entre les établissements publics et privés, tous ces éléments incitent les établissements à mettre la qualité de l'enseignement à leur ordre du jour. En outre, même si leur influence reste sujette à controverse, les agences nationales d'assurance qualité poussent à la réflexion sur ce thème.

A mesure que les systèmes d'enseignement supérieur se développent et se diversifient, la société civile questionne de plus en plus la qualité des programmes offerts aux étudiants. Les évaluations publiques et les comparaisons internationales des établissements d'enseignement supérieur suscitent un intérêt toujours plus grand. Cependant, les méthodes d'évaluation employées par de tels classements tendent à suraccentuer la recherche, et à utiliser les résultats de ces recherches comme une valeur d'étalonnage des établissements. Si ces processus d'évaluation ne mesurent pas de façon précise la qualité de l'enseignement, c'est que prendre la mesure de la qualité de l'enseignement reste une gageure.

Les établissements peuvent mettre en place des mécanismes d'évaluation dans le but d'identifier et de promouvoir les pratiques d'un bon enseignement. De plusieurs façons, l'environnement des établissements d'enseignement supérieur peut permettre d'améliorer la qualité de l'enseignement. Ainsi, que ce soit par le biais d'une politique nationale lancée par les pouvoirs publics ou par le biais de recommandations émises par des agences d'assurance qualité, il est tout à fait possible d'aider les responsables universitaires à acquérir une culture de la qualité incluant l'enseignement.

Le but du projet de l'OCDE-IMHE sur la qualité de l'enseignement est de souligner les initiatives efficaces et les mécanismes mis en application dans les établissements d'enseignement supérieur et de faire avancer la réflexion ou les pratiques qui peuvent aider d'autres établissements à améliorer la qualité de leur enseignement et de ce fait, la qualité de leurs diplômés. Le rôle du personnel enseignant et de soutien, des départements, des autorités exécutives et de l'État a été analysé. L'étude a cherché à identifier les facteurs d'amélioration à long terme pour le personnel, les décideurs, et les institutions, et à contribuer à la réflexion sur les indicateurs de résultats dans l'enseignement supérieur.

29 établissements répartis dans 20 pays de l'OCDE et hors OCDE ont participé à ce projet qui a permis de rassembler des informations à leur sujet, et d'établir des références sur la qualité de leur enseignement. Grâce au questionnaire qui leur a été distribué, ils ont également eu l'opportunité de définir et d'examiner leur pratiques.

Des établissements d'enseignement technologique et professionnel aux établissements d'enseignement du commerce et des affaires, des petits et moyens établissements aux établissements spécialisés dans l'enseignement de troisièmes cycles, l'échantillon des établissements sélectionnés constitue un éventail représentatif de la diversité des établissements d'enseignement supérieur.

***L'étude couvre particulièrement les champs suivants:***

- Les leviers et les débats qui sous-tendent une attention croissante envers la qualité de l'enseignement.
- Les objectifs qui ont guidé les établissements à améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que leurs choix et leurs approches philosophiques qui peuvent influencer grandement sur la qualité.
- Les types d'applications concrètes des initiatives de qualité de l'enseignement, les problèmes liés à leur application, les acteurs à impliquer, les besoins et les questions à solutionner.
- La diffusion des pratiques, la mesure et le suivi des progrès.
- Les impacts de la qualité de l'enseignement sur l'enseignement, la recherche et la culture institutionnelle.
- L'articulation des approches visant à améliorer la qualité de l'enseignement d'une manière durable dans l'établissement.

***Conclusions principales***

- La qualité de l'enseignement devient un centre d'intérêt pour un nombre croissant d'établissements. Bien que la notion de qualité recouvre des conceptions et des définitions différentes, qui évoluent dans leurs formes et de manière continue, les initiatives (actions, stratégies, politiques) adoptées dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement se multiplient au sein des établissements.
- La grande majorité des initiatives prises par des établissements pour améliorer la qualité de l'enseignement sont empiriques et doivent répondre à leurs besoins précis à un moment donné. En revanche, les initiatives inspirées par la littérature et la recherche universitaire sur le sujet sont rares.
- Consolider ces initiatives avec cohérence dans le cadre d'une politique institutionnelle reste pour un établissement un effort à long terme et non linéaire, eu égard aux contraintes multiples.
- La technologie a permis d'améliorer la pédagogie et les interactions étudiants-professeurs.
- La qualité de l'enseignement doit donc être considérée de façon dynamique, en fonction des variations contextuelles dans l'environnement de l'enseignement supérieur, tels l'internationalisation des études et des missions diverses que l'éducation est invitée à fournir, le développement de l'innovation, l'engagement civique et l'insertion régionale- visant à générer une main d'œuvre adaptée à relever les défis du 21ème siècle.
- Un engagement continu des instances dirigeantes de l'établissement est de ce fait indispensable pour capter toutes les dimensions qui traversent la qualité de l'enseignement. L'implication des

étudiants est de la même façon déterminante : elle ne se limite pas à l'évaluation des formations mais couvre également la définition des programmes et les méthodes d'enseignement.

- Déployer une politique institutionnelle efficace pour la qualité de l'enseignement implique de favoriser la synergie entre deux groupes de facteurs :

□ Des facteurs de plan national ou international (par exemple le processus de Bologne en Europe), capables de stimuler un climat général favorisant l'identification de la qualité de l'enseignement comme priorité ;

□ Des facteurs institutionnels internes comme le contexte propre à l'établissement ou des circonstances particulières (par exemple la nomination d'un nouveau dirigeant) sont susceptibles d'affecter le développement des initiatives de la qualité de l'enseignement.

- Une forte capacité de leadership aux niveaux décisionnaires constitue un avantage pour conduire une politique institutionnelle de qualité de l'enseignement. La participation des doyens de facultés est également essentielle, car les doyens restent à l'interface des corps décisionnaires d'un établissement et des enseignants sur le terrain. Ils encouragent les approches stratégiques fécondes, établissent et soutiennent les pratiques communes et consolident l'innovation dans la pratique quotidienne en salle de classe.
- Encourager les initiatives ascendantes de la part des membres du corps enseignant, les placer dans un environnement d'étude et d'enseignement propice, fournir un appui efficace et stimuler la réflexion sur le rôle de l'enseignement dans le processus de l'apprentissage, sont des axes de développement prometteurs pour la qualité de l'enseignement.
- Ni la taille ni la spécificité d'un établissement ne posent un obstacle important au développement des politiques institutionnelles, tant que l'implication des instances dirigeantes est manifeste et continue, que le soutien financier est suffisant et que les équipements adéquats sont affectés à la qualité de l'enseignement sur le long terme.
- Le déploiement des politiques pour la qualité de l'enseignement s'articule également sur la capacité d'un établissement d'établir un équilibre entre les aspects techniques du soutien à la qualité (par exemple, par l'instauration de questionnaires d'évaluation des cours) et les questions fondamentales soulevées (par exemple : évaluer la valeur ajoutée des initiatives de l'enseignement à atteindre les objectifs de programme d'études).
- Les établissements doivent développer des approches évaluatives innovatrices pour mesurer l'impact de leur soutien à la qualité de l'enseignement. Le secteur de l'enseignement supérieur peine toujours pour comprendre la corrélation entre l'apport de l'enseignement et les résultats sur la qualité des acquis. L'étude de la corrélation entre les entrées, les processus et les résultats de l'enseignement supérieur nécessite une évaluation en profondeur et nouvelle des méthodes.

Les établissements souhaitent être reconnus comme des prestataires d'enseignement supérieur de bonne qualité. Selon eux, une concurrence reposant sur le critère de la Recherche n'est pas un élément suffisant pour garantir la réputation d'une université. C'est pourquoi ils recherchent d'autres méthodes d'évaluation de la contribution. Les établissements d'enseignement supérieur réagissent ainsi à la demande provenant des étudiants eux-mêmes, lesquels réclament un enseignement de qualité. Ces derniers veulent s'assurer que leur formation leur permettra d'accéder à l'emploi et leur fournira les compétences nécessaires dans les sociétés d'aujourd'hui et de demain. La mobilité des étudiants et

L'augmentation des frais d'inscription ont pour conséquence d'accroître l'importance que les étudiants accordent à la qualité de l'enseignement.

Le soutien à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au sein des établissements de l'échantillon inclut de nombreuses initiatives réparties en trois groupes principaux :

1. **Politiques d'établissement et d'assurance qualité** : inclut des projets internationaux conçus pour développer une culture de la qualité au niveau de l'établissement, notamment par la création de politiques et l'amélioration de l'organisation et des systèmes d'assurance qualité.
2. **Suivi de programme** : inclut des actions visant à évaluer la conception, le contenu et la diffusion des programmes d'enseignement (notamment par l'évaluation de programme).
3. **Amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage** : inclut des initiatives à destination des enseignants (sur l'enseignement), des étudiants (sur l'apprentissage), ou des deux (sur l'environnement de travail, par exemple). On trouve ainsi des exemples de formation continue pour les universités, d'amélioration de la pédagogie, d'aide aux étudiants (notamment par le biais du tutorat ou de conseils d'orientation professionnelle), d'aide à l'apprentissage pour les étudiants (axé sur les contributions, comme l'introduction de nouveaux outils pédagogiques, ou sur les résultats, comme le développement de certaines capacités chez les étudiants).

Lorsque **l'établissement s'engage** sur la qualité de l'enseignement au plus haut niveau de responsabilité et au niveau des départements, cela incite les responsables et le personnel à identifier les références, à promouvoir les bonnes pratiques et à les déployer au sein des départements, à mettre au point une amélioration efficace qui permette de concilier les attentes des enseignants à celles de étudiants. La politique d'un établissement reflète la volonté des responsables et des chefs de département à mieux comprendre le processus d'apprentissage et les expériences initiées par les équipes ou par les enseignants eux-mêmes. Un cadre de qualité permet à l'établissement de suivre le processus d'amélioration ainsi que le sentiment de satisfaction des enseignants et des étudiants, et d'étudier l'impact du processus d'apprentissage.

Les établissements reconnaissent que la mise en place d'une politique institutionnelle destinée à améliorer la qualité de l'enseignement reste un **projet aventureux, de longue haleine mais potentiellement enrichissant**. Pour un certain nombre d'entre eux, le fait de s'intéresser à la qualité de l'enseignement constitue une idée nouvelle, relativement vague et souvent sujet à controverses. Alors, de quelle manière devraient-ils s'y prendre ? Expérimenter et procéder par étapes peut permettre aux établissements d'éviter un rejet catégorique des universitaires et de mettre en forme une politique cohérente qui serve l'ensemble de la communauté universitaire. Pour susciter une large adhésion de la communauté et ne pas circonscire l'attrait du projet au cercle des professeurs les plus motivés, il est nécessaire d'assurer un suivi attentif de l'amélioration apportée à la qualité de l'enseignement. Un cadre flexible, un plus haut niveau d'autonomie des enseignants et une bonne collaboration entre personnel et étudiants constituent des éléments conduisant à l'amélioration de l'enseignement et du processus d'apprentissage.

Il est fréquent de constater que les établissements proposent une évaluation de programme ou des sessions de formations pour université alors que la **notion de qualité** reste vague et qu'elle ne suscite pas une adhésion complète en interne. Analyser tout d'abord le type de formation dont devraient disposer les étudiants diplômés et le type de résultats d'apprentissage que les programmes d'enseignement devraient apporter pour assurer l'insertion économique et sociale des étudiants constituerait une meilleure approche. Cette réflexion demande du temps, de la conviction, de la motivation et de l'ouverture. Enfin, il convient

dans un premier temps de mieux définir le soutien nécessaire à l'université pour réaliser sa mission éducative et les conditions qui permettraient aux étudiants d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

Après la première étape, un établissement souhaitant poursuivre une politique de qualité de l'enseignement met souvent en place une **organisation spécifique** assurée par un personnel technique qui conçoit les instruments appropriés. La création d'un service dédié à la qualité de l'enseignement est un premier pas vers une politique plus ambitieuse. Permettre au service consacré à la qualité de l'enseignement de bénéficier d'un statut officiel dans l'organigramme de l'établissement assure la reconnaissance et la légitimité de ses interventions au sein des départements.

La réussite des initiatives sur la qualité de l'enseignement assuré par les établissements dépend principalement de l'engagement des **responsables de département** à cet égard car ce sont eux qui encouragent l'esprit de qualité et en permettent la mise en place opérationnelle. Dans les grands établissements multidisciplinaires qui sont passés à des systèmes fortement décentralisés, les départements gèrent leurs activités de façon autonome et possèdent donc un très haut niveau de responsabilité. Par conséquent, l'impulsion et la coordination assurée par les chefs d'établissements auprès des responsables de départements par le biais d'infrastructures appropriées et de plateformes de discussion sont absolument fondamentales.

Bien qu'elle recueille un accord de principe, la notion d'**évaluation** de la qualité de l'enseignement est en réalité souvent remise en question. Tous les établissements ont mis en place des instruments d'évaluation permettant de suivre leur action. Toutefois, étant donné que l'enseignement est principalement évalué au travers d'indicateurs d'activité et de ressources, les établissements tentent avec difficulté de créer des instruments d'évaluation fiables capables de mesurer l'impact de la qualité de l'enseignement. La capacité à démontrer l'existence d'un lien de causalité entre l'enseignement et l'apprentissage reste une gageure pour la plupart des établissements. Bien que la qualité de l'enseignement représente un facteur d'influence sur les résultats d'apprentissage, il est difficile d'isoler (et donc d'améliorer) les facteurs spécifiques qui les affectent le plus. En l'absence d'outils d'évaluation appropriés, certains établissements ont su faire preuve d'imagination, notamment en désignant davantage d'indicateurs qualitatifs.

La qualité des initiatives sur la qualité de l'enseignement exerce un impact tangible sur l'enseignement et sur la recherche :

- **Les enseignants** deviennent plus conscients de l'intérêt et de l'objectif associés au fait d'étendre leur enseignement au delà de leur domaine de connaissances privilégié, ils comprennent leur rôle en tant qu'individus et en temps que membres participants à une mission collective, et sont davantage en mesure de relier leurs propres attentes à celles du programme ou de l'établissement en termes de résultats d'apprentissage. Malgré la faible quantité de mesures quantitatives, l'impact sur la pédagogie est perceptible. Ainsi, les initiatives sur la qualité de l'enseignement ont conduit au développement des technologies de l'information dans l'amélioration de la pédagogie et dans l'analyse des interactions étudiants-professeurs. Dans les établissements qui conçoivent leur programme de manière totalement autonome, les initiatives sur la qualité de l'enseignement aide les enseignants et les responsables à affiner les objectifs et le contenu de leurs programmes.
- Il est probable que les instruments et les politiques encourageant la qualité de l'enseignement favorisent également les activités de recherche. De plus en plus d'établissements sont convaincus qu'ils réaliseront des progrès en termes de qualité de l'enseignement en associant les orientations professionnelles et la recherche.

Il est nécessaire que les établissements favorisent les **synergies** entre les différentes politiques institutionnelles. Parmi l'échantillon de l'étude, une importante majorité des établissements relie ses engagements vis-à-vis de la qualité de l'enseignement aux politiques des technologies de l'information (TI). Intranet et les forums de discussions constituent en effet de puissants outils de communication au sein de la communauté universitaire et auprès des étudiants. La connexion avec la politique des ressources humaines constitue la seconde synergie la plus citée par les participants. De nouveaux types d'apports d'enseignement ont conduit les établissements à amorcer une réflexion à propos des infrastructures d'apprentissage appropriées. Si elle se développe progressivement, l'interaction existant entre l'amélioration de l'enseignement dispensé à l'étudiant et les initiatives destinées à améliorer la qualité de l'apport d'enseignement pourrait être davantage stimulée.

En raison de la fluidité de la circulation de l'information et de la simplicité du processus de prise de décision qui les caractérisent, les établissements les plus en mesure de **propager** les initiatives sur la qualité de l'enseignement sont les petits et les moyens établissements. Toutefois, la taille de certains grands établissements peut également constituer un atout pour la qualité de l'enseignement car elle autorise une grande diversité d'approches vers l'innovation. Quelle que soit la taille de l'établissement, tous les départements doivent tendre vers la même direction, adhérer totalement à la stratégie et respecter le calendrier. Plusieurs initiatives peuvent permettre d'atteindre plus facilement une culture de la qualité au niveau de l'établissement : la consolidation des initiatives ascendantes, les expériences de petite échelle au niveau des cours ou des programmes, la réplication d'expériences réussies, l'évaluation de la qualité de l'enseignement en tant que thème de débat et la participation du personnel technique et administratif en tant que médiation entre l'académie et les étudiants.

## CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS POUR LES ÉTABLISSEMENTS

*Le présent chapitre rassemble les implications liées à l'engagement sur la qualité de l'enseignement pour les acteurs agissant au sein des établissements : les chefs d'établissements, les enseignants, les étudiants et les unités de qualité de l'enseignement. Il propose une analyse des différentes façons de contribuer à la réflexion sur les indicateurs de résultats pour l'enseignement supérieur afin de relier la qualité de la contribution à la qualité des résultats. Il recommande l'adoption d'approches pragmatiques afin de relier les pratiques et les outils parmi les quatre groupes d'acteurs agissant au sein des établissements.*

La notion de « qualité de l'enseignement » est complexe et laisse place à un large éventail de définitions et d'interprétations possibles. Cette enquête a donc adopté une approche pragmatique reposant sur la façon dont les établissements définissent la qualité dans leur propre contexte.

Les dernières décennies ont vu le profil des étudiants et les exigences en matière d'apprentissage se modifier. Ces modifications ont eu un impact décisif sur le contenu de la formation et sur les méthodes d'enseignement. La qualité de l'enseignement doit par conséquent être pensée de façon dynamique, comme une fonction de variations contextuelles dans l'environnement de l'enseignement supérieur, telles que

l'internationalisation des études et les nouvelles missions que l'enseignement supérieur est censé effectuer pour optimiser l'innovation, l'engagement civique et le développement régional, offrant une main d'œuvre qualifiée pour relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Déployer une politique institutionnelle efficace pour la qualité de l'enseignement implique de favoriser la synergie entre deux groupes de facteurs:

- Des facteurs de plan national ou international (par exemple le processus de Bologne en Europe), capables de stimuler un climat général favorisant l'identification de la qualité de l'enseignement comme priorité ;
- Des facteurs institutionnels internes comme le contexte propre à l'établissement (par exemple le développement d'une culture de la qualité interne, la participation des étudiants dans les affaires universitaires) ou des circonstances particulières (la nomination d'un nouveau chef d'établissement, par exemple) sont susceptibles d'affecter le développement des initiatives de la qualité de l'enseignement. Il existe au sein des établissements plusieurs niveaux d'enchevêtrement (l'établissement, les départements, les disciplines, les programmes) qui sont plus ou moins ouverts aux initiatives sur la qualité de l'enseignement et dont l'influence varie au cours du temps.

Une importante majorité des initiatives prises par les établissements et destinées à améliorer la qualité de l'enseignement (l'évaluation des programmes ou la formation des enseignants) est empirique et aborde les besoins spécifiques à un moment donné. Les initiatives inspirées par la littérature universitaire et la recherche sur le sujet sont rares.

Qu'une université puisse consolider ces initiatives de façon cohérente dans le cadre d'une politique institutionnelle reste un effort de long terme sujet à de multiples contraintes. Il ne s'agit pas pour cela de suivre un modèle déterminé mais plutôt de réunir un ensemble de conditions. Les établissements doivent être conscients que c'est d'abord l'environnement local de l'université qui modèle principalement l'étendu de son engagement en termes de qualité de l'enseignement et qu'un engagement régulier des hauts responsables de l'université est une condition nécessaire à la réussite de cet objectif. Encourager les initiatives ascendantes provenant des universitaires, les mettre en œuvre dans un environnement d'apprentissage et d'enseignement propice, apporter un soutien efficace et stimuler la réflexion sur le rôle de l'enseignement dans le processus d'apprentissage, tous ces éléments contribuent à la qualité de l'enseignement.

Les établissements les plus avancés en termes d'initiatives visant à promouvoir la qualité de l'enseignement ont défini de façon explicite le rôle et les missions de l'éducateur dans le processus d'apprentissage, et ils savent communiquer sur leur conviction selon laquelle la qualité de l'enseignement est un domaine important à développer. Ni la taille ni la spécificité d'un établissement ne constituent un obstacle majeur au développement des politiques institutionnelles tant que l'engagement des responsables institutionnels est clair et permanent, tant que des financements suffisants et des infrastructures appropriées sont régulièrement consacrés à la qualité de l'enseignement.

L'engagement de la part de tous les acteurs de l'université et, par dessus tout de toute la communauté universitaire, est essentiel à la réussite d'une politique visant à améliorer la qualité de l'enseignement. La participation maintient le dévouement et la motivation des enseignants lorsqu'elle débute au moment même de la conception d'une action ou d'une politique dans laquelle leur fonction éducative est mise en avant et désignée de façon explicite. La participation des doyens d'université est également fondamentale dans la mesure où ceux-ci, se trouvant au carrefour des corps décisionnels des établissements et du travail de terrain des enseignants, encouragent les approches stratégiques fécondes, la conception et l'amélioration

d'une communauté de pratiques, et nourrissent l'innovation dans la pratique quotidienne de la salle de classe.

Le déploiement de politiques pour la qualité de l'enseignement repose également sur la capacité d'un établissement à trouver le juste milieu entre les aspects techniques de l'amélioration de la qualité (par exemple le développement de questionnaires d'évaluation de cours) et les questions fondamentales qui sont soulevées (par exemple l'évaluation de la valeur ajoutée des initiatives d'enseignement dans la réalisation des objectifs de formation). Clairement, les objectifs liés à la qualité de l'enseignement ne peuvent être réduits ni uniquement réalisés à travers de simples améliorations techniques ou à des extensions de mécanismes existants. Inversement, ces questions fondamentales perdent leur pertinence si elles ne sont pas soutenues par des actions spécifiques jugées utiles par la communauté universitaire. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre avec une solution conçue pour s'adapter spécifiquement à la culture et au *modus operandi* de chaque institution.

Les initiatives sur la qualité de l'enseignement ont accentué le rôle de l'enseignement dans le processus éducatif évolutif, ont affiné les interactions entre la recherche et l'enseignement, et ont alimenté et soigné la culture de la qualité au sein de la communauté universitaire.

Les établissements doivent toutefois développer des approches évaluatives innovatrices pour mesurer l'impact de leur soutien à la qualité de l'enseignement. Le secteur de l'enseignement supérieur peine toujours pour comprendre la corrélation entre l'apport de l'enseignement et les résultats sur la qualité des acquis. L'étude de la corrélation entre les entrées, les processus et les résultats de l'enseignement supérieur nécessite une évaluation en profondeur et nouvelle des méthodes. La raison à cela se trouve dans les différences qui caractérisent les approches du travail de l'enseignant et des activités d'apprentissage et qui, malgré indubitable existence d'une corrélation entre les entrées et les résultats, la rendent difficile à évaluer. Les établissements ont tendance à suivre leurs initiatives par le biais d'indicateurs d'activités et de ressources, essentiellement (par exemple, une structure de formation, l'utilisation des technologies éducatives et des données d'inscription), alors que les résultats d'apprentissage sont constitués de nombreux facteurs induits par des variables dépendantes du contexte (des caractéristiques propres aux étudiants et aux universités, par exemple), provenant du contexte dans lequel se déroule l'apprentissage (les conditions d'apport de l'enseignement, la pédagogie, les infrastructures d'apprentissage, par exemple) et de l'expérience antérieure de l'étudiant. Une analyse de la corrélation existant entre les entrées, les processus et les résultats de l'enseignement supérieur encourage à découvrir et perfectionner les méthodes et les instruments consacrés.

Le soutien apporté à l'enseignement de qualité génère habituellement une prise de conscience de la responsabilité des enseignants dans le processus d'apprentissage et justifie la nécessité pour les établissements de les aider à accomplir leur mission.

## **Soutien à l'enseignement de qualité : implications des acteurs institutionnels**

### ***Implications pour les responsables d'établissement***

Les organes de direction et de décision institutionnels ont un rôle fondamental à jouer en ce qui concerne la mise en forme de la culture de la qualité de l'établissement. Ils sont souvent à l'origine des initiatives sur l'enseignement de qualité et leur approche affecte directement le résultat de ces initiatives.

- Pour réussir à conduire l'établissement vers l'objectif commun (améliorer la qualité de l'enseignement), la direction doit afficher un engagement déterminé envers l'enseignement de qualité. Les responsables doivent être attentifs à motiver les doyens et les responsables de département. Évoluant au carrefour des organes décisionnaires et du travail de terrain des

enseignants, ils encouragent les approches stratégiques fécondes et nourrissent l'innovation dans la pratique quotidienne. En outre, ce sont eux qui discutent des moyens employés pour assurer la mise en œuvre et le fonctionnement, l'évaluation de la progression et l'identification des problèmes.

- Impliquer les enseignants dans la définition des initiatives sur l'enseignement de qualité permet de s'assurer que les initiatives répondent aux besoins et favorisent un sens de l'appropriation. Les questions de calendrier, de ressources humaines, de financement et d'infrastructures doivent se rapporter à la planification et à la mise en œuvre d'une initiative. Il convient de définir un thème de débat efficace et de partager les expériences et, peut-être, une unité spécifique ou d'autres moyens permettant de se concentrer sur le soutien en termes d'organisation. Les opportunités peuvent également provenir de facteurs extérieurs qui encouragent la réflexion institutionnelle sur la qualité : les évaluations institutionnelles périodiques, les évaluations internationales, les réformes nationales ou les processus transnationaux.
- Les responsables doivent transmettre à toute la communauté (y compris le personnel administratif et les étudiants) le caractère pertinent de la mise en place de la culture de la qualité. Les étudiants doivent être mobilisés, et il convient d'insister sur l'importance de leurs opinions et de la contribution à la définition de l'enseignement de qualité et de la conception des initiatives spécifiques.

### ***Pour les enseignants***

La réussite d'un soutien à l'enseignement de qualité dépend du degré d'adhésion des enseignants et de l'utilisation qu'ils font des instruments mis à leur disposition. Les initiatives sur l'enseignement de qualité leur offre l'opportunité de réfléchir à leur propre rôle dans l'amélioration de la qualité : ces initiatives les aident à mieux enseigner. Rempporter l'engagement des enseignants sur la notion de réflexion et l'adaptation consécutive est fondamentale.

- L'enseignement reposant sur la technologie (les plateformes d'apprentissage, par exemple), les intranets et les forums de discussion forment un ensemble d'outils capables d'améliorer l'interaction étudiant-professeur et d'évaluer les progrès réalisés par l'étudiant.
- Il est important de relier les pratiques et les outils à la politique institutionnelle sur l'enseignement de qualité et de connecter les attentes des professeurs aux résultats d'apprentissage.
- Les professeurs sont les acteurs essentiels du processus de réflexion à réaliser sur les critères d'évaluation de l'enseignement qualité : quels sont les aspects qui doivent être abordés et quels changements doivent être mis en pratique ? La collaboration avec les unités de qualité dans la conception et dans la mise en place de la formation est liée aux valeurs, aux aptitudes et aux attitudes des enseignants : l'enseignement est une activité dynamique constituée d'aspects subjectifs qui dépendent d'une philosophie personnelle, collective, et de différentes valeurs.
- La progression peut être influée par le fait que les questions liées à l'enseignement de qualité ont de plus en plus d'importance et les établissements cherchent un moyen de récompenser les enseignants investis dans l'enseignement de qualité.

### ***Pour les étudiants***

Premiers bénéficiaires des initiatives sur l'enseignement de qualité, les étudiants deviennent progressivement une force de valorisation de l'enseignement de qualité.

- Les étudiants peuvent collaborer avec les enseignants et les responsables pour définir l'initiative (et le concept même d'enseignement de qualité), en maintenant l'interaction existante et en soulevant les questions relatives à l'enseignement, aux environnements d'apprentissage, à la qualité du contenu et des attitudes des enseignants. Leur contribution sera optimale s'ils sont invités à participer au sein des organes décisionnaires ou à se positionner en tant qu'experts d'évaluation par les enquêteurs universitaires.
- Les groupes d'étudiants peuvent lancer des débats et soulever des problèmes, et ainsi insuffler de nouvelles idées et influencer la politique institutionnelle sur l'enseignement de qualité.

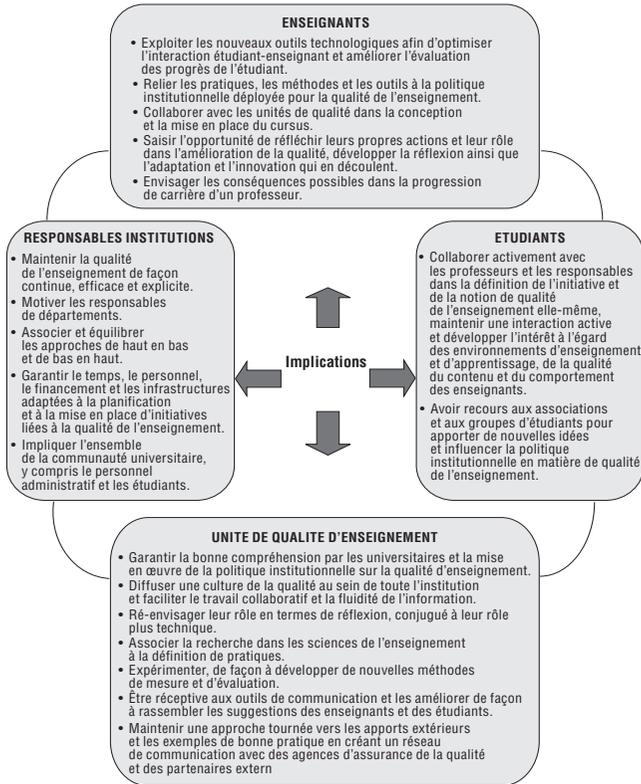
### *Pour les unités d'enseignement de qualité*

Ces organes spéciaux consacrés à la mise en place et au suivi des politiques d'enseignement de qualité jouent un rôle pivot dans le soutien, l'explication et le plaidoyer d'une politique institutionnelle portant sur ce thème.

- Les unités de qualité aident les universitaires à utiliser les instruments et à se concentrer sur leur mission fondamentale. Elles garantissent que la politique institutionnelle sur l'enseignement de qualité est comprise et mise en place de façon appropriée par les universitaires.
- Si leur mission finale consiste à promouvoir l'institution, les rôles intermédiaires ont pour fonction de communiquer sur l'importance de l'enseignement de qualité, de diffuser une culture de la qualité au sein de l'établissement et de faciliter le travail de collaboration et la fluidité de l'information.
- Les unités de qualité doivent ré-envisager leur rôle de réflexion (dans la définition de la qualité, par exemple) et l'associer à un rôle plus technique. L'implication d'experts tels que des prospectivistes en éducation et des psychologues peut apporter de la valeur ajoutée aux activités dans le domaine de l'enseignement de qualité.
- La définition des pratiques peut être utilement associée à la recherche dans les sciences de l'éducation afin de faciliter la compréhension de la corrélation entre le processus d'enseignement et les résultats d'apprentissage.
- L'expérimentation est utile pour développer de nouvelles méthodes d'évaluation et de mesure. Il est possible de faire progresser la tâche difficile consistant à réfuter le lien entre apprentissage et enseignement en réalisant des essais attentifs de méthodes innovantes et en accordant une attention particulière aux indicateurs.
- Être réceptif et améliorer les outils de communication pour recueillir les suggestions des enseignants et des étudiants afin de favoriser la possibilité d'une amélioration continue. Maintenir les départements et les professeurs en contact pour leur permettre de consacrer une attention particulière aux spécificités disciplinaires et de traduire les besoins en outils de précisions.
- Les entrées externes et les exemples de bonnes pratiques peuvent être captés par le biais d'une approche ouverte consistant à créer un réseau de communication avec les agences d'assurance qualité et les partenaires externes, et à favoriser les interactions entre différents acteurs internes et externes.

**Figure 5.1. Engagements pris sur la qualité de l'enseignement :**

**synthèse et implications pour les acteurs institutionnels**



**Visit us on the Web:**

[www.oecd.org/edu/imhe](http://www.oecd.org/edu/imhe)

**Write to us:**

OECD/Directorate for Education  
Programme on Institutional Management  
in Higher Education (IMHE)  
2 rue André-Pascal. 75775 Paris Cedex 16

[imhe@oecd.org](mailto:imhe@oecd.org)

Order our publications through  
the OECD online bookshop  
(secure payment with credit card):  
[www.oecdbookshop.org](http://www.oecdbookshop.org)



[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

ORGANISATION DE COOPÉRATION  
ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES