



## Autoévaluer pour agir

Regards sur des pratiques dans cinq pays européens :  
Allemagne – Autriche – Ecosse – Italie – Suède

---

## Sommaire

---

### Introduction

#### 1 – La co-construction d'une culture qualité

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 - Le feedback comme outil d'auto-évaluation individuelle et d'amélioration systémique de la voie professionnelle ..... | 6  |
| 1.2 – Développement de la culture de l'autoévaluation : le feedback des élèves .....                                       | 8  |
| 1.3 – Le feedback individuel dans l'autoévaluation .....                                                                   | 9  |
| 1.4 – Une enquête de satisfaction de l'apprenti / de l'apprenant.....                                                      | 11 |
| 1.5 – Professionnalisation des acteurs à l'assurance qualité : la certification responsable de processus qualité.....      | 12 |
| 1.6 – La mise en place d'une plateforme numérique pour l'évaluation de la qualité dans les établissements scolaires .....  | 13 |
| 1.7 – Evaluation démarche qualité des établissements.....                                                                  | 14 |
| 1.8 – Le Rapport d'Auto-évaluation (RAV).....                                                                              | 15 |
| 1.9 – ARQA-VET : une instance nationale pour la qualité de l'enseignement professionnel.....                               | 16 |
| 1.10 – Audits de l'inspection.....                                                                                         | 17 |
| 1.11 – Feedback des élèves et auto évaluation au niveau de l'établissement scolaire .....                                  | 18 |
| 1.12 – L'assurance qualité comme outil de pilotage .....                                                                   | 20 |
| 1.13 – Référent d'amélioration continue en EPLE (= référent qualité) .....                                                 | 21 |
| 1.14 – Travail d'équipe et management participatif pour la démarche qualité et d'amélioration .....                        | 23 |

#### 2 – Le parcours de l'élève

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 – Quand la musique s'invite dans l'établissement scolaire .....                                                                          | 25 |
| 2.2 – Le savoir-faire et le faire savoir .....                                                                                               | 26 |
| 2.3 – « Gender Mainstreaming » au cœur du processus qualité .....                                                                            | 27 |
| 2.4 – Comment valoriser le cadre de travail .....                                                                                            | 28 |
| 2.5 – Valorisation de la voie professionnelle .....                                                                                          | 31 |
| 2.6 – La formation professionnelle : voie de réussite .....                                                                                  | 33 |
| 2.7 – Die Bildungskette : une chaîne de formation pour une insertion professionnelle réussie .....                                           | 35 |
| 2.8 – Le tutorat entre pairs .....                                                                                                           | 39 |
| 2.9 – Parcours d'alphabétisation pour les étrangers au CPIA de Rivoli – Région du Piémont .....                                              | 40 |
| 2.10 – L'accueil et la scolarisation des élèves issus de l'immigration .....                                                                 | 41 |
| 2.11 – La prise en charge de la diversité des publics au sein du <i>Glasgow Kelvin College</i> au service des apprentissages de chacun ..... | 42 |
| 2.12 – Le décroisement enseignement et vie scolaire.....                                                                                     | 46 |
| 2.13 – Les bâtiments : architecture et équipements pensés pour le bien-être de chaque usager .....                                           | 47 |
| 2.14 – Les langues au cœur des apprentissages .....                                                                                          | 48 |
| 2.15 – Une culture du travail en équipe au service du bien-être et de la réussite des élèves .....                                           | 50 |
| 2.16 – Une démarche qualité globale pour soutenir chaque élève tout au long du parcours .....                                                | 51 |
| 2.17 – Professeurs : les ressources humaines au sein du système de formation.....                                                            | 52 |
| 2.18 – L'intérêt de la compétence collective dans la pratique professionnelle. La qualité par une approche pluri-professionnelle.....        | 53 |

### 3 - Le lien école-entreprise

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 – Entreprise à l'école pour un équipement performant.....                                      | 55 |
| 3.2 – Voie professionnelle, voie de réussite : place de l'entreprise et des partenaires .....      | 56 |
| 3.3 – Financement des ITS : la participation des entreprises .....                                 | 58 |
| 3.4 – L'entreprise au cœur de la formation : les leviers de la communication .....                 | 59 |
| 3.5 – Formation modulable pour répondre aux besoins industriels .....                              | 60 |
| 3.6 – Formation des maîtres d'apprentissage .....                                                  | 61 |
| 3.7 – Un établissement dynamique grâce à la mutualisation des compétences de ses enseignants ..... | 63 |
| 3.8 – Gestion des lieux de stage .....                                                             | 64 |
| 3.9 – Istituto Tecnico Superiore (fondation) .....                                                 | 65 |
| 3.10 – Implication de l'entreprise dans le parcours de formation.....                              | 66 |
| 3.11 – L'organisation et le suivi des PFMP .....                                                   | 69 |
| 3.12 – Le partenariat avec les tuteurs de stage .....                                              | 70 |

## Introduction

---

Le projet Qualéduc Mobilités vise à encourager le développement d'une culture partagée de la qualité parmi les équipes académiques, mais aussi à définir une stratégie commune afin d'améliorer la réussite et l'intégration professionnelle des élèves en comparant les pratiques françaises à d'autres pratiques mises en œuvre dans cinq pays européens : l'Allemagne, l'Autriche, l'Ecosse, l'Italie et la Suède.

Mené dans le cadre du programme Erasmus+ (action clé 1 - Mobilité à des fins d'apprentissage), ce projet s'est déroulé en quatre étapes sur une durée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017 :

-  Automne 2017 : réalisation de mobilités par les académies organisatrices pour établir un premier diagnostic sur les démarches d'amélioration continue dans les organismes observés ;
-  Janvier 2018 : regroupement de l'ensemble des participants aux mobilités pour un séminaire de travail, sur la base des observations rapportées des premières mobilités (culture commune en assurance qualité, gouvernance...), avec un focus sur chaque pays partenaire ;
-  Printemps et Automne 2018 : réalisation des mobilités par l'ensemble des académies participantes suivi de la remise des productions et synthèse ;
-  Printemps 2019 : séminaire de formation et de dissémination.

Les équipes qui ont pris part au projet étaient notamment composées de personnels de direction des établissements, d'inspecteurs de l'éducation nationale, de conseillers en éducation, de personnels en charge de la qualité et d'enseignants, provenant de :

-  5 académies organisatrices des mobilités (cinq régions académiques représentées) :
  - l'académie de Besançon (région Bourgogne Franche-Comté) – mobilité en Autriche ;
  - l'académie de Créteil (région Ile de France) – mobilité en Suède ;
  - l'académie de Montpellier (région Occitanie) – mobilité en Ecosse ;
  - l'académie de Grenoble (région Auvergne-Rhône-Alpes) – mobilité en Italie ;
  - l'académie de Nancy-Metz (région Grand-Est) – mobilité en Allemagne.
-  18 académies participantes (dix régions académiques représentées) : Amiens, Lille / Besançon, Dijon / Caen, Rouen / Clermont-Ferrand, Lyon, Grenoble / Créteil, Versailles / Montpellier, Toulouse / Nancy-Metz, Strasbourg / Nantes / Orléans-Tours / Rennes.

Organisées sur la base d'un séjour de cinq jours sur place, les mobilités ont permis aux participants de rencontrer des organismes mettant en œuvre la démarche qualité ou la démarche d'amélioration continue dans différents contextes. Les observations ont été menées sur des thèmes de gouvernance comme le management, la démarche d'amélioration continue, les modalités d'autoévaluation, les méthodes pédagogiques mises en œuvre, les partenariats avec le monde professionnel ainsi que et la vie scolaire.

Les fiches qui constituent ce recueil, élaborées par les équipes Qualéduc Mobilités, ont vocation à enrichir les réflexions et démarches d'autoévaluation et d'amélioration continue engagées sur le territoire français, au bénéfice de la réussite des élèves.

---

## 1 – La co-construction d'une culture qualité



## 1.1 - Le feedback comme outil d'auto-évaluation individuelle et d'amélioration systémique de la voie professionnelle

Autriche



### Objectifs

Outil d'une amélioration collective et systémique continue de la voie professionnelle, le feedback s'inscrit dans une démarche d'auto-évaluation, déclinée au niveau de la direction d'un établissement scolaire, des professeurs et des élèves.

### Ce qui est fait

**Méthode** : à travers le retour de l'autre, chacun pose un diagnostic sur sa propre contribution par rapport aux objectifs fixés et partagés en vue de réajuster sa pratique et/ou son positionnement.

En outre, le système autrichien a ceci d'intéressant qu'il engage en premier lieu dans cette démarche les élèves.

**Moyen** : questionnaire périodique mais *a minima* annuel.

**Main d'œuvre** : élèves / professeurs / direction

**Milieu** : mise en œuvre de la QIBB (*the Vocational Education & Training Quality Initiative*) à l'échelle d'une classe, d'un établissement scolaire et du système éducatif

**Matière** : l'activité pédagogique en classe

**Exemple de consignes données par un professeur à ses élèves dans le cadre d'une mise en situation professionnelle (réunion d'équipe / compétence communicative)**

1. Constitution des deux groupes

2. Assurez-vous de la compréhension de la situation

Discussion en groupe jusqu'à ce que tout le monde ait bien compris la consigne.

3. Distribution des rôles (huit différents rôles pour chaque thème)

4. Assurez-vous de la compréhension de votre rôle

5. Discussion (objet de l'activité / de la réunion d'équipe)

6. Présentation des résultats de la discussion en groupe

7. Remplir les feedback

8. En discuter en groupe

**Exemple de questionnaire guide du feedback à effectuer individuellement par chaque élève :**

- est-ce que j'ai été bien préparé à la réunion ?

- est-ce que j'ai contribué aux résultats de la réunion ?

- est-ce que j'ai participé suffisamment à la discussion ?

- ai-je trop parlé ?

- ai-je réussi à convaincre les autres avec mes arguments ?

- ai-je clairement exprimé ce que j'ai voulu dire ?

- est-ce que j'ai compris ce qui a été dit ? Si non, pourquoi ?

- la discussion a-t-elle été bonne ? Pourquoi ?

- ai-je attentivement suivi la discussion ? Est-ce que j'ai pris en compte ce que les autres ont dit ? Ai-je changé d'avis face à des arguments pertinents / convaincants ?

- Ai-je amélioré mon vocabulaire, mon intonation ou ma prononciation ?

- est-ce que j'ai amélioré ma compétence de communication ?

A la fin de l'activité, l'élève est donc conduit à se questionner sur sa propre implication puis à partager avec ses pairs.

Ce questionnement le mène à une démarche réflexive qui lui permettra ensuite de nourrir le feedback qu'il fera à son professeur.

Entre le professeur et ses élèves, ce feedback consiste en un questionnaire écrit ou oral, à partir d'un outil auto-construit ou d'une plateforme dédiée. L'intérêt réside dans le fait qu'ils en fassent ensuite un objet de discussion.

Les résultats de ce questionnaire servent exclusivement au professeur et n'ont aucune vocation à être transmis à la direction de l'établissement.

**Le pilotage d'un établissement**

Au niveau de la direction (dans la situation optimale) :

Mise en œuvre de la roue de Deming 'Plan Do Check Act'

Réunion hebdomadaire de l'équipe Qualité sur la mise en œuvre de la démarche au niveau de l'établissement

par rapport aux thèmes choisis prioritairement sur les deux années

Désignation d'un manager qualité

Entretiens annuels du chef d'établissement avec ses personnels.

**Contexte :**

- Une démographie nationale en baisse en Autriche
- Un marché de l'emploi en demande de qualifications professionnelles
- Une exigence d'adéquation entre la formation et le monde professionnel : formation axée sur la professionnalité & la spécialisation (la technicité)
- Un investissement important (financier et humain en termes d'accompagnement) des entreprises dans la formation
- Une dynamique qui oblige chaque établissement scolaire à être attractif

**Public cible :** élèves, professeurs

**Moyens mobilisés :**

Arqua-Vet : *Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education & Training*, unité de l'Agence autrichienne pour la Coopération internationale dans le domaine de l'Education et de la Recherche, fondée par la Direction générale de la VET du ministère de l'Education, de la Science et de la Recherche en 2007, qui a pour mission de promouvoir la démarche qualité par la diffusion d'informations, la participation à des séminaires, l'élaboration d'outils opérationnels (notamment sur le feedback élèves / professeurs) et la mise en réseau des acteurs impliqués.

**Éléments porteurs :**

- Une stratégie nationale volontariste d'engager la voie professionnelle de formation dans une démarche qualité / un cadre national législatif et opérationnel depuis 2004
- Un recrutement des professeurs sur contrat par le chef d'établissement en fonction de leurs compétences professionnelles mais aussi en fonction de leur adhésion au projet de l'établissement
- Un recrutement des élèves sur candidature

**Précautions :** Démarche de retour d'expérience et d'auto-évaluation qui ne doit pas dévier vers une forme de contrôle externe (qui lui ferait perdre sa dimension réflexive et responsabilisante).

## Effets observés

**Pour les élèves :**

- Capacité à travailler en groupe, à co-construire leurs savoirs avec les autres élèves, à partager des objectifs d'apprentissage et de réussite
- Capacité à s'interroger sur leur propre engagement dans leur formation, à gagner en autonomie
- Capacité à exprimer un avis réfléchi et construit à leurs enseignants
- Un gain d'autonomie et de responsabilisation
- Une confiance renforcée et une plus grande motivation

**Pour les enseignants :**

- Capacité à être à l'écoute des besoins de leurs élèves et de leur expression
- Capacité à s'engager dans une démarche d'amélioration continue de leur activité professionnelle
- Capacité à être partie prenante d'un collectif de travail autour d'objectifs partagés

**Pour la communauté scolaire :**

- L'amélioration du climat scolaire d'un établissement scolaire
- Une plus grande attractivité de l'établissement
- Un esprit de solidarité plus développé
- Des conditions d'apprentissage et de réussite favorisées

## Plus-value

Une organisation éducative qui s'est dotée d'outils et de procédures aux fins d'une meilleure efficacité et d'une plus grande transparence

Un système qui auto-analyse son fonctionnement à partir d'une démarche aussi ascendante (*top down & bottom up*) et donc davantage participative

Un système éducatif qui gagne en performance, en donnant davantage confiance dans sa capacité à former et à permettre l'insertion socio-professionnelle de ses jeunes.

Un indicateur significatif : un taux de chômage réduit chez les jeunes de 9 %

Un regard positif posé par une population sur son système de formation professionnelle

## 1.2 – Développement de la culture de l’autoévaluation : le feedback des élèves



### Objectifs

- Développer la culture de l’auto-évaluation
- Permettre aux personnels enseignants d’obtenir des feedbacks sur leurs propres pratiques.
- Améliorer la qualité du système éducatif

### Ce qui est fait

La culture de l’auto-évaluation des enseignants est peu développée en France.

Le seul retour d’information sur leurs pratiques se fait au travers des inspections ou rendez-vous de carrière. Ces évaluations restent trop ponctuelles pour leur permettre d’entrer dans un véritable processus d’amélioration continue.

#### Méthode :

Développer une plateforme informatique nationale permettant aux enseignants d’interroger leurs propres élèves sur leurs pratiques pédagogiques.

Cet outil serait mis à leur disposition afin de les guider dans cette démarche d’évaluation par le feedback d’élèves.

#### Moyen :

Plateforme informatique nationale

#### Main d'œuvre : CNEFOP / MEN

#### Matière :

Des questionnaires types sont mis à disposition des enseignants pour construire leur questionnaire.

Les enseignants sont libres du choix des questions, ils peuvent utiliser les questionnaires types de manière flexible et peuvent également ajouter leur propre question.

#### Public cible :

- Les élèves
- Les enseignants

#### Précautions :

- L’utilisation de cette plateforme ne doit pas être obligatoire, elle doit être présentée comme un outil au service des enseignants.
- Les résultats précis des feedbacks ne sont accessibles qu’aux enseignants.
- Le chef d’établissement ne peut savoir uniquement si un test a été réalisé.
- Les chefs d’établissement, le rectorat, le ministère peuvent accéder à un résultat global de ces différents feedbacks.
- Expliciter aux enseignants l’objectif de cette démarche et les accompagner.

### Effets observés

#### Pour les élèves :

- Amélioration du climat scolaire.
- Lutte contre le décrochage.

#### Pour les enseignants :

- Amélioration du climat scolaire.
- Démarche d’amélioration continue, outil d’aide au changement.

#### Pour le système éducatif:

- Disposer d’informations au plus près de la classe.
- Outil d’aide au pilotage.

### Plus-value

Développer une culture qualité

Développer la culture de l’auto-évaluation

Disposer de données statistiques issues des pratiques enseignantes à différentes échelles (locales, académiques, nationales)

## 1.3 – Le feedback individuel dans l'autoévaluation

Proposition pour une expérimentation académique à échelle limitée sur le modèle décrit brièvement ci-dessous.

### Autriche



## Objectifs :

Portée par un organisme, ARQA-VET, investi par le ministère fédéral, l'initiative qualité (QIBB) qui s'applique aux établissements de la voie professionnelle met en place un processus d'amélioration de la qualité des enseignements et de l'administration des moyens qui favorisent ces enseignements. Cette démarche concerne les trois niveaux de l'établissement, du Land et de l'Etat fédéral pour lesquels il existe donc trois types d'objectifs : 2 objectifs d'évaluation pour l'Etat fédéral, 3 pour le Land et 3 pour l'établissement. Ces trois niveaux ne sont pas disjoints, mais plutôt complémentaires et liés par un rapport de déclinaison du global vers le local. A l'échelle de l'établissement, la pratique de l'autoévaluation qui conjugue dimensions individuelle et collective est préconisée et le recueil des informations confié à la mise œuvre d'une pratique de feed-back au plus proche des élèves et apprentis.

Certes il existe d'autres sources de données qui permettent de construire une représentation de la performance de l'établissement, comme les résultats aux examens ou les distinctions médiatiques ou sociales dont l'établissement peut bénéficier et se prévaloir, mais c'est au feed-back que revient d'alimenter le plus important de l'auto-évaluation selon le postulat qu'il permet de cerner les réalités au plus proche des processus d'apprentissage et de formation.

## Ce qui est fait

La méthode du feed-back concerne d'abord et principalement les professeurs et leurs élèves. Elle prend appui sur un support écrit individuel (bientôt accessible aux élèves depuis leurs smartphones) mais peut se dérouler à l'oral éventuellement.

Il existe des matrices de feed-back mises à disposition des professeurs par QIBB sur un site dédié à l'individual feed-back. La plate-forme de ressources en ligne QIBB propose 26 questions standardisées et 5 questions qui sont laissées au choix du professeur intéressé. Ces questions sont rédigées en fonction d'un pari sur l'appétence des élèves et leur niveau de compréhension supposé. Le dispositif est fondé sur un socle d'études et de recherches universitaires qui valide démarche et questionnement.

Les intentions auto-évaluatives du professeur peuvent aller dans les directions suivantes :

- Quelles formes d'enseignement et d'apprentissage les élèves sont-ils en capacité d'aborder ?
- Dans quelle mesure les élèves sont-ils satisfaits de la leçon d'aujourd'hui ?
- Pourquoi y a-t-il toujours de l'insatisfaction à l'égard d'une classe en particulier ?
- Comment puis-je rendre les élèves plus responsables de leur propre apprentissage ?
- Comment les mobiliser/motiver ?
- Quelles compétences ont été acquises par les élèves ?
- Lors de la dernière évaluation des performances, de nombreux élèves ont obtenu de piètres résultats, pourquoi ?
- Dans quels domaines les élèves ont-ils des besoins spéciaux ?
- Puis-je réaliser ce que j'ai prévu avec mes leçons telles que je les ai préparées ?
- Quels sont les facteurs inhibiteurs de l'apprentissage en classe ?
- Dans quelle mesure les élèves sont-ils satisfaits du climat d'apprentissage en classe ?
- Comment puis-je promouvoir un environnement d'apprentissage positif ?
- Pourquoi y a-t-il beaucoup d'enseignement perturbé dans "cette" classe particulière ?
- Dans quelle mesure les élèves sont-ils satisfaits de mon leadership de classe ?

## Effets observés

Une fonction permet de visualiser les résultats sous la forme de graphiques (de type radar par exemple avec une mesure des différents critères selon un positionnement sur une échelle graduée). Les résultats sont donc eux-mêmes standardisés et la possibilité est donnée de les importer. Seul le professeur a accès à la production de ses élèves.

Même si l'invitation est forte, il n'y a pas d'obligation à pratiquer le feed-back. Avoir recours aux matrices en ligne relève du libre-choix des acteurs. Il n'y a pas non plus d'obligation à exploiter les résultats. Et si c'est le cas, c'est le principe d'*own conviction* qui l'emporte. En fait, la pratique du professeur n'est en rien déterminée par les résultats. C'est son degré de conviction et de confiance dans QIBB qui va entraîner une exploitation ou non.

## Plus-value

Le professeur peut à partir des résultats entretenir un dialogue voire initier une réunion avec les élèves afin de travailler avec eux à améliorer les points qui méritent de l'être. Il a seul la possibilité de référer une réponse à son auteur. Et la liberté d'en tenir compte ou pas. C'est une question d'implication dans la démarche qualité et d'adhésion au bien-fondé de l'outil mis à disposition.

Les gains possibles peuvent relever des items ci-dessous :

- obtenir une reconnaissance et une rétroaction positive sur ses propres leçons,
- renouveler son potentiel pédagogique,
- développer une pratique professionnelle réfléchie et renforcer la réflexivité,
- assumer avec plus de force et de conviction sa posture d'enseignant,
- analyser ses propres forces et faiblesses et trouver une façon saine d'y faire face,
- apprendre comment les leçons/séances sont reçues par les élèves,
- améliorer le climat de classe et renforcer confiance et respect mutuels,
- individualiser la connaissance des modes d'apprentissage des élèves,
- révéler des angles morts du fonctionnement de la classe.

---

Les rapports rédigés par le chef d'établissement sont fondés sur une démarche d'autoévaluation basée principalement sur ce feed-back. Lui-même en complément aura pratiqué le feed-back avec les professeurs.

Le ministère dispose d'une version anonyme, c'est-à-dire sans routage. Ce qui permet sans discriminer ou stigmatiser les acteurs d'agréger les données et de produire de l'évaluation au niveau de l'Etat fédéral afin d'éclairer les actes de pilotage collectifs.

Le bureau ARQA-VET s'applique à lui-même les principes du PDCA. Ainsi les critiques des acteurs, en particuliers des professeurs qui reprochent à QIBB sa trop forte standardisation, ont-elles conduit à revoir la proposition faite à travers les matrices de questionnaire dans le sens de plus d'ouverture et de souplesse. Une expérimentation est en cours en ce sens : un panel de questions est mis en ligne dans lequel les professeurs impliqués viennent piocher selon leurs souhaits et préoccupations, en partie déterminés aussi par les axes d'amélioration retenus par le collectif de l'établissement (pilotage des *quality managers*).

## 1.4 – Une enquête de satisfaction de l'apprenti / de l'apprenant

### Allemagne



## Objectifs

- Faire de l'apprenant une véritable partie prenante de sa formation

## Ce qui est fait

- L'apprenti dispose d'un livret de formation, décliné en tâches et capacités professionnelles
- La validation des acquis s'effectue tout au long de la formation par l'entreprise (tuteur + service RH) avec le stagiaire ; entretiens hebdomadaires et bilans de fin de période (fiche d'évaluation de l'apprenti ayant le même format voire les mêmes contenus que le tuteur dans le cadre de son entretien professionnel)
- En cas de difficulté grave, le visa implique l'école de formation théorique (Berufsschule) : un échange informel et non formalisé (pas de trace) a lieu
- Une **enquête de satisfaction de l'apprenti** doit être mise en œuvre – par le service Ressources humaines : interrogé sur les locaux, le matériel, sur le tuteur et pouvant proposer des axes d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ; enquête anonyme (mais indiquant le nom de l'agence concernée)

## Effets observés

- L'apprenti est un employé comme les autres, en qui on a confiance
- L'apprenti a intégré toute la dimension compagnonnage du système et est conscient des responsabilités qui lui sont confiés
- Les modalités d'évaluation sont intégrées et acceptées par tous les acteurs (tuteur, apprenti)

## Plus-value

- ➔ Formalisation et boucle d'amélioration continue
- ➔ L'attention portée à toutes les parties prenantes
- ➔ Bien-être et efficacité sont les préoccupations de l'organisation
- ➔ L'organisation apprenante peut tirer profit de cette enquête de satisfaction

Une limite : pas de questionnaire pour le tuteur

Des interrogations : quelle exploitation ? (à quel échelon ? suivi des « incidents » ?)

## 1.5 – Professionnalisation des acteurs à l'assurance qualité : la certification responsable de processus qualité

Autriche



### Objectifs

- Installer une culture commune de l'assurance qualité
- Professionnaliser les acteurs par 2 cursus de formation dont un certifiant
- Diffuser la culture qualité

### Ce qui est fait

#### QIBB Certified Quality Process Manager – 12 ECTS

##### Public cible

les responsables de processus et les chargés du contrôle de la qualité avec QIBB

##### Durée

2 semestres

##### Contenu

Ce cursus fournit une introduction aux bases de la gestion de la qualité dans les écoles de formation professionnelle avec un accent particulier sur les applications QIBB. L'objectif est permettre aux responsables des processus qualité des écoles et des provinces, de s'approprier les outils pour remplir leur auto-évaluation QIBB.

- Management de la qualité et QIBB – 2 ECTS
- Outils et méthodes du management de la qualité avec l'utilisation du QIBB – 3 ECTS
- La conduite du changement et communication – 2 ECTS
- La gestion des processus – 2 ECTS
- Le management de projet et la planification – 3 ECTS

#### Management de la qualité - - 6 ECTS en 2 modules – 1 semestre

##### Public cible

pour les directeurs, les managers intermédiaires, les gestionnaires

##### Durée

1 semestre

##### Contenu

Ce cours apporte les connaissances de base de l'assurance qualité et ses exigences pour son développement avec QIBB.

- Notion de base du management de la qualité avec QIBB
- Management de la qualité pour les gestionnaires

### Effets observés

71 personnes ont été certifiées depuis le début du programme en 2017

Une professionnalisation des acteurs

Une meilleure utilisation des outils QIBB

### Plus-value

La professionnalisation des acteurs

Une meilleure qualité du reporting pour le niveau provincial et fédéral

La diffusion d'une culture commune de l'assurance qualité au sein des communautés scolaires

La création d'un réseau des responsables de processus qualité

La reconnaissance d'une expertise par une certification professionnelle

## Italie



- Mettre à disposition un outil commun à tous les établissements scolaires italiens pour évaluer la qualité
  - o Compte tenu du caractère obligatoire de l'évaluation, Faciliter la tâche des équipes en leur mettant à disposition un outil accessible et pérenne
  - o Permettre une traçabilité des informations recueillies
  - o Permettre de communiquer à un large public les données recueillies

Dans les établissements scolaires, un outil d'évaluation de la qualité dans les établissements est mis à disposition par le Ministère de l'Éducation nationale.

Les établissements doivent tous les ans reporter leurs propres taux en fonction d'un certain nombre de critères figurant sur la plateforme numérique.

Les moyens mobilités sont importants dans la mesure où :

- 1 – La plateforme étant nationale, elle doit être gérée au niveau ministériel et doit engendrer des coûts
- 2 – Les éléments qu'elle permet de recueillir sont rendus publics mis à la disposition des parents d'élèves
- 3 – Cela implique un travail de recueil des données important au sein de chaque établissement et l'implication de toutes les équipes pédagogiques et administratives dans le processus

Ce travail est mobilisant pour les équipes. Il permet à l'établissement d'avoir une traçabilité sur plusieurs années des actions menées et une analyse de l'évolution des indicateurs.

Cependant, ce travail demande beaucoup de temps et d'implication aux équipes et il induit une démarche imposée aux établissements qui se sentent scrutés.

Une meilleure communication auprès des parents et leur implication dans les audits.

Mais mis en place en 2015, ce système n'a pas encore produit d'effets observés et commentés et nous avons senti une réticence dans les établissements car générant un surcroît de travail.

La mise en place d'un outil et d'un vocabulaire commun sur les indicateurs.  
La traçabilité et donc la continuité des évaluations de chaque établissement.



## 1.7 – Evaluation démarche qualité des établissements

### Objectifs

Pourquoi ? (s'interroger sur le pourquoi de l'action, le pourquoi du pourquoi, ...)

- Supprimer le ressenti « effet mille-feuilles » des CE
- Rassembler le COT, projet d'établissement et Lycée des métiers par un Rapport d'Auto Evaluation Unique

### Ce qui est fait

Rapport d'auto évaluation participatif permettant de choisir les axes de progrès de l'établissement en commun. Ce document reprend la démarche et les différentes parties des fiches qualeduc. L'établissement est évalué par l'inspecteur référent accompagné d'experts par domaines. Une note par critère est donnée après l'audit de plusieurs jours. Le document est visible sur le site national accessible par la population pour choisir son établissement en fonction de la qualité observée.

### Effets observés

Pour les élèves : Participent à certaines commissions et sont actifs dans l'évolution de l'établissement (CVL)

Pour les enseignants : Sont impliqués directement dans l'orientation et les actions de l'EPL. Tout le monde connaît le travail des autres

Pour la communauté scolaire : La communication interne et externe est forte et transparente

Autres : La présence importante de la région conditionne l'accompagnement financier plus ou moins important suivant la dynamique des équipes et les objectifs à atteindre. L'établissement reçoit un budget supplémentaire si les objectifs sont vérifiés. Les référents de chaque critère reçoivent une rémunération.

### Plus-value

L'incitation est financière au niveau des enseignants pour mener la réflexion. Il en est de même pour l'établissement pour les actions transversales.

Un seul document annuel sert au fonctionnement global de l'établissement. Pas d'autre demande administrative. Les CE pilotent et sont moins noyés dans les documents vers les autorités académiques et régionales. Les équipes sont actives à tous les niveaux de la gestion de l'établissement.



## 1.8 – Le Rapport d’Auto-évaluation (RAV)

### Objectifs

- Auto-évaluer et évaluer l’organisation et l’action éducative dans chaque organisation scolaire.
- Elaborer une stratégie évolutive de management et d’actions permettant l’adaptation des ressources aux besoins en enseignement.
- Convaincre les autorités locales du bienfondé des décisions stratégiques mises en place et de leurs effets. (résultats chiffrés)
- Associer les différents acteurs de l’établissement au bilan de l’action afin de sensibiliser et de responsabiliser les équipes.

### Ce qui est fait

Méthode : Le RAV est réactualisé à chaque fin d’année. Le bilan est réalisé à la fois en interne mais aussi par des experts externes de diagnostic. Les différences sont analysées sous l’œil de l’inspecteur d’académie. Son rôle est de donner un sens aux chiffres, pondéré aux situations contextuelles locales.

Moyens : Le RAV est un document modélisé ministériel. Il se trouve sur une plateforme nationale (Scuola in Chiaro) avec des indicateurs à cocher de 0 à 7 pour chaque item.

Tous les personnels sont mobilisés pour l’auto-évaluation. Ils sont formés à la démarche qualité.

Les élèves délégués participent activement à la démarche.

Eléments porteurs : A la fin de chaque section du RAV, les réponses données mettent en évidence les opportunités, les points forts, les difficultés du territoire. Le RAV est obligatoirement publié afin que les publics soient avisés. Les résultats du RAV permettent d’écrire le PDM (Plan d’amélioration) afin de reconsidérer les objectifs et les moyens chaque fin d’année.

Précautions à prendre : La participation active des enseignants à l’auto-évaluation reste un frein. Le sentiment d’être « jugé » perdure. Certains proviseurs doivent rédiger leur RAV seul.

Les RAV doit être rédigé avec la plus large participation possible afin de rester très objectif et complet.

### Effets observés

Pour les élèves : Implication dans la vie de l’établissement. Action citoyenne.

Certains enseignants sont volontaires et s’impliquent dans l’auto-évaluation.

Pour la communauté scolaire : La démarche permet une vision partagée et l’apprentissage en équipe

### Plus-value

Pour les enseignants : La formation à la démarche Qualité permet de comprendre l’intérêt de l’évaluation et ses effets.

Développement des projets, Implication dynamique de la direction, Développement des volontariats et de l’ambition des équipes.

## 1.9 – ARQA-VET : une instance nationale pour la qualité de l'enseignement professionnel

### Autriche



## Objectifs

La démarche qualité dans l'enseignement professionnel est une réalité au niveau national en Autriche. Plus ou moins aboutie, elle s'est imposée à partir des années 2000 suite à une politique volontariste de l'Etat qui a voulu la généraliser à l'ensemble du système éducatif. Pour ce faire, une instance ARQA-VET (*Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education and Training*) a pour mission de conseiller et d'épauler les centres de formations et les personnels de l'éducation pour mettre en place la démarche qualité (QIBB).

## Ce qui est fait

Méthode : Instance pilote dans la démarche qualité dans l'enseignement professionnel

Moyen : financée à 80 % par l'Etat autrichien et 20% par les entreprises (taxe professionnelle ?)

Main d'œuvre : Une équipe à plein temps (3/4 personnes)

Milieu : Un comité de pilotage de la démarche qualité

Matière : Formations et conseils

Contexte : Mise en place de la démarche qualité dans l'enseignement professionnel

Public cible : Les centres de formations, les personnels de l'éducation, les entreprises.

Moyens mobilisés : Une instance autonome sur fonds publics majoritairement

Eléments porteurs : Un rôle consultatif

Précautions : Evolution des missions, vers davantage de contrôle des centres de formation ?

## Effets observés

Grâce à ARQA-VET la démarche qualité dans les centres de formation est une réalité à grande ou à petite échelle. Ainsi on constate :

Pour les élèves : Le feed-back permet aux élèves de jouer un rôle important dans l'évolution des pratiques pédagogiques.  
Pour les enseignants : Ils sont réconfortés dans leur mission et peuvent être force de proposition. Le responsable qualité est également un conseiller pour le chef d'établissement.

Pour la communauté scolaire : Il y a une dynamique qui fédère et qui simplifie les relations.

Autres : L'efficacité de la démarche qualité est remarquable. La démarche fait preuve de beaucoup de pragmatisme. Néanmoins ce rationalisme peut parfois apparaître comme intrusif et favoriser une standardisation des politiques de management qui ne correspondent pas aux attentes des usagers et des personnels du système éducatif autrichien.

## Plus-value

ARQA-VET joue un rôle primordial dans la démarche qualité dans l'enseignement professionnel.

Dans toute politique de management, il est évident qu'un groupe de pilotage est un outil très efficace particulièrement si ses membres sont bien formés et dotés de compétences professionnelles de qualité.

## 1.10 – Audits de l'inspection

Suède



### Objectifs

Assurer une évaluation continue des écoles en prenant en compte l'ensemble des données.  
Vérifier l'égalité de traitement des élèves sur tout le territoire, s'assurer qu'ils reçoivent une éducation de qualité et bénéficient d'un environnement sécurisé.  
Donner aux écoles des recommandations pour l'amélioration continue.

### Ce qui est fait

Phase 1 : la préparation et l'analyse : lecture des données : statistiques, rapports qualité... ; les inspecteurs acquièrent ainsi une vision générale des activités de l'autorité responsable et de ses éventuels manquements, par exemple, observe-t-on des différences significatives dans les résultats entre filles et garçons ? Les élèves reçoivent-ils un soutien adéquat ?  
Phase 2 : la visite : des entretiens des membres de l'équipe éducative sont conduits : la direction, les enseignants, les personnels de santé ; des cours peuvent être observés par les inspecteurs ; deux inspecteurs conduisent habituellement la visite ; celle-ci s'étend sur deux ou trois jours.  
Phase 3 : l'analyse : analyse de documents, de statistiques, des observations et des entretiens ; des comptes rendus d'entretien sont consignés selon un protocole.  
Phase 4 : le rapport : un rapport est publié 4 ou 5 semaines après la visite ; en cas de manquements, l'inspection peut alors demander une mise en conformité ; un compte-rendu oral est fait auprès de l'autorité responsable.  
Phase 5 : le suivi : l'école ou l'autorité locale auditée fait un rapport écrit sur la façon dont les manquements ont été pris en compte et rectifiés ; l'inspection conclut l'inspection ou exige des mesures complémentaires.

### Effets observés

Un professionnalisme des corps d'inspection fondé sur une connaissance partagée des procédures.  
Une responsabilisation des autorités éducatives, des directeurs d'écoles et des institutions.  
La prise en compte de l'élève dans sa globalité, y compris à travers les aspects de santé, de soutien scolaire et d'orientation.

### Plus-value

Un suivi systématique assuré sur l'ensemble du territoire.  
Une vision systémique de l'activité d'une école ou d'une autorité locale.  
La responsabilisation des autorités scolaires vis-à-vis de la qualité de l'éducation fournie et la sécurité due aux élèves.

## 1.11 – Feedback des élèves et auto évaluation au niveau de l'établissement scolaire

### Ecosse



## Objectifs

Mise en place au sein du Glasgow Kelvin College d'une démarche qualité pertinente et continue au service des apprenants afin :

- D'améliorer les contenus, les méthodes et les conditions d'apprentissage au profit de la réussite des projets individuels de chaque apprenant ;
- De limiter le décrochage.

## Ce qui est fait

L'année est décomposée en trois trimestres d'une durée de 12 semaines.

Au bout des 6 premières semaines, chaque apprenant renseigne un premier questionnaire articulé autour de 4 questions (cf questionnaire fourni en annexe).

Lors du deuxième trimestre, un feedback est organisé avec les représentants des étudiants issus de chaque spécialité de l'établissement. Ce recueil se fait au travers de groupes de discussion intitulés « Focus Group » animé par des représentants d'étudiants. Chaque groupe remet une synthèse formalisée qui est transmise au responsable du programme suivi (curriculum manager).

En complément de cette modalité, des enquêtes en ligne sont proposées à chaque étudiant à la fin de leur cursus.

Par ailleurs, les étudiants ont des entretiens réguliers avec leurs enseignants (« one to one »), en fonction de leurs besoins et des difficultés rencontrées.

A noter, pour les publics ne maîtrisant pas encore la langue anglaise, des questionnaires adaptés ont été élaborés (questionnement par des phrases simples et utilisation d'émoticons).

De manière formelle, le process d'auto-évaluation se structure autour de 4 niveaux :

- chaque enseignant d'une classe,
- l'équipe pédagogique de la classe ( une réunion professeurs-apprenants par trimestre),
- le professeur référent par classe « class tutor »,
- le responsable de la formation « curriculum manager » qui rédige le Program Area Report – PAR.

Sur la base de ces feedbacks, des améliorations sont mises en place par chaque acteur à son niveau.

Deux autres niveaux de traitement des feedbacks des apprenants existent au sein du Glasgow Kelvin College :

- une synthèse au niveau des Senior manager,
- une synthèse générale au niveau de l'établissement pour la production d'un rapport final d'auto-évaluation (Faculties Evaluation Report-FER).

Depuis 2017, chaque établissement doit désormais procéder à une auto-évaluation dans le cadre de la politique nationale qualité « How good is our school ».

Auparavant, les établissements devaient répondre à des enquêtes issues du ministère de l'éducation (Education Scotland).

Les financements de chaque établissement sont conditionnés à la remise du rapport annuel « Faculties Evaluation Report ».

La démarche qualité ainsi mise en place, se déploie dans toutes les dimensions de l'établissement de l'accueil à l'administration en passant par les services techniques et la formation.

Les moyens sont en adéquation avec la politique qualité de l'établissement et chaque acteur en responsabilité sur la démarche assure sa mission avec une quotité dédiée dans son temps de travail.

En conclusion la démarche qualité de l'établissement s'illustre au travers du slogan « you said, we did ».

## Effets observés

La prise en compte de l'apprenant en tant qu'individu dans son parcours de formation par la communauté éducative, le place au centre de la politique de l'établissement.

Cela se traduit, pour les apprenants par :

- la consolidation du projet professionnel à l'issue du premier "stop and check" 6 semaines après le début des cours,
- le développement d'un sentiment d'appartenance à l'établissement,
- l'individualisation de leur parcours,
- le renforcement de leur implication.

Pour les enseignants :

- la construction d'une posture centrée sur l'apprenant et sur sa réussite,
- le développement d'une réflexion sur leurs pratiques,
- une remise en cause permanente,
- une charge de travail conséquente pour le traitement des feedbacks.

La communauté scolaire :

- le développement d'une relation de confiance entre le corps enseignant et les apprenants,
- un climat scolaire apparemment apaisé.

Autres :

- passage d'une logique descendante, consistant à répondre aux demandes du ministère à une logique de réponse aux besoins des élèves (bottom-up),
- cette inversion de logique entraîne une responsabilisation de l'établissement et de ses acteurs.

## Plus-value

- amélioration de la réussite des élèves,
- renforcement de l'estime de soi, la confiance et donc de la motivation de chaque élève,
- cela donne l'impression que chacun est bien à la place où il est.

Glasgow Kelvin College

Start of Course Feedback Form 2018/19



Course Title: \_\_\_\_\_ Student Name: \_\_\_\_\_

Course Lecturer(s) \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                              | Yes                      | Not Sure                 | No                       | What could we improve? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. Do you feel that you are on the right course?<br>(Think about level of course, purpose of course, aim of the qualification, future plans, etc.)           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                        |
| 2. Do you understand what you will have to do on the course?<br>(Think about assessment procedures, homework requirements, practical work, placements, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                        |
| 3. Do you know how to get support?<br>(Think about learning support, course guidance, student funding, advice and guidance, extended learning support, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                        |
| 4. Have you completed the Personal Wellbeing Action Plan?<br>(Think about the mental health awareness presentation)                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                        |

For class tutor use; details of any actions taken:



## 1.12 – L'assurance qualité comme outil de pilotage

### Objectifs

Objectiver les pratiques mises en œuvre dans les établissements  
 Evaluations des objectifs et les résultats des élèves  
 Permettre une réflexivité par rapport aux pratiques

### Ce qui est fait

#### Méthode :

- Feed-back des élèves et des enseignants 2 fois par an; A noter que le feed-back élève est non obligatoire.
- Points qualité réguliers (tous les mercredis après-midi) avec les acteurs de l'équipe qualité
- Détermination de la stratégie de l'école
- Importance donnée au check et act de la roue de deming.

#### Moyen :

- Réunions hebdomadaires
- Constitution d'équipes qualité au sein des établissements
- Système qualité école combiné au système national
- Présence de pairs (enseignants), consultation des rapports, feed-back dans l'école.
- Choix des indicateurs au niveau de l'établissement au regard de sa politique éducative et des projets;

#### Main d'œuvre :

- Ensemble des personnels et élèves.

#### Matière :

- Des questionnaires et des entretiens

#### Public cible :

- Les élèves
- Les enseignants
- L'équipe qualité et la direction.

#### Précautions :

- Faire du système qualité un outil de partage et d'expression individuelle et collective

### Effets observés

#### Pour les élèves :

- La possibilité donnée aux élèves de s'exprimer les rend acteurs de leur formation
- Rapport à l'autorité et aux savoirs différents

#### Pour les enseignants :

- Implication de tous les enseignants dans des projets et dans le processus, y compris les stagiaires

#### Pour le système éducatif:

- Difficulté de définir et mesurer la qualité: qualité en tant que processus ou finalité
- Recherche d'une confirmation extérieure pour les meilleurs établissements

### Plus-value

Développer une culture qualité avec un aspect contrôle et bienveillance  
 Permettre la comparaison entre établissements et confrontation/adaptabilité/échange des pratiques

## 1.13 – Référent d'amélioration continue en EPLE (= référent qualité)

Italie



### Objectifs

La présence d'un personnel chargé de l'amélioration continue permet d'aider l'équipe de direction à prendre des décisions et de mettre en œuvre des actions afin de vérifier:

Le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement doit mettre en œuvre dans le cadre des lois, des contrats d'objectifs de l'académie et de l'établissement, de son projet d'établissement,

En amont, ce personnel aide l'équipe de direction à recueillir les données utiles à la définition des objectifs : enquêtes, statistiques etc...

En cours de rédaction du contrat d'objectif, il organise la consultation des personnels et usagers, il aide à mettre en place une méthodologie, à dépouiller les enquêtes etc...

Tout au long de l'année, le « référent amélioration continue » aide au respect des objectifs fixés, il assure une vigilance, il alerte le chef d'établissement en cas d'éloignement des objectifs ou de la méthode

En tant que personnalité identifiée il recueille les attentes des parents et des élèves sur des thèmes qui sont décidés en amont en conseil d'administration afin de définir son champ d'intervention

...que le service public d'éducation soit efficient dans chaque EPLE

### Ce qui est fait

Faire une analyse selon les 5 M : méthode - moyen – main d'œuvre – milieu – matière

Identifier le contexte, le public cible, les moyens mobilisés, les éléments porteurs, les précautions à prendre

#### Contexte :

L'action du référent qualité se situe dans le cadre de la rédaction du projet d'établissement et du contrat d'objectifs, de son évaluation, puis de la mise en œuvre d'actions correctives, du plan d'amélioration, tout au long de l'année.

#### Public cible :

Le « référent amélioration continue » est issu des personnels enseignants ou administratifs titulaires de l'établissement et s'engage pour au moins 4 ans : durée d'un projet d'établissement.

Son mode de désignation peut être une élection par le personnel de l'établissement, sur candidature.

Moyens mobilisés :

Il est professeur ou personnel administratif de l'établissement, il est déchargé d'une partie de son service. Il a droit à des temps de formation.

#### Milieu

La mission de « référent amélioration continue » s'exerce exclusivement dans l'établissement où il est nommé en qualité de titulaire.

Il est considéré comme un personnel technique « expert de la qualité » sans pouvoir décisionnaire.

#### Précautions à prendre :

Pour la transférabilité dans l'Education Nationale, il paraît important de parler de « Référent amélioration continue » pour éviter avec le mot qualité la connotation « rentabilité en entreprise »

Attention à ne pas favoriser le clientélisme, en effet il peut se mettre en place lorsque la parole est donnée aux usagers

## Effets observés

Pour les élèves : Pour les enseignants : Pour la communauté scolaire : Autres :

L'amélioration continue du service public d'éducation devient une préoccupation à part entière pour toute la communauté scolaire, elle est identifiée clairement dans l'action de l'équipe de direction et du conseil d'administration

Le chef d'établissement appuie son action, ses décisions, sur des analyses expertes et objectives qui lui permettent de rédiger un plan d'amélioration de meilleure qualité.

Les usagers sont consultés régulièrement dans le cadre de l'action du « référent amélioration continue » : le sentiment d'appartenance à une communauté est renforcé

Les usagers, élèves et familles, peuvent s'exprimer librement.

## Plus-value

Le « référent amélioration continue » appartient à la communauté scolaire, ce qui lui confère légitimité, proximité, connaissance au plus près du système de fonctionnement propre à l'EPL et de ses enjeux : éducatifs, organisationnels, systémiques, des besoins spécifiques de la structure ou du public

Il est formé à la « qualité » ce qui légitime son action

Il est identifié et disponible

L'évaluation qu'il produit avec l'équipe de direction n'est pas artificielle ou descendante

Sa présence au sein du collège permet une grande réactivité

s'agit d'une mission temporaire en plus d'un métier, ce qui engendre une économie financière : pas besoin de financer un organisme privé de labellisation

## 1.14 – Travail d'équipe et management participatif pour la démarche qualité et d'amélioration



### Objectifs

Impliquer les différents acteurs des formations dans un souci d'amélioration continue de la qualité des enseignements dispensés et de l'environnement scolaire pour une réussite des élèves quels que soient leurs besoins.

### Ce qui est fait

L'Etat écossais place l'éducation au cœur des préoccupations nationales (premier budget de l'Etat).

Depuis 2017, la notion de feedback des évaluations est devenue prépondérante et conditionne l'organisation et les moyens mis en place dans chaque collège. La mesure de la qualité notamment des formations dispensées et de l'adéquation entre les souhaits des jeunes, les besoins spécifiques des milieux professionnels conditionnent l'organisation générale de chaque département.

De fait chaque collège a mis en place une organisation cadrée par spécialité qui permet de mesurer l'adéquation entre les contenus et attendus de formation.

Les élèves répondent à des questionnaires toutes les 12 semaines, et ce trois fois par an. A partir de ces questionnaires, chaque enseignant fait un retour à l'équipe pédagogique (Course team). Cette équipe fait un rapport au « class tutor » (équivalent du professeur principal et tuteur d'élèves). Ce dernier formalise au bout des 3 blocs de 12 semaines un rapport qu'il transmet aux « curriculum managers » (responsables de filières de formation). En fin d'année scolaire tous les « curriculum managers » transmettent leurs rapports à l'équipe de direction. Ces différents groupes interagissent en permanence, à travers des réunions formelles et informelles, dans un même souci d'amélioration. Une heure par semaine est dédiée sur l'emploi du temps de l'enseignant.

Une fois terminé ce rapport est soumis à validation aux usagers et intervenants qui l'amendent.

L'ensemble des documents d'évaluations sont identiques quel que soient les acteurs.

Les acteurs du département en charge de l'ICT (maintenance informatique) procèdent de la même manière afin d'améliorer la qualité de leur service.

Seuls les parents ne sont pas sollicités car la majorité en Ecosse est fixée à 16 ans.

### Effets observés

Les élèves semblent satisfaits de leur formation et l'expriment clairement. Les jeunes ont le sentiment d'être écoutés et entendus. Cependant, le taux de décrochage en cours de formation atteint 10%, ce qui pose également le problème de l'orientation.

Les feedback (suggestions, critiques) exprimés par les élèves sont traités et permettent la mise en place de solutions notamment dans les contenus et la durée des formations. Ils touchent également l'environnement direct des élèves.

Un esprit de bienveillance non feint est remarqué chez tous les enseignants. Ces derniers ne semblent pas perturbés par les évaluations de la formation par les élèves. Au contraire, ils sont plutôt satisfaits de faire évoluer leurs pratiques et contenus disciplinaires au bénéfice de la réussite des apprenants.

L'ensemble du système d'évaluation et du suivi nécessite de nombreux échanges et réunions entre les parties prenantes. Ce temps étant compris dans leur service (35h/semaine de présence en établissement dont 22h maximum de face à face pédagogique).

### Plus-value

Le climat de travail est serein. On note un esprit de cohésion et une confiance réciproque entre enseignants.

Les projets transversaux sont ainsi plus facilement mis en œuvre.

On remarque une forte implication des apprenants dans leur cursus de formation.

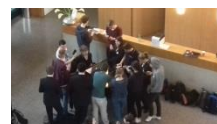
Les objectifs de réussite des élèves aux évaluations terminales fixés sont actuellement largement dépassés.

## 2 – Le parcours de l'élève



## 2.1 – Quand la musique s’invite dans l’établissement scolaire

### Autriche



## Objectifs

Favoriser un climat scolaire apaisé à l'aide d'un levier pertinent, la musique (pratique, écoute, chant, etc.)  
Créer temps et lieux de partages et d'échanges entre pairs mais également inter-générationnels

## Ce qui est fait

En installant dans le hall d'accueil de l'établissement scolaire, un piano, un contexte professionnel réaliste -hall d'accueil d'un grand hôtel- est recréé facilitant la connexion entre compétences personnelles et compétences professionnelles, entre connaissances et savoir-être (« *soft skills* »).

L'utilisation du hall d'accueil de l'établissement permet de toucher tous les usagers du lycée ainsi que ses visiteurs. Par ailleurs, l'architecture de ce hall (ouvert sur les deux étages de l'établissement, entièrement vitré) favorise une excellente acoustique et une luminosité qui incitent à l'écoute et à la sérénité.

Précautions : surveillance et responsabilisation sont à mettre en œuvre pour parer aux dégradations potentielles (volontaires ou accidentelles).

## Effets observés

Pour les élèves, pour les enseignants, pour la communauté scolaire :

Des temps de rassemblement, de partage, d'émotions sont observés chez les jeunes comme chez les personnels.

On observe des personnes qui écoutent, qui chantent, qui enregistrent, qui prennent des photos. Le partage de ce moment se fait physiquement, émotionnellement mais également à distance via les réseaux sociaux avec le partage des vidéos et photos.

Autres :

Les visiteurs sont invités à la sérénité et à l'écoute. Un climat général de bien-être est ressenti.

## Plus-value

Faire vivre les espaces communs.

Favoriser la responsabilisation de tous.

Renforcer la confiance.

Créer des temps de partage et de communication.

Renforcer la communication bienveillante et les compétences émotionnelles de chacun.



## 2.2 – Le savoir-faire et le faire savoir

### Objectifs

Mettre en avant les jeunes et leurs compétences  
 Leur donner confiance, favoriser l'autonomie et la responsabilisation  
 Mettre en acte une culture d'établissement que chacun connaît et s'approprie.

### Ce qui est fait

Dans tous les espaces communs de l'établissement, des affichages existent en lien avec les travaux, réalisations, projets, réussite des jeunes ; chacun est mis à l'honneur : enseignants, personnels comme élèves.  
 Chacun participe à cet affichage par des contributions diverses (prises d'images, acteurs, coordonnateur, mise en lumière, etc.).  
 On donne à voir, on crée du lien, on affiche LA VIE de l'établissement et le fait que cet affichage soit dans l'ensemble des lieux de passage de l'établissement permet d'ouvrir à tous l'établissement et ce qu'on y fait : personne n'est exclu.  
 Précautions : être vigilant au renouvellement de l'affichage; donner de la visibilité à chacun en veillant à ne pas mettre en avant que "les meilleurs".

### Effets observés

Pour les élèves, pour les enseignants, pour la communauté scolaire :  
 Jeunes : développement de l'estime et de la confiance en soi allié à la responsabilisation de chacun face à un projet collectif  
 Personnels : visibilité des capacités et des compétences de leurs élèves favorisant la mise en lumière du principe d'éducabilité  
 Communauté scolaire : ressenti d'un climat scolaire basé sur la confiance.  
 Autres :  
 Les visiteurs sont invités à pénétrer dans la vie de l'établissement et à découvrir ce qui s'y passe.

### Plus-value

Appropriation de l'espace collectif.  
 Développement d'un esprit collectif  
 Affichage créant une culture d'établissement forte  
 Visibilité accrue de ce qui se passe dans l'établissement favorisant du sens pour tous



## 2.3 – « Gender Mainstreaming » au cœur du processus qualité

### L'exemple de l'école Herta Firnberg de Vienne

## Objectifs

Permettre aux filles comme aux garçons l'accès à toutes les voies de formation  
 Eviter les discours sexiste et discriminant  
 Sensibiliser personnels et jeunes aux stéréotypes de genre

## Ce qui est fait

Développement de la politique éducative de l'établissement en lien avec la démarche qualité.

1. Ouverture d'une filière technique et scientifique (*KoMd – Die Scienceklasse Kommunikations- und Mediendesign*) réputée masculine au sein d'une école de tourisme et d'économie au public majoritairement féminin.

2. Mise en œuvre d'un processus qualité autour du "gender mainstreaming".

Tous les personnels et les élèves sont concernés par cette démarche qualité affichée dans les nombreux espaces communs de l'établissement.

Existence d'une salle de travail dédiée "Genderraum" afin que les jeunes puissent élaborer et mettre en œuvre leur projet annuel "Gender Jahr".

Dans chaque classe, deux élèves sont "responsables" de l'expression du genre neutre ; ils exercent une veille active des discours de chacun.

Existence d'ambassadeurs "Gendermania" qui assurent une fonction de dissémination auprès des plus jeunes.

Précautions : être attentif à ne pas cristalliser les positions de chacun afin de faciliter les changements de pratiques et de positions.

## Effets observés

Pour les élèves, pour les enseignants, pour la communauté scolaire :

Jeunes : engagement, responsabilisation et autonomie sont favorisés par le programme "Gender Mainstreaming". Accès de 50% de filles à la classe "KoMd" et visibilité accrue de l'école pour une population masculine qui n'avait pas l'habitude d'investir les formations proposées par l'établissement.

Personnels : instauration de relations plus "horizontales" du fait de la fonction de veille des jeunes au sein des classes. Le feed-back des élèves est enrichissant pour l'enseignant quant à son positionnement et à sa pratique professionnelle.

Communauté scolaire : cohésion de la communauté scolaire autour d'une valeur forte prônée par la fondatrice de l'école. Projet et démarche ancrés dans l'histoire de l'école.

Autres : les visiteurs sont les témoins des valeurs mises en avant par l'établissement et sont sensibilisés à cette thématique par les différents panneaux d'affichage dans les lieux de passage de l'école.

## Plus-value

Développement de compétences sociales et de savoir-être chez les jeunes.

Réflexion chez les personnels quant à leur positionnement et leurs pratiques en lien avec les stéréotypes de genre.

Impact fort sur le climat scolaire par l'apaisement des relations entre pairs.

Mixité accrue de l'école.

Impact non négligeable sur les relations entre les jeunes et leurs enseignants.

## 2.4 – Comment valoriser le cadre de travail

Hertha Firnberg Schulen für Wirtschaft und Tourismus  
(école secondaire professionnelle)

**Autriche**



### Objectifs

Améliorer les espaces de travail pour :

- Valoriser l'image de marque auprès des intervenants extérieurs et des parents d'élèves
- Améliorer le recrutement du personnel et des élèves
- Favoriser l'investissement et l'implication du personnel
- Stimuler les apprentissages par les élèves
- Développer la culture de l'appartenance à un établissement et l'esprit d'équipe

### Ce qui est fait

#### Méthode :

- Valoriser le cadre de travail
- Afficher les objectifs de l'établissement
- Développer l'esprit d'appartenance à un établissement et l'esprit d'équipe
- Former les jeunes à un comportement professionnel et citoyen

#### Main d'œuvre :

- Le personnel de l'établissement (tous les acteurs internes)

#### Matière :

- Le mobilier moderne, adapté
- La décoration des espaces
- L'affichage
- Etc.

#### Public cible :

- Le personnel de l'établissement
- Les élèves
- Les intervenants extérieurs
- Les parents d'élèves
- Etc.

#### Moyens mobilisés :

- L'architecture et le mobilier pour présenter un cadre de travail moderne et professionnel qui est aussi un lieu de vie



- La décoration murale pour valoriser :

#### Les espaces communs



#### Les productions des élèves (arts plastiques)



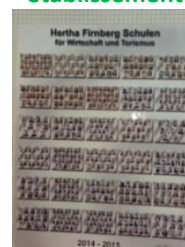
#### Les manifestations organisées dans l'établissement et l'esprit d'équipe



#### Les espaces de travail spécialisés (ex : en hôtellerie-restauration)



#### L'esprit d'appartenance à un établissement



- La politique de l'établissement qui affiche son engagement dans la démarche qualité



- L'aménagement de salles de professeurs qui sont réellement des salles de travail et de préparation.



## Effets observés

#### Pour les élèves :

- Le comportement des élèves semble tout à fait adapté. Ils sont fiers de leur établissement et fiers de leur faire visiter aux intervenants extérieurs.
- Respect du matériel, des espaces de travail, aucune dégradation constatée.

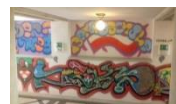
#### Pour les enseignants :

Comme les élèves, les enseignants semblent satisfaits de leur cadre de travail. Ils sont nombreux à postuler pour enseigner dans cet établissement.

## Plus-value

Le cadre de travail participe à :

- Développer l'investissement et l'implication des enseignants,
- Favoriser les apprentissages,
- Faire acquérir un comportement professionnel et citoyen aux élèves,
- Améliorer les relations entre les adultes et les élèves.



## 2.5 – Valorisation de la voie professionnelle

### Objectifs

La voie professionnelle est fortement reconnue et jouit d'une bonne image de marque au sein de la société autrichienne. Seuls 22% des jeunes choisissent la voie générale contre 78% pour la voie professionnelle.

- Le système dual et le système de scolarisation à plein temps dans les établissements professionnels sont performants puisque le taux de chômage chez les jeunes est parmi les plus faibles d'Europe. Les systèmes de passerelle (voie générale-voie professionnelle, voie professionnelle- apprentissage) contribuent à rendre cette voie attractive. Il est même maintenant possible de passer le Matura (équivalent du bac) par la voie de l'apprentissage suivant des modalités particulières (épreuves passées pendant et après l'apprentissage), et ce, afin de rendre cette option encore plus riche de potentiel. Quelques termes caractérisent cette voie : perméabilité, flexibilité, prise en compte de la variété des profils et diversification des parcours de formation.
- La hiérarchisation des voies et la valorisation unique des disciplines générales n'a nullement été perçue lors de nos différents entretiens avec les responsables institutionnels tout comme avec les élèves du professionnel eux-mêmes qui semblaient globalement très fiers de leur orientation. Un sentiment de responsabilisation et d'autonomie étaient nettement perceptibles chez les jeunes que nous avons rencontrés. A plusieurs reprises, des perspectives de promotion à court et moyen terme étaient mentionnées.

### Ce qui est fait

#### Éléments porteurs :

- Grande variété des profils de métiers (plus de 200) ;
- Lien très fort entre la réalité économique, les entreprises et les besoins qu'elles identifient et la définition de nouveaux curricula : tout part de l'économie. Assez grande réactivité puisqu'il faut entre un an et demi et deux ans uniquement pour établir le profil du nouveau métier. Exemple : métiers liés à l'e-commerce ;
- Longue tradition de dialogue social avec les organisations syndicales pour adapter la législation et parvenir à un consensus (ex : travail des jeunes de moins de 15 ans) : ceci explique la réussite de l'apprentissage ;
- Les maîtres d'apprentissage sont des professionnels de haut niveau, des experts dans leur champ professionnel qui suivent une formation en pédagogie en contexte (compétences, méthodologie) ;
- Attention portée au fait qu'il doit toujours y avoir une solution pour un jeune : création des supra companies (ateliers publics qui reproduisent le fonctionnement de petites entreprises) en 2008 lorsque le gouvernement a introduit un droit garanti à l'apprentissage. Il ne s'agit pas d'une entreprise mais il est question ici de simuler une authentique formation dans un atelier. La volonté est de s'adresser à des publics plus fragiles qui nécessitent des réponses individualisées et qui n'ont pu trouver une place en apprentissage en entreprise. L'objectif est donc d'assurer un filet de sécurité pour des jeunes plus vulnérables qui peuvent rencontrer des difficultés d'ordre psychologique, scolaire ou des difficultés à se fondre dans une organisation sociale, raisons pour lesquelles ils ont souvent échoué précédemment dans la période qu'ils ont effectuée en entreprise. Il s'agit là également d'une réponse apportée aux jeunes qui ne sont pas citoyens autrichiens – la majorité du public visé – et qui rencontrent parfois des difficultés à s'intégrer dans la société (obstacle de la langue, difficultés en mathématiques) ;
- Mise en place de coaches dont le rôle est d'assurer un suivi étroit des jeunes : mise en œuvre sur la totalité du territoire en 2013 : aide à l'orientation et aide à la lutte contre le décrochage scolaire ;
- Attention particulière portée à l'ouverture des différents métiers à tous, sans distinction de genre

#### Précautions :

- Qualité de la formation est encore variable et dépend de l'engagement des entreprises ;
- Dans les supra compagnies, le taux d'abandon dans les trois premiers mois reste élevé.

## Effets observés

Pour les élèves : globalement fierté de suivre la voie professionnelle considérée comme une voie de réussite et une voie permettant une intégration sur le marché de l'emploi. Dans certains lycées, nous avons noté une culture d'établissement bien marquée avec des valeurs partagées par tous et clairement promues (affichages), ce qui contribue à créer un sentiment d'appartenance et une cohésion d'ensemble. Pour ceux qui sont en situation d'apprentissage, ils ressentent le fait qu'ils ont là une opportunité d'inclusion sociale et professionnelle, qu'ils sont accompagnés et soutenus et que les perspectives d'emploi et de promotion ultérieure sont réelles.

Le climat scolaire nous a semblé serein : les locaux des établissements visités sont propres, le niveau sonore très bas et les relations avec les enseignants semblent apaisés et fondées sur une forme de symétrie. Les jeunes, qu'il s'agisse d'apprentis ou d'élèves en formation en établissement à plein temps, ont communiqué avec nous de manière ouverte, naturelle et semblaient afficher une satisfaction générale.

## Plus-value

- Respect de la variété des profils d'élèves ;
- Mise en adéquation des besoins économiques et de la formation ;
- Valorisation de l'expertise professionnelle de terrain chez les enseignants, avec possibilité de cumuler un emploi d'enseignant et un emploi en entreprise ;
- Travail sur la motivation de l'élève et son orientation ;
- Construction de parcours qui ne sont pas pensés en tuyaux d'orgue ;
- Réflexion sur les publics les plus fragiles, notamment ceux issus de l'immigration, afin de ne laisser aucun jeune sur le bas-côté ;
- Responsabilisation de tous les acteurs, y compris les familles.

## 2.6 – La formation professionnelle : voie de réussite

### Autriche



## Objectifs

Pourquoi ?

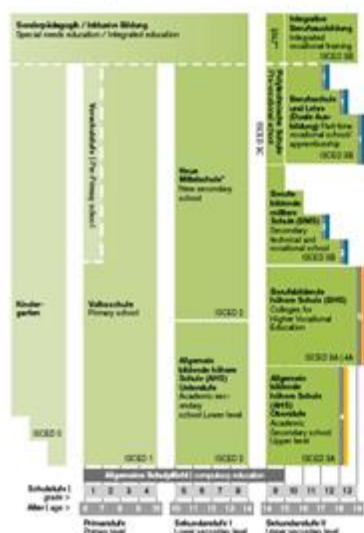
Comment le système éducatif autrichien permet-il aux jeunes une insertion professionnelle aisée par une fluidité des parcours et des possibilités de changement entre les différentes voies de formation ?

## Ce qui est fait

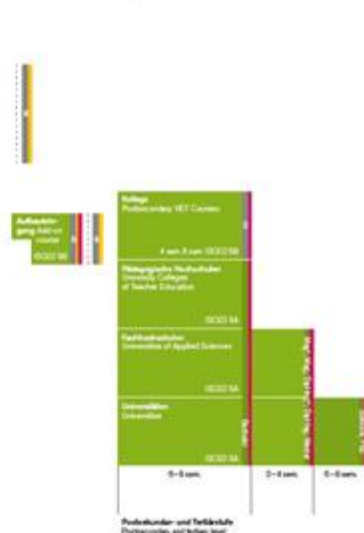
Identifier le contexte, le public cible, les moyens mobilisés, les éléments porteurs, les précautions à prendre

Moyen : Le collège dure 4 ans et aboutit soit à un cours préparatoire d'un an à la formation professionnelle d'un an, suivi de l'apprentissage dans une entreprise et dans un établissement professionnel, soit, suivant les capacités et les goûts de l'élève, à la poursuite de son cursus dans le second cycle d'une école secondaire d'enseignement général pendant 4 ans ou dans une école moyenne ou secondaire d'enseignement professionnel), cette dernière durant 5 ans. Divers types d'écoles spécialisées ainsi que les possibilités déjà indiquées d'enseignement intégratif sont à la disposition d'enfants ayant besoin d'un encadrement pédagogique spécial. Un système pensé autour de la réussite des élèves, des années complémentaires proposées pour les élèves ou apprentis.

### Das österreichische Bildungssystem



### The Austrian Education System



Contexte : système éducatif conçu autour de l'insertion professionnelle, mais favorisant la perméabilité. Le système éducatif autrichien se caractérise par très bon niveau et par sa grande souplesse. Il se met au service de chacun en encourageant et en soutenant par exemple, ceux qui souhaitent changer de cursus, se former sur le tard, réaliser une reconversion professionnelle, ou suivre une formation continue. Les autrichiens sont champion d'Europe en matière de formation continue.

Éléments porteurs : Tant dans les écoles secondaires d'enseignement général que d'enseignement professionnel, les études sont sanctionnées par le baccalauréat (Matura) donnant droit à l'accès à l'enseignement supérieur. Le système de « passerelles » permet en outre la transition entre les différentes filières du système éducatif autrichien.

### Enseignement professionnel

La formation professionnelle jouit d'une grande popularité auprès des jeunes : près de 80 % des élèves s'orientent dans cette voie, à l'issue de leur scolarité obligatoire. Sa spécificité est de combiner l'enseignement général, la formation professionnelle et la formation pratique pour les 14 – 19 ans. Les parcours de formation y sont diversifiés et perméables entre eux, des passerelles sont toujours possibles vers des diplômes de niveau supérieur voire universitaires.

La formation professionnelle se fait dans deux secteurs institutionnalisés : dans le système d'apprentissage en entreprise et à l'école professionnelle ou bien dans des écoles moyennes et secondaires de formation professionnelle. Les écoles moyennes de formation professionnelle ont pour tâche de fournir, à côté d'un élargissement et d'un approfondissement de l'enseignement général, une formation dans les métiers du secteur choisi. La formation dure, suivant les secteurs, de 1 à 4 ans. Les établissements secondaires de formation professionnelle assurent en 5 ans un solide enseignement général et une formation complète dans les métiers du secteur choisi.

Précautions : L'Autriche est un « petit » pays : 83 879 km<sup>2</sup>, peuplé de 8 700 000 habitants avec un taux de chômage de 7,7 % (5 % avec le taux harmonisé européen d'Eurostat). Le système fédéral est fluide avec 9 provinces (« *Bundesländer* »), ce qui semble permettre une communication entre l'état, les länder, les chambres de commerce et favoriser une réactivité si nécessaire.

## Effets observés

Pour les élèves : dans les lycées observés, des élèves complètement intégrés dans la vie de l'établissement, un sentiment d'appartenance au lycée. Pas de dégradations dans les lycées.

Pour les enseignants : idem pour les enseignants rencontrés.

## Plus-value

Dans les lycées, que ce soit en part time ou en full time, des élèves intéressés par ce qu'ils apprennent, motivés, évoluant dans une relation sereine, bien que respectueuse, avec les adultes. Des orientations visiblement choisies ou avec possibilité de changement. Dans les lycées visités, parmi les jeunes rencontrés, nous n'avons pas eu le sentiment d'orientations subies de leur part et donc de frustrations.

## 2.7 – Die Bildungskette : une chaîne de formation pour une insertion professionnelle réussie

### Allemagne



## Objectifs

- Pour permettre aux jeunes les plus fragiles de reprendre l'école et de se réconcilier avec leur image
- Pour leur permettre d'atteindre un niveau scolaire minimum de la « *Hauptschule* »
- Pour leur permettre de se qualifier dans une profession
- Pour développer l'autonomie du jeune et lui permettre d'acquérir les compétences sociales et scolaires nécessaire à son insertion dans la société
- Pour une insertion professionnelle réussie in fine

## Ce qui est fait

### Contexte :

Lors de la visite à la *Berufliches Schulezentrum 7* Leipzig, le Directeur nous a présenté un dispositif mis en place entre son établissement et deux autres établissements de la ville, une école professionnelle et une école spécialisée. Il s'agit de prendre en charge des jeunes décrocheurs de plus de 15 ans, sortis du système sans diplôme. Les raisons de cette sortie prématurée peuvent être de 3 ordres : handicap cognitif sévère, handicap social lié à un milieu très défavorisé ou phobie scolaire. Le parcours est prévu sur 3 ans ou 4 ans avec une première année que l'on nommerait en France année de « pré qualification ». **L'intérêt de ce dispositif proche de ceux que l'on peut rencontrer en France (Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle par exemple) est que le suivi particulier des jeunes repérés est assuré de manière individuelle jusqu'à l'insertion professionnelle.** Cela signifie que, même lorsqu'ils deviennent apprentis, ils restent dans cette « chaîne de formation » avec un soutien et un suivi en proximité des différents professionnels. Le passeport de compétences les suit pendant les 3 ou 4 années de formation.

### Méthode :

- Repérage des jeunes décrocheurs et entretien avec la conseillère d'orientation de l'agence pour l'emploi qui valide ou non l'entrée dans le dispositif.
- Accueil dans le dispositif la première année avec adhésion et association des parents obligatoires. Le dispositif est totalement individualisé : évaluation du niveau du jeune et mise en place de modules de formation en enseignement général en fonction de ses besoins. Les cours se déroulent par petits groupes de 3 ou 4 maximum. Pour les troubles cognitifs les plus sévères, les élèves seront pris en charge dans l'école spécialisée. Durant cette année, les jeunes bénéficieront d'ateliers de santé, d'atelier autour de l'image de soi, de cours de self défense. Des entretiens individuels sont menés deux fois dans l'année en présence du conseiller d'orientation, de l'assistant social, du professeur principal et des parents. Les objectifs fixés en accord avec le jeune sont petits, réalistes et quantifiables. Il s'agit de mesurer les progrès (passeport de compétences), de réajuster en fonction des besoins et de fixer d'autres objectifs. Les temps de formation sont adaptés à chaque jeune.

Les jeunes effectueront des périodes en entreprise assez longues, exploreront les différents métiers en intégrant des cours dans les écoles professionnelles support du dispositif (ou une autre école si le projet est différent).

L'évaluation tient compte de l'investissement, de l'attitude, de l'assiduité etc.

Il est question actuellement de proposer **deux ans** « préparatoires » pour les jeunes les plus en difficulté en diminuant le temps en entreprises et en augmentant le temps à l'école la deuxième année.

- La poursuite du dispositif dépend de l'âge du jeune. S'il a plus de 18 ans, l'objectif sera une insertion professionnelle rapide. Pour les autres, il est prévu une formation professionnelle en 2 ans dans une école des métiers par la voie de l'apprentissage.
- Les plus performants pourront poursuivre vers une qualification supplémentaire d'un niveau supérieur.

Tout au long de ce parcours qui va de deux à quatre ans, le jeune conservera son passeport de compétences (**annexe**) qui sera également un outil de positionnement au moment de l'embauche par le futur employeur. Il s'agit de capitaliser

tout ce que le jeune aura appris, réalisé et réussi. Ce document sert de base de dialogue tout au long de cette « chaîne de formation ».

**Moyens mobilisés :**

- Les moyens sont octroyés par la Ville de Leipzig et le Land. Il s'agit surtout de la rémunération des professionnels qui interviennent, les locaux utilisés étant ceux des écoles.

**Milieu :**

- Au sein de deux écoles professionnelles et une école spécialisée.
- En entreprise

## Effets observés

**Pour les élèves :**

Motivation et revalorisation de sa propre image  
Construction d'un projet individuel et d'un passeport de compétences  
Employabilité et insertion professionnelle

**Pour les enseignants/ formateurs/ tuteurs :**

Valorisation du suivi des jeunes vers la réussite

**Pour la communauté :**

Insertion de ces jeunes dans la société  
Eviter à tous ces jeunes de se retrouver dans des circuits parallèles

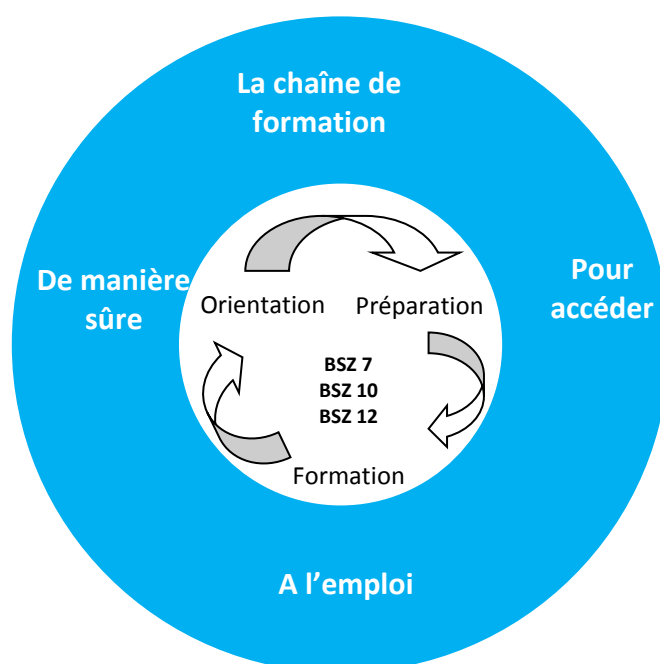
**Autres :**

Association des parents au dispositif et à la prise de décision

## Plus-value

- Une réintégration des jeunes dans un parcours constructif, étayé et totalement individualisé
- Un suivi individualisé jusqu'à l'insertion professionnelle dans une entreprise
- Une revalorisation de soi et un passeport de compétences qui atteste du chemin parcouru
- Ressources et synergie des 3 établissements

### La coopération entre 3 écoles de la ville de Leipzig pour l'insertion des jeunes



## Extrait du passeport de compétences de préprofessionnalisation

Nom  
Prénom  
Ecole  
Année  
Profession

Avis de l'école :

### 1 Estimation des capacités/compétences

|                                             | A dépassé les attendus | Correspond aux attendus | Correspond aux attendus avec des réserves | N'atteint pas les attendus |
|---------------------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| Expression dans la langue                   |                        |                         |                                           |                            |
| Calcul mental                               |                        |                         |                                           |                            |
| Repérage spatial                            |                        |                         |                                           |                            |
| Pertinence                                  |                        |                         |                                           |                            |
| Rapidité du traitement des informations     |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité à fixer son attention sur la durée |                        |                         |                                           |                            |

Avis des tuteurs d'entreprise et personnalité

|                                  | A dépassé les attendus | Correspond aux attendus | Correspond aux attendus avec des réserves | N'atteint pas les attendus |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| Résistance à la frustration      |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité à communication         |                        |                         |                                           |                            |
| Esprit critique                  |                        |                         |                                           |                            |
| Investissement                   |                        |                         |                                           |                            |
| Autonomie                        |                        |                         |                                           |                            |
| Soin                             |                        |                         |                                           |                            |
| Travail d'équipe                 |                        |                         |                                           |                            |
| Respect des conventions sociales |                        |                         |                                           |                            |
| Responsabilisation               |                        |                         |                                           |                            |
| Fiabilité                        |                        |                         |                                           |                            |
| Créativité                       |                        |                         |                                           |                            |
| Flexibilité                      |                        |                         |                                           |                            |
| Respect des règles               |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité à s'auto évaluer        |                        |                         |                                           |                            |

Remarques complémentaires

## 2 Passeport de compétences pour l'apprentissage

### 1 Compétences personnelles et sociales

| Critères                  | A dépassé les attendus | Correspond aux attendus | Correspond aux attendus avec des réserves | N'atteint pas les attendus |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| Eviter les conflits       |                        |                         |                                           |                            |
| Coopération en équipe     |                        |                         |                                           |                            |
| Facilité de communication |                        |                         |                                           |                            |
| Fiabilité                 |                        |                         |                                           |                            |
| Ordre et soin             |                        |                         |                                           |                            |
| Ponctualité               |                        |                         |                                           |                            |
| Persévérance/possibilités |                        |                         |                                           |                            |
| Volonté et détermination  |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité à s'auto évaluer |                        |                         |                                           |                            |

### 2 Compétences dans le métier

|                                                    | A dépassé les attendus | Correspond aux attendus | Correspond aux attendus avec des réserves | N'atteint pas les attendus |
|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| Utilisation des termes techniques                  |                        |                         |                                           |                            |
| Reconnaissance du contexte professionnel           |                        |                         |                                           |                            |
| Pensée logique                                     |                        |                         |                                           |                            |
| Repérage spatial                                   |                        |                         |                                           |                            |
| Maîtrise des stratégies de résolution de problèmes |                        |                         |                                           |                            |
| Compétences liées aux médias                       |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité à s'exprimer à l'oral                     |                        |                         |                                           |                            |

### 3 Evaluation dans l'exercice du métier

|                             | A dépassé les attendus | Correspond aux attendus | Correspond aux attendus avec des réserves | N'atteint pas les attendus |
|-----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| Qualité du travail réalisé  |                        |                         |                                           |                            |
| Quantité de travail réalisé |                        |                         |                                           |                            |
| Façon de travailler         |                        |                         |                                           |                            |
| « Agilité » motrice         |                        |                         |                                           |                            |
| Persévérance                |                        |                         |                                           |                            |
| Capacité physique           |                        |                         |                                           |                            |

Remarques complémentaires

Recommandation pour la transition vers l'emploi

Présence

## 2.8 – Le tutorat entre pairs



### Objectifs

Lutter contre le décrochage  
Soutenir les élèves en difficulté

### Ce qui est fait

Des élèves sont repérés en difficulté dans certaines matières dès le début du cycle de formation.  
Afin de leur venir en aide, le dispositif suivant est mis en œuvre :  
Les élèves de dernière année sont identifiés pour devenir tuteur, en adéquation avec leurs domaines de compétence. Ils sont alors formés pour aider les plus jeunes, en présence d'un enseignant.

### Effets observés

Pour les élèves : les élèves soutenus progressent. Les élèves tuteurs développent encore davantage de compétences.

### Plus-value

Le rapport à l'école est simplifié et dédramatisé. Cela a pour effet de renforcer la motivation et la réussite des plus jeunes. Dans le même temps, les tuteurs se voient responsabilisés et acquièrent de nouvelles compétences (transmission orale, reformulation, attitude réflexive...).

## 2.9 – Parcours d’alphabétisation pour les étrangers au CPIA de Rivoli – Région du Piémont

Italie



### Objectifs

L'état favorise l'insertion professionnelle des étrangers en leur offrant la possibilité de maîtriser le niveau A2 du CERC en italien.

### Ce qui est fait

Les CPIA (Centro Provinciale per l'Istruzione degli Adulti) ont été créés par l'état italien il y a 4 ans. On en trouve 128 en Italie et 12 dans la région du Piémont. Ces centres de formation publics proposent un parcours d'alphabétisation et un apprentissage de la langue italienne, mais aussi des cours de 1<sup>er</sup> niveau (collège) et 2<sup>ème</sup> niveau (lycée). Le CPIA s'adresse aux adultes italiens de plus de 16 ans souhaitant revenir en formation (équivalent du GRETA), mais aussi aux immigrés ne maîtrisant pas l'italien, et sans équivalence de diplôme en Italie. Pour ces derniers, l'objectif est d'atteindre le niveau A2 du CERC en italien, ce qui contribue à leur intégration linguistique et sociale.

### Effets observés

Mis en place en 2015, ce système n'a pas encore produit d'effets observés mais les formateurs du CPIA de Rivoli (Turin) ont accueilli très favorablement cette mesure du gouvernement italien.

### Plus-value

Les Cours d'alphabétisation ne se limitent pas à l'enseignement de la langue. Ils comprennent aussi des notions d'éducation civique pour favoriser l'intégration des étrangers, dans le respect du dialogue interculturel.

## 2.10 – L'accueil et la scolarisation des élèves issus de l'immigration

### Suède



### Objectifs

Permettre aux nouveaux arrivants d'acquérir le niveau attendu en suédois et dans les autres matières pour intégrer un cursus classique l'année d'après.

### Ce qui est fait

Des cours de Suédois spécifiques pour immigrés ainsi que des classes adaptées ont été créées afin de permettre aux nouveaux arrivants d'acquérir le niveau attendu en suédois.

Le « suédois langue étrangère » est devenu une matière à part entière ; tous les nouveaux émigrés peuvent étudier le suédois en tant que deuxième langue pendant toute la durée des études obligatoires jusqu'à la fin du secondaire.

Un site internet est consacré exclusivement aux EANA , contenant des publications destinées au personnel scolaire, des références scientifiques, des informations sur les formations continues proposées aux différents types de personnel scolaire, des invitations à différentes consultations, par exemple sur les stratégies à mettre en place pour améliorer l'apprentissage dans les classes d'accueil, en particulier pour les élèves « âgés ».

### Effets observés

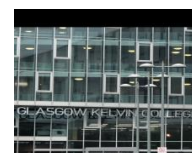
Même si les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espérances, ce système permet d'éliminer certaines formes de discrimination.

Accélération de l'intégration des immigrés dans la société suédoise.

### Plus-value

Évaluation systématique et globale de la situation des allophones.

Réduction des inégalités sociales et économiques entre les citoyens suédois et les immigrés.



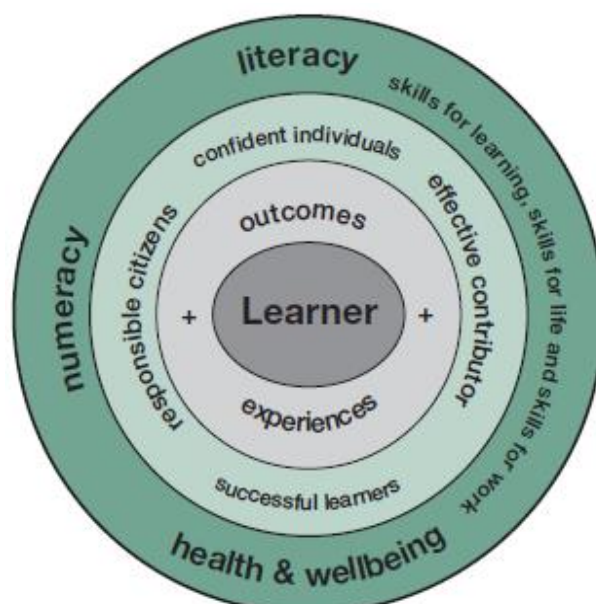
## 2.11 – La prise en charge de la diversité des publics au sein du *Glasgow Kelvin College* au service des apprentissages de chacun

### Objectifs

**Pourquoi ? (s'interroger sur le pourquoi de l'action, le pourquoi du pourquoi, ...)**

- Répondre à la commande institutionnelle (Gouvernement écossais) qui impose de prendre en compte le contexte de territoire (socio-économique, culturel, multiculturel) pour bénéficier de la dotation de fonctionnement.
  - Inscrire son action auprès de l'ensemble de la population locale afin d'élever le niveau de qualification
  - Proposer aux apprenants la possibilité de développer leurs connaissances et compétences en matière d'apprentissages, et de développer aussi leur capacité à s'insérer dans la vie professionnelle et sociale (former des citoyens responsables), avec une attention particulière portée à la littératie, la numéracie, la santé et le bien-être.
- Mener les apprenants vers la poursuite d'études (Université) et/ou l'insertion professionnelle.
- Répondre à la volonté institutionnelle de placer l'apprenant au centre du projet éducatif (national et donc local)

curriculum for excellence  
building the curriculum 3  
a framework for learning and teaching



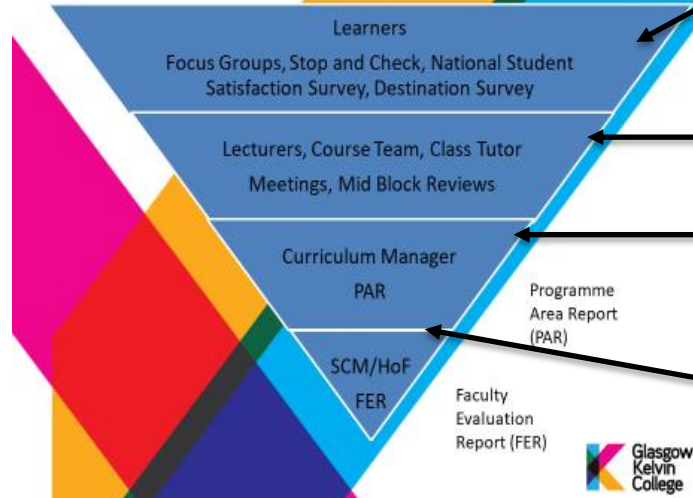
## Ce qui est fait

Faire une analyse selon les 5 M : méthode - moyen – main d'œuvre – milieu – matière

Identifier le contexte, le public cible, les moyens mobilisés, les éléments porteurs, les précautions à prendre

1. **Contexte** : zone économique et sociale particulièrement défavorisée. De nombreux apprenants allophones. Etablissement récent issu de la fusion de 3 entités (2013). Les locaux et le mobilier ont été pensés et conçus pour favoriser un climat scolaire apaisé et serein. Les espaces communs de travail (bibliothèque, salle des professeurs) sont organisés en « *Open Space* ». Cet environnement facilite les réunions régulières entre les personnels de l'équipe éducative. Il est au service des apprentissages au sens de la démarche qualité par exemple l'accessibilité. Les enseignants sont présents 35 heures par semaine dans l'établissement. Leur service comprend 20 heures d'enseignement devant élèves, deux heures obligatoires de suivi personnalisé des apprenants et un temps dédié à la préparation des cours, les actes administratifs (feed back des élèves) et aux échanges avec les équipes (1 réunion obligatoire toutes les deux semaines pour un suivi au plus près des publics).
2. **Le public cible** est constitué aussi bien d'élèves issus du collège, de décrocheurs, de primo-arrivants, d'apprentis, de demandeurs d'asile ..., que de personnes concernées par les dispositifs d'aide au retour à l'emploi. Cette diversité des publics conduit à penser la diversité au sein des classes. Les apprenants sont recrutés sur entretien individuel (motivation et sondage de certaines compétences) + diagnostic sous forme de tests (selon les filières), incluant parfois une production personnelle (Book photo, auditions, dessins, ...).
  - Cette première étape permet d'orienter les apprenants vers le niveau de formation adapté (*level* 4 à 7) et la constitution des classes. Ils se voient offert la possibilité de choisir entre plusieurs formations d'un même niveau au regard du positionnement effectué.
  - Les groupes classes sont composés d'étudiants ayant les mêmes compétences et les mêmes besoins, quelques soient leur âge, leur parcours scolaire, professionnel et personnel.
  - Ils sont accompagnés (parcours scolaire, bien-être, insertion professionnelle, problèmes administratifs et familiaux) sur leur temps de formation (une heure / semaine) par un professeur accompagnateur (*guidance tutor*).
3. **Les moyens mobilisés** : Le *college* propose un accueil « à la carte ».
  - Les étudiants : ils sont partie prenante de l'évaluation des conditions matérielles d'apprentissage et des enseignements par le biais de questionnaires, d'entretiens, de sondages très réguliers, de forums ; ils sont également invités à proposer des solutions d'amélioration et ont une incidence significative sur les ajustements effectués.
  - Le personnel - plusieurs rôles faisant l'objet d'une mission sont identifiés afin d'accompagner au mieux les élèves : *lecturer* (enseignant ; il est chargé de collecter les retours au sein de la classe), *guidance tutor*, *class tutor* (centralise les *feed back* des étudiants) et établit une synthèse trimestrielle), Curriculum Manager (Il adapte les unités d'enseignement suite aux remarques formulées par les élèves), Faculty Manager (Responsable de la filière complète).
  - La démarche qualité : elle s'observe à tous les niveaux en partant de la base jusqu' à la direction *management*. Voici une illustration de la façon dont elle est menée au niveau d'une « *faculty* », c'est à dire au niveau d'un département. Trois évaluations finales sont effectuées chaque année soit une toute les 12 semaines et conduisent éventuellement à des changements dans les contenus et l'organisation des enseignements.

## Faculty Self-Evaluation Process



**1<sup>er</sup> niveau** : les usagers (recueil de 2500 **feed backs d'étudiants** pour 80 formations dans le secteur « santé et bien-être »)

**2<sup>ème</sup> niveau** : l'équipe pédagogique **synthétise 3 fois/an ces retours** (80X3 retours dans le secteur « santé et bien-être » à traiter)

**3<sup>ème</sup> niveau** : le responsable de la formation **recueille ces 240 retours et produit 14 bilans** dans le secteur « santé et bien-être »

**4<sup>ème</sup> niveau** : Le responsable du département produit **un rapport final à l'aide de ces 14 bilans annuels**

Exemple remarquable : Le curriculum manager peut, le cas échéant, identifier des élèves ressources à parcours singulier ou remarquable pour ajuster les contenus d'enseignement, l'organisation de la formation, la gestion du mobilier, afin d'en faire bénéficier les promotions suivantes.

La démarche qualité est pleinement intégrée dans la pratique quotidienne des personnels et des usagers. Cependant elle demeure complexe et chronophage (par exemple : 600 entretiens pour 70 élèves retenus)

## Effets observés

- Pour les élèves : climat propice aux apprentissages. Le fait d'être concertés favorise la confiance en soi et le sentiment d'appartenance à une communauté apprenante dont ils sont partie prenante.
  - Insertion professionnelle : des taux très élevés approchant les 95% pour certains *level 5* (équivalent CAP) dans certaines filières.
  - Citoyenneté : développer les valeurs citoyennes et lutter contre toute discrimination.
- Pour les enseignants : climat propice aux apprentissages, notion d'appartenance à un établissement et à une communauté, la possibilité d'adhérer à un projet explicite et partagé et de le faire évoluer en s'appuyant sur la parole de tous.
- Pour la communauté scolaire : climat scolaire apaisé et serein.
- Autres : l'établissement apparaît comme un lieu de vie au sein du quartier (bien au-delà de sa fonction éducative). Il joue un rôle de lien social en accueillant tous les publics.

Temps important consacré à l'évaluation et à l'analyse des feedback.

Les élèves en très grande difficulté se retrouvent ensemble au sein des mêmes classes. Le taux d'encadrement est alors renforcé, cependant les difficultés observées par les enseignants sont sensibles.

## Plus-value

- Permet le mixage des publics dans des conditions d'exercice optimisées (homogénéité des compétences des apprenants).
- Développe la citoyenneté et les compétences sociales au travers d'une activité professionnelle partagée.
- Apaise le climat scolaire : les apprenants adultes régulent le comportement des plus jeunes en classe permettant l'instauration d'une atmosphère propice aux apprentissages.
- Encourage le recours à une pédagogie participative entre pairs.
- Favorise une adaptation temporelle des apprentissages (différenciation pédagogique et adaptation des cursus de 2 à 4 ans).
- Responsabilise les apprenants (entretien) et les prépare aux conditions d'entrée dans la vie active.

## 2.12 – Le décloisonnement enseignement et vie scolaire

Suède



### Objectifs

Amélioration du climat scolaire.  
Réussite des élèves.

### Ce qui est fait

L'ensemble des personnels est concerné par les actions relatives à la vie scolaire :

- Les professeurs effectuent environ 18 heures d'enseignement.
- Ils sont présents au minimum 35 heures dans l'établissement.
- Ils interviennent sur l'ensemble des domaines relatifs à la vie de l'établissement et au suivi des élèves.
- La communication entre élèves, professeurs et équipe de direction est constante.

### Effets observés

Des regards croisés sur la situation des élèves, enseignants, « health care team » et direction.  
Un accompagnement personnalisé de chaque élève.  
Peu de « suspensions » de scolarité.

### Plus-value

Une Ecole qui fait communauté pour le renforcement des valeurs communes et du sentiment d'appartenance.

Ceci peut nous inciter à renforcer l'action collective dans l'établissement par :

- Le décloisonnement vie scolaire / enseignement
- Des cellules de veille en incluant les professeurs
- Des conseils pédagogiques lieux d'échanges pédagogiques
- Une meilleure prise en compte de la parole des élèves
- Des démarches participatives au coeur des organisations scolaires

QUALEDUC demeure donc un outil incontournable pour promouvoir la qualité de l'enseignement en France.

La démarche doit être partagée entre les acteurs de la vie scolaire, les enseignants et les équipes d'encadrement.

A ce titre, la participation pluridisciplinaire et pluricatégorielle à cette mobilité a été d'une grande richesse pour croiser les regards sur des fonctionnements qui interrogent nos pratiques.

## 2.13 – Les bâtiments : architecture et équipements pensés pour le bien-être de chaque usager

Suède



### Objectifs

Bien-être à l'école pour enseignants et élèves.

### Ce qui est fait

Des espaces communs élèves/enseignants pour se détendre ensemble ou pour travailler  
Des espaces de travail  
Du matériel informatique à disposition de chacun et en nombre suffisant (ordinateurs portables)  
Une identification par badge de chaque personnel dans certains établissements.

### Effets observés

Un climat scolaire apaisé.  
Des échanges favorisés.  
Une relation élèves/enseignants facilitée.

### Plus-value

Envie de travailler.  
Bonne connaissance des élèves.  
Echanges et concertation favorisés.

## 2.14 – Les langues au cœur des apprentissages

### Objectifs

Assurer l'apprentissage des langues maternelle et étrangère dans un cadre commun.  
Aider les migrants adultes à développer des compétences langagières en lien avec le travail.

### Ce qui est fait

Les élèves sont désormais évalués selon la norme européenne du CECRL, Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues. Depuis 2000, le Cadre européen commun de référence du Conseil de l'Europe a fait son entrée dans le système éducatif suédois : les études de langues en sont profondément marquées et sont désormais organisées en niveaux.

Il existe au lycée une forme de certification spécifique en langue sous forme de tests nationaux dont la visée est de permettre aux enseignants de caler, d'étalonner leurs notes. Ces tests ne sont pas des examens, et si l'enseignant prend en considération le résultat, il n'existe pas de réglementation en matière de coefficient. À l'école de base, les élèves peuvent passer un test non obligatoire en anglais (matière principale) en cinquième année scolaire. En neuvième année, le test est obligatoire.

Elle a accepté le concept d'éducation interculturelle comme base de contenu et de méthodes de travail.

Un des objectifs des secteurs des services et de la santé en Suède est de faire acquérir des compétences langagières aux personnes issues de l'immigration en contextualisant leur action (agir et situation d'agir).

Des programmes de langue qui répondent clairement aux besoins des migrants dans leur vie personnelle, sociale et professionnelle sont mis en œuvre.

Les programmes dont l'amplitude est suffisante et nécessaire pour prendre en compte la diversité des migrants sont mis en œuvre.

Une aide est apportée aux migrants pour développer des compétences d'apprentissage indépendantes.

Des évaluations des cours de langue et de culture sont réalisées pour s'assurer qu'ils respectent les standards d'assurance qualité reconnus sur le plan international.

Les niveaux de compétences requis de manière réaliste et flexible reflètent les besoins réels et les capacités des migrants.

### Effets observés

Ce nouveau système de structure uniforme est supposé faciliter une progression plus claire d'un niveau à l'autre et la comparaison au niveau international.

Cette nouvelle échelle, un élève progressant rapidement peut passer à un niveau supérieur en cours d'année. Il faut compter, en principe, six mois à un an pour qu'un élève débutant en immersion linguistique acquiert le niveau A1.

Une question importante concerne la répartition des actifs étrangers (ou d'origine étrangère) dans les différents secteurs d'activité et leur surreprésentation dans certains secteurs. Quelques 20 % des actifs étrangers travaillent dans l'industrie manufacturière. Une proportion du même ordre de grandeur travaille dans les secteurs du commerce, du

transport et des communications. En gros cela correspond au pourcentage des actifs nés en Suède occupés dans ces branches. La population active étrangère est par contre surreprésentée dans les secteurs de la santé, des services sociaux et des services domestiques. Plus d'un tiers des actifs nés à l'étranger y travaillent alors que la proportion des actifs nés en Suède y travaillant atteint seulement 14 %. La main-d'œuvre étrangère est ainsi relativement concentrée dans les secteurs où le niveau de qualification requis pour les emplois est peu élevé, les salaires relativement bas et les formes d'emplois « atypiques » courantes.

## Plus-value

Le Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues se réfère à une Europe étant une société multilingue et multiculturelle dans laquelle les personnes doivent vivre ensemble et travailler ensemble. C'est le faire ensemble, faire dans le milieu professionnel et faire société ensemble.

Selon la Communication de la communauté européenne sur l'apprentissage par les adultes : « L'éducation et la formation des adultes peuvent contribuer à faire en sorte que l'immigration, qui peut faire partiellement contrepoids au vieillissement de la population et répondre aux pénuries de compétences et d'emploi dans certains secteurs, se déroule d'une manière qui soit profitable à la fois pour les migrants et pour le pays d'accueil. La plupart des nouveaux migrants, même les personnes très qualifiées, ont d'importants besoins sur les plans linguistique et culturel. En outre, comme leurs compétences sont souvent sous-estimées et non reconnues à leur juste valeur, elles peuvent rester sous-utilisées sur le marché du travail. ».

Le programme suédois gère en parallèle la formation et l'intégration des réfugiés, ce qui constitue l'un de ses grands atouts. Par exemple, les réfugiés ne commencent pas par suivre un long cours de langue avant de commencer à chercher du travail : ils font les deux en même temps.

## 2.15 – Une culture du travail en équipe au service du bien-être et de la réussite des élèves

### Suède



## Objectifs

Accompagner les élèves dans les apprentissages et favoriser leur bien-être.

## Ce qui est fait

- L'équipe enseignante, en lien avec l'équipe santé et social, concourent tous à la démarche qualité dans l'établissement puisqu'elles sont tenues de mettre en place toutes les stratégies d'accompagnement individuel nécessaires pour remédier aux difficultés rencontrées par les élèves et pour que les cours se déroulent dans de bonnes conditions : bilans réguliers avec un professeur mentor, aide individualisée.
- Un temps de présence en établissement pour l'enseignant comptabilisé dans ses obligations de service qui favorise les d'échanges entre équipes et la réactivité.
- La relation enseignant / élève marquée par une absence de barrière, sans rapport de force, il existe une certaine proximité. Dans l'esprit de l'élève, l'enseignant semble être considéré davantage comme un « coach » plutôt qu'une autorité.
- Des effectifs par classe assez bas qui facilitent un accompagnement individualisé dans les apprentissages.
- Une bienveillance sur les attitudes des élèves, pas de sanctions à proprement parler, ou en tout cas le recours à celles-ci demeure très rare.

## Effets observés

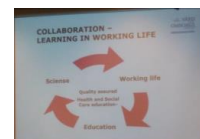
- Moins de pression de l'école sur l'élève, favorable au développement personnel.
- Un climat de travail serein, les élèves se déplacent dans les locaux librement, peu ou pas de personnel dédié à la surveillance, cela est certainement lié à la responsabilisation et la confiance accordée aux élèves.
- La prise de parole en public est facilitée.

## Plus-value

Échanges entre enseignants et élève facilités.  
Relations de confiance et autonomie développées.

## 2.16 – Une démarche qualité globale pour soutenir chaque élève tout au long du parcours

### Suède



### Objectifs

S'appuyer sur une équipe élargie (enseignants et enseignants spécialisés, infirmières, personnels d'orientation, mentor et chef d'établissement) pour réaliser un suivi régulier des élèves et prendre en compte leur motivation et leur engagement dans la formation au même titre que leurs résultats.

### Ce qui est fait

Deux niveaux de concertation :

- Chef d'établissement et « team leader » (représentant de l'équipe pédagogique).
- Team leader et enseignants.

Des concertations régulières, planifiées sur l'année scolaire avec une exigence marquée sur la justification des résultats des élèves par les professeurs et une obligation de proposer des actions pédagogiques, sociales et éducatives pour soutenir les élèves.

### Effets observés

Une relation professeur/élève de grande proximité.

Un travail collaboratif des enseignants qui prend sens et qui est facilité par un statut de 45 heures de travail.

Les échanges ne semblent pas parasités par des formes scolaires conventionnelles attendues et des stéréotypes.

Une attention prégnante sur la situation sociale, familiale, scolaire de l'élève.

### Plus-value

Le rôle de chaque professionnel dans l'accompagnement des élèves dans leur parcours de formation est clairement défini ; chacun s'empare des questions éducatives.

Un renforcement du climat de confiance : la gestion de la difficulté élève ne semble pas externalisée, elle est intégralement prise en charge par l'équipe éducative interne.

Un suivi régulier des indicateurs (résultats, absentéisme, motivation, remédiation mise en place).

Une traçabilité des actions proposées.

## 2.17 – Professeurs : les ressources humaines au sein du système de formation

Italie



### Objectifs

Eviter l'emploi d'enseignants non qualifiés

Fournir aux établissements scolaires des personnels enseignants stables pour couvrir les postes vacants et les départs, pour assurer une continuité des enseignements que les élèves et étudiants méritent.

### Ce qui est fait

La constitution italienne a légiféré, en 2015, la loi 107 ou Buona scola. Cela permet :

La mise en place d'un recrutement par concours public national de 40 000 enseignants.

Tous les trois ans, deux enseignants sur trois recevront une augmentation de 60€00. Cette augmentation se justifiera sur la base de la qualité de l'enseignement dispensé, de la formation reçue et de la contribution que chacun des enseignants portera au développement de leur établissement.

Chaque établissement public du 2<sup>nd</sup> degré publie un rapport d'autoévaluation et un plan d'amélioration

C'est le proviseur qui expertise et évalue les enseignants de son établissement.

Enseignants que le proviseur aura recrutés, par contrat pour une durée de trois années, trois ans plus tôt.

Ce recrutement se fait au regard d'une liste proposée par le Ministère. Des enseignants inscrits sur cette liste postulent en réponse à une offre d'emploi. Le processus de recrutement se faisant par entretien.

Au cours des trois années, le lycée s'engage à mettre en œuvre un plan de formation de ces personnels. Chaque Enseignant se voit obligé de suivre 120 heures de formation par année.

### Effets observés

La 1<sup>ère</sup> cohorte des professeurs recrutés trois années plus tôt arrive au terme de son contrat.

**Pour les élèves** : Des enseignants plus présents notamment en dehors des heures de cours. Une baisse importante (de 22% en 2004 à 11% en 2014) du nombre d'élèves décrocheurs.

**Pour les enseignants** : des enseignants qui travaillent plus en équipe. Des professeurs qui se forment tout au long de leur vie professionnelle. Ainsi qui sont en capacité à faire valoir leurs compétences pédagogiques et didactiques.

**Pour la communauté scolaire** : Un rayonnement de l'établissement qui s'accroît

### Plus-value

**Plus-value positive** :

Un partage des pratiques pédagogiques et didactiques entre enseignants

Une prise en compte, par l'équipe pédagogique du bien-être de l'élève. Notamment plus de culture et de sport

**Plus-value avec point de vigilance** :

Des équipes pédagogiques en obligation d'investissement permanent. Ce qui peut, peut-être, engendrer un stress.

## 2.18 – L'intérêt de la compétence collective dans la pratique professionnelle. La qualité par une approche pluri-professionnelle

### Suède



### Objectifs

Penser collectivement tous professionnels réunis (éducation- santé) les cadres de travail favorables au développement des apprentissages.  
Soutenir durablement la mobilisation des professionnels par des temps réguliers du type actions/régulations.  
Accompagner de façon personnalisée les parcours en prenant en compte les dimensions scolaires et sociales des élèves.

### Ce qui est fait

PREMIER NIVEAU : Une mobilisation d'un réseau d'acteurs autour des mêmes situations de travail de façon à en partager les enjeux, à en assumer des domaines de co-responsabilité. (en lien avec certification de l'association nationale « Health and Social Care »).

SECOND NIVEAU : faire vivre l'inter-professionnalité au sein de l'établissement :

- Stratégie définie entre chef d'établissement et équipe élargie (différents métiers de l'éducation, de la santé) : penser des formes collaboratives de décisions partagées entre les différents professionnels ;
- Approche personnalisée définie entre équipe élargie et enseignants.

### Effets observés

Un accompagnement robuste qui favorise un climat d'appartenance dans l'école et de confiance dans les adultes qui y évoluent.

Une bonne perception par les professionnels de l'éducation et de la santé des risques potentiels.

Un partage de compétences, d'expertises au service des élèves.

### Plus-value

L'accompagnement personnalisé consiste à définir des contenus qui ne sont pas seulement orientés vers le renforcement disciplinaire. Les ambitions pédagogiques ne sont pas réduites à une approche lacunaire.

Les élèves bénéficient d'un accompagnement global dans lequel les adultes prêtent une attention professionnelle à leurs vulnérabilités.





## 3.1 – Entreprise à l'école pour un équipement performant

### Objectifs

- Adapter la formation scolaire aux besoins de l'entreprise

### Ce qui est fait

#### Contexte :

- Ecole en restructuration : fusion d'un centre de formation et d'un lycée pro (*Berufsschule* avec une *Fachhochschule*)
- Réécriture des objectifs à atteindre pour les examens (référentiels)
- Mise à niveau des équipements

**Le public cible :** les apprentis et les enseignants

#### Moyens mobilisés :

- Les entreprises apportent leur expertise dans le choix du matériel (matériel financé par la ville)
- Présentation des objets réalisés par les élèves aux entreprises dans le cadre de l'école

#### Les éléments porteurs :

- L'école s'adapte à l'évolution du matériel technique
- Les espaces sont prévus pour mettre le nouveau matériel
- Certains professeurs sont membres des bureaux de branches
- La formation des enseignants sur le nouveau matériel
- Le financement de la ville suit

#### Précautions à prendre :

- Vérifier que les équipements rentrent dans les pièces prévues
- Vérifier que le financement soit à la hauteur
- Vérifier que le plan de formation des enseignants soit prévu

### Effets observés

#### Pour les élèves :

- les élèves se sentent impliqués,
- moins de décalage entre l'entreprise et l'établissement scolaire,
- monter en compétences des élèves

#### Pour les enseignants :

- monter en compétence des enseignants
- installer une meilleure collaboration des enseignants et des entreprises : meilleure connexion

#### Pour la communauté scolaire :

- Amélioration de la dynamique de groupe et cohésion d'équipe

### Plus-value

- Valorisation de l'établissement auprès des acteurs économiques locaux, des entreprises, des parents et de la ville.
- Les apprentissages théoriques collent d'avantage au terrain
- Meilleure contextualisation du processus de formation lié la réalité de l'entreprise

## 3.2 – Voie professionnelle, voie de réussite : place de l'entreprise et des partenaires

### Autriche



## Objectifs

Une majorité de jeunes autrichiens se tournent vers la voie professionnelle, proportion bien supérieure à notre pays et issue d'une orientation choisie :

- plus de 78 % des jeunes se destinent à l'enseignement professionnel
- performance du système dual et du système de scolarisation à temps plein dans les écoles professionnelles
- parcours de formation diversifiés et perméables entre eux : possibilité d'évoluer grâce aux passerelles existantes entre les voies de formation (générale –professionnelle et même apprentissage)
- une bonne insertion des jeunes à l'issue de leurs diplômes avec un taux de chômage des jeunes de 9 % un des plus bas d'Europe
- une implication importante des partenaires économiques dans les filières professionnelles très prégnante dans la formation par apprentissage dans la création des diplômes mais également dans les écoles à temps plein à travers les enseignements et les enseignants issus du monde professionnel et les stages.
- une grande réactivité des partenaires pour créer ou modifier des formations par rapport aux besoins économiques et l'introduction d'enseignement nouveau comme l'informatique ou le numérique (...) pour répondre à de nouveaux besoins en compétences.

## Ce qui est fait

Tout est mis en œuvre pour faire de la voie professionnelle, une voie de réussite : avec un système performant et des acteurs clés qui contribuent à la qualité et l'opérationnalité du système :

**Méthode** : dès le cycle d'orientation pas de collège unique comme en France, mais une possibilité d'opter dès l'âge de 10 ans pour 2 filières scolaires qui durent chacune 4 ans : l'enseignement secondaire général qui permet d'accéder au gymnasium et le collège qui permet de se diriger vers les écoles professionnelles et l'apprentissage ;

Un apprentissage qui repose sur les partenaires sociaux et des écoles professionnelles avec des filières bien identifiées et en lien avec les besoins de l'économie

**Milieu** : scolaire et professionnel avec une organisation des périodes de formation en entreprises de 2 types soit avec mini de 2.5 jrs de travail ou soit un minimum de 8-10 semaines concentrées sur une même période

**Contexte** : contexte économique favorable qui permet une insertion plus facile à l'issue de la formation ; il y a une régulation automatique du système avec en période de crise plus de jeunes qui privilégient le Vocationnel et en période de croissance celui de l'apprentissage.

Une attention particulière est donnée aux jeunes sans qualification pour qui des parcours sont proposés à travers « les *supra companies* » construits en lien étroit avec l'éducation et les partenaires économiques et renforcée depuis la Loi de 2017, avec l'obligation de scolarité des jeunes jusqu'à 18 ans, priorité nationale.

**Public cible** : les jeunes, les décrocheurs et les adultes d'un côté et partenaires socio-éco et entreprises de l'autre

**Moyens mobilisés** :

- plateaux techniques dans les centres de formations, écoles de formation et entreprises
- des compétences techniques apportées par des enseignants issus pour beaucoup du monde professionnel ou encore en activité et partageant leur temps entre salariat et enseignement

**Éléments porteurs :**

- la prégnance du monde économique dans le système de formation professionnelle : avec notamment les entreprises qui sont un maillon essentiel de l'apprentissage, fortement impliqués et reconnus pour leur expertise dans les contenus de formation et les jurys des diplômes. Avec un peu plus de 200 référentiels, en fonction des métiers avec des mises à jour régulières: les partenaires développent des formations en adéquation avec les besoins des entreprises où les jeunes s'insèrent.
- la réactivité du système en matière de création. si un secteur demande un nouveau référentiel, les ministères du travail et de l'E.N avec les partenaires sociaux peuvent mettre en place en moins de 18 mois une nouvelle formation
- des enseignants qualifiés issu du monde professionnel
- la mise en place d'une démarche qualité dans le système de formation professionnelle véritable enjeu économique et politique et social du pays

**Précautions :**

- les passerelles existent mais en semblent pas aussi simples dans la mise en œuvre, l'enseignement en apprentissage reste basé sur un enseignement des compétences de base (la répétition du geste professionnel au CFA OBB de la compagnie des transports ferroviaires d'Autriche avec les limeurs, en France on retrouve de plus en plus d'apprentis à un niveau supérieur et de moins en moins au niveau V hormis dans les secteurs des métiers de bouche :quid de leur possibilité d'évolution professionnelle en dehors de l'entreprise formatrice en cas de crise ?
- Certains ateliers visités montrent des plateaux techniques sommaires et beaucoup moins équipés et actualisés que ceux dont disposent nos établissements.

## Effets observés

**Pour les élèves :**

- une orientation scolaire qui semble choisie et source de valorisation avec une voie professionnelle perçue comme une réelle voie de réussite sociale et professionnelle
- des projets dans les différents enseignements apportant une ouverture aux jeunes et valorisant leur parcours tout en renforçant le sentiment d'appartenance à un groupe ou à un établissement
- des cours attractifs basés sur les enseignements professionnels
- une insertion facilitée dans la vie active et une intégration sociale réussie

**Pour les enseignants :**

- donner du sens aux enseignements avec des enseignements généraux appliqués à la pratique professionnelle
- des élèves motivés et un climat scolaire serein
- la valorisation des actions menées sont intégrés dans les pratiques pédagogiques

**Pour les entreprises :**

- insérer les jeunes à l'issue de leur formation
- répondre aux besoins économiques actuels

## Plus-value

L'implication des partenaires sociaux à tous les niveaux est forte, que ce soit pour l'élaboration de la politique de la formation professionnelle comme pour l'offre, et repose sur une coopération efficace entre les diverses parties prenantes. ils sont acteurs pour faire évoluer les diplômes et participent au renouvellement des contenus de formation qui se développent en réponse aux besoins économiques, le système bénéficie d'une vraie popularité parmi les apprenants des différentes structures et recueille de ce fait une adhésion du marché du travail..

En assurant la diversité de l'offre de parcours professionnels, cela permet aux jeunes autrichiens comme aux jeunes sans qualification et au public adultes de trouver sa voie et de s'y épanouir en valorisant ces centres d'intérêt.

### 3.3 – Financement des ITS : la participation des entreprises



## Objectifs

Impliquer les entreprises partenaires dans le financement d’actions ou dans le financement du fonctionnement ou des investissements des ITS

## Ce qui est fait

Mise en place d’un système d’adhésion des entreprises par palier en fonction de leur degré d’implication.

Partenariat Platinum : participation à des actions ponctuelles

Partenariat Silver : participation financière à des actions ponctuelles

Partenariat Gold : participation financière globale (fonctionnement, investissement, actions)

+ Participation à l’élaboration des contenus de formation

+ Participation aux sessions de recrutement des candidats aux formations

## Effets observés

Une implication encore plus forte et construite des entreprises

Des taux d’insertion records (évalués à 12 et 24 mois)

## Plus-value

Un travail d’équipe entre les formateurs et les référents entreprises

Un équilibre entre formations diplômantes permettant aux apprenants d’acquérir des fondamentaux, les besoins des entreprises et les mutations des métiers dans les différentes branches professionnelles.

### 3.4 – L'entreprise au cœur de la formation : les leviers de la communication

Italie



En étudiant la capacité des établissements scolaires italiens à faire adhérer les entreprises aux enjeux de la formation et du futur emploi, j'ai choisi de transférer le thème de la présence de l'entreprise dans nos formations. Parce que je suis convaincu que mon lycée professionnel, labellisé lycée des métiers, fait partie des acteurs économiques du territoire, je propose ma réflexion sur la création d'une dynamique de communication, visant à créer le lien entre les différents acteurs de ce même territoire.

## Objectifs

Travailler sur tous **les systèmes de communication** qui permettent aux entreprises d'adhérer :

- soit à une action de formation type PFMP,
- - soit à une action de formation professionnalisante (Titre professionnel, Contrat de Pro..) en partenariat avec les acteurs de la réinsertion professionnelle (GRETA notamment) et en vue d'une embauche (Formation Tout au Long de la Vie)...

## Ce qui est fait

- contacter les différentes structures locales pour expliciter les enjeux de formation et placer **les liens d'une dynamique** commune : entreprises déjà partenaires de formation, branches professionnelles, commune, CCI, agences d'interim, Greta, Service Public pour l'Emploi Local (SPEL-Préfecture)...
- rassembler des indicateurs concernant les besoins de l'entreprise (par pôle emploi, CCI, etc...)
- expliquer les enjeux de la formation professionnelle pour nos élèves
- utiliser le CLEE (Comité Locale Ecole Entreprise) comme levier de communication
- utiliser les supports de communication (site internet de l'établissement, presse, flyers en partenariat avec le Greta, support communal de communication,...), pour porter les objectifs et intérêts de la formation professionnelle
- organiser des conférences par des professionnels dans l'établissement pour mieux expliquer le sens des enseignements aux élèves
- organiser un forum annuel des métiers au sein du lycée, sensibiliser les entreprises de la formation professionnelle dispensée dans les lycées professionnels
- mettre en place un système d'adhésion conventionnée (conventions de partenariat, modèle académique) entre les entreprises et le lycée professionnel et ainsi développer son réseau d'entreprises

## Effets observés

- Nombre d'entreprises nouvelles, partenaires de la formation initiale ou continue ?
- Quel est le nombre d'élèves ou apprenants embauchés à la fin d'un cycle ?
- Combien de conférences professionnelles tenues dans l'année ?
- Quelle offre nouvelle de formation pouvons-nous proposer ?

## Plus-value

Meilleure adhésion des entreprises aux enjeux de la formation et du futur emploi

## 3.5 – Formation modulaire pour répondre aux besoins industriels

### Italie



## Objectifs

Adapter rapidement l'offre de formation aux besoins des industriels  
Favoriser l'employabilité des personnes en recherche d'emploi  
Permettre aux entreprises de s'adapter aux contraintes économiques de leur secteur

## Ce qui est fait

L'économie italienne redémarre et nécessite de la main d'œuvre très qualifiée dans le domaine industrielle. Le système scolaire en place ne répond pas toujours de façon pertinente aux besoins d'expertise de la profession. Principalement à cause du temps scolaire différent du temps industriel. La région et les établissements scolaires ont créé un partenariat particulier avec la mise en place de formations d'une ou deux années avec des contenus très ciblés et actualisés chaque année. Les industriels locaux mettent à disposition leurs personnels et parfois leurs matériels pour former les personnes à des technologies de pointe. L'intérêt est multiple avec l'apprentissage par les employés de l'usine de méthodes pédagogiques transférables, par le taux d'embauche très élevé des nouveaux diplômés et par la proximité qui s'installe entre le monde industriel et scolaire. Les enseignants de l'établissement pouvant acquérir une veille technologique forte et ainsi une montée en compétences. La force de ce dispositif réside dans la mutualisation des locaux et des équipements avec la création d'une entité appelée ITS (istituto tecnologico superiore). Les entreprises sont parties prenantes autant que la région Piémont et les établissements de formation. Ils se réunissent régulièrement pour échanger et valider les besoins à venir, les contenus de formation et l'organisation des formations. Ce réseau statue sur les meilleures possibilités de formation, les modalités, le type de public visé et la communication inhérente à ce genre d'action.

## Effets observés

Pour les élèves : La certitude d'avoir une formation adaptée aux besoins économiques locaux. Avec toutefois la question de la pérennité de ce type de formation si elle n'est pas suivie d'une embauche.  
Pour les enseignants : Avoir un public motivé par les perspectives du monde du travail. Garder une veille active sur les technologies utilisées et envisagées. Remettre en cause de façon permanente les pratiques pédagogiques utilisées au regard des attentes des partenaires.  
Pour la communauté scolaire : Avoir une formation attirante supplémentaire à la carte de formations de l'établissement. C'est aussi l'occasion de démultiplier les contacts avec le monde de l'entreprise et ainsi aller vers une montée en compétences des attentes réelles de l'industrie.  
Autres : Les intervenants des entreprises acquièrent de solides bases en pédagogie et une expérience en situation d'apprentissage. Le partenariat est actif avec les interactions des personnels sur le site de formation.

## Plus-value

Ce type de dispositif axé sur un partenariat Ecole-Entreprise montre une grande adaptabilité, une grande souplesse de mise en œuvre et une facilité de modification ou d'arrêt.  
Les coûts de formation s'appuient sur les éléments de mutualisation et sont réduits par l'investissement des entreprises partenaires.  
Le dispositif permet de proposer des emplois locaux pour limiter l'effet de déracinement des personnels. Cela influe sur la gestion des ressources humaines dans le futur de l'entreprise.



## 3.6 – Formation des maîtres d'apprentissage

### Objectifs

- Pour une formation de qualité
- Pour éviter rupture de contrat
- Pour une complémentarité de la formation entre entreprise et l'Ecole (lycée, CFA ..)
- Pour une insertion professionnelle réussie
- 

### Ce qui est fait

#### Contexte :

L'entreprise (*Sparkasse*) forme un apprenti post-Bac (Bac Général « *Abitur* » ou avec diplôme *Realschule*) durant un cycle d'une durée 3 ans réduite à 2,5 ans si *Abitur*.

Chaque année, la *Sparkasse* reçoit 400 candidatures pour une promotion de 35 places.

Dans chaque promotion, les titulaires d'un Bac Général (*Abitur*) sont très majoritaires.

La poursuite d'étude après un apprentissage est possible et est bien perçue d'un point de vue sociétal en revanche l'entreprise forme des apprentis dans le but de les garder.

Maître d'apprentissage (tuteur entreprise) et formateurs dans l'Ecole (*Berufsschule*) inexistant car celle-ci forme à la théorie générale. Le référentiel de formation en entreprise est déterminé par le DRH de l'entreprise et la CCI (compétences globales métier et compétences sociales).

#### Méthode : 2 possibilités sont proposées

- Formation interne à l'entreprise (*Sparkasse*) avec 7 jours de séminaire sur le référentiel de formation, sur la psychologie de l'adolescent
- Formation externe qui a lieu à la CCI avec un examen final du tuteur qui reconnaît ses compétences de tuteur à encadrer un apprenti dans l'entreprise.

1 réunion annuelle de tous les tuteurs de l'entreprise pour harmoniser leur pratique

#### Moyens mobilisés :

- Séminaire : un espace, des intervenants, une organisation (logistique avec un budget spécifique)
- Rencontre annuelle

#### Milieu :

- Au sein de l'entreprise ou à la CCI

### Effets observés

#### Pour les élèves :

Motivation (Taux d'absentéisme inexistant)

Taux de réussite à l'examen de la CCI important

Employabilité (exemple sur une promotion de 40 apprentis, 36 ont reçu une proposition d'embauche et le jeune n'ayant pas réussi ses examens (CCI ou *Berufsschule*) peut poursuivre dans une autre entreprise car la formation dans l'entreprise *Sparkasse* et l'école partenaire est reconnue comme être de grande qualité)

#### Pour les enseignants/ formateurs/ tuteurs :

Actualisation régulière des compétences et maîtrise des logiciels utilisés

#### Pour la communauté :

10 à 15 % des apprentis abandonnent en cours de cycle (passerelle, abandon, ...)

#### Autres :

Maturité des apprentis (attention il s'agit d'apprentissage post-Bac)

## Plus-value

- Construction d'une culture commune
- Identification des apprentis à l'entreprise (sentiment d'appartenance)
- Reconnaissance des qualités du tuteur de l'entreprise (autre que financière immédiate !)
- Meilleure appréhension du jeune par le tuteur de l'entreprise (effet d'une formation à thèmes élargis)

### 3.7 – Un établissement dynamique grâce à la mutualisation des compétences de ses enseignants

#### Allemagne



## Objectifs

Pourquoi ? (s'interroger sur le pourquoi de l'action, le pourquoi du pourquoi, ...)  
Dynamiser l'établissement pour permettre un rayonnement auprès des entreprises, des partenaires  
Accroître le recrutement de ses futurs élèves.

## Ce qui est fait

Dans les établissements de formation, le chef d'établissement délègue une mission spécifique à chaque enseignant selon son appétence.

Moyen : les enseignants disposent d'un réel espace de travail personnel, mise à disposition d'un bureau personnel avec matériel adéquat, ils ont une présence qui avoisine les 26h hebdomadaire.

Éléments porteurs : en fonction de leurs compétences, ils vont développer des actions qui ont pour but de faire connaître l'établissement auprès des entreprises, des branches, des partenaires locaux, des établissements susceptibles d'envoyer des élèves pour alimenter ses formations.

Précaution : statut des enseignants et quotité de service qui peut être bloquant, à proposer aux personnes qui ont fait la demande, gestion des espaces et disponibilité pour tous dans la configuration actuelle des EPLE/ utilisation des IMP.

## Effets observés

Pour les élèves : proximité avec les différents partenaires qui favorise une meilleure orientation, une meilleure intégration dans la formation choisie.

Pour les enseignants : valorisation des compétences,

Pour la communauté scolaire : climat scolaire différents, contexte de confiance, dynamique d'établissement positive.

Autres :

## Plus-value

Mise en réseau des différents acteurs pour optimiser l'orientation, l'intégration, et l'insertion professionnelle à une échelle locale (chambre professionnelle dont dépend l'établissement). Actions de promotion conjointe entre les différents acteurs (ville, établissement, chambre, entreprises..)

Meilleure communication de l'établissement, proximité avec les acteurs économiques, financement de matériels....

## 3.8 – Gestion des lieux de stage



### Objectifs

- Choisir les entreprises qui accueillent les élèves en stage ;
- Répartir les élèves sur les lieux de stage à partir d'un vivier d'entreprises sous convention.

### Ce qui est fait

Contexte : L'établissement conventionne avec des entreprises qui deviennent des lieux potentiels d'accueil pour les stages des élèves.

Public cible : Les élèves, lycéens.

Moyens mobilisés : Un enseignant est chargé de rechercher des entreprises. Les entreprises peuvent candidater pour devenir un lieu d'accueil de stagiaire. Une commission composée d'enseignants sélectionne les entreprises ayant candidatées.

Éléments porteurs : Une convention est signée uniquement entre l'entreprise et l'établissement. C'est l'établissement qui positionne un ou plusieurs élèves en stage au sein d'une entreprise qui est choisie dans le listing d'entreprises ayant conventionné. Le vivier d'entreprises ainsi constitué permet un meilleur accompagnement du parcours de formation du jeune en orientant le stage sur le ou les lieux les plus appropriés en fonction de ses besoins ou de son niveau d'acquisition de compétences.

Précaution : Il peut être difficile suivant les secteurs de formation de pouvoir constituer un vivier d'entreprises d'accueil.

### Effets observés

Pour les élèves : Pas « d'angoisse » générée par la recherche de lieux de stage, c'est l'établissement qui gère.

Pour les enseignants : Mise en place d'une commission pour répartir les élèves sur les lieux de stage.

### Plus-value

Pilotage par l'établissement du choix de l'ensemble des lieux de stage et de la répartition des élèves sur ces lieux. Le choix du lieu de stage prend en compte le parcours de formation de l'élève.

### 3.9 – Istituto Tecnico Superiore (fondation)

Italie



## Objectifs

- Faire plus de lien entre les écoles et les entreprises
- Renforcer le lien avec les entreprises
- Répondre aux besoins économiques en ressources humaines
- Assurer les besoins en financement
- Améliorer l'insertion professionnelle
- Augmenter le niveau de qualification
- Faciliter l'orientation de l'étudiant et l'aider à valider ses choix

## Ce qui est fait

Renforcer le lien avec les entreprises et Répondre aux besoins économiques en ressources humaines

- Moyens : Des fondations (ITS : Istituto Tecnico Superiore) ont été créées : partenariat avec entreprises, écoles, Structures Institutionnelles, collectivités ...  
Sorte de CMQ à l'Italienne
- Les techniciens des entreprises participent vivement à la formation des étudiants
- Les écoles mettent à disposition les salles et labos pour la fondation
- Les entreprises mettent à disposition leurs plateaux techniques
- Les programmes de formation sont définis année par année par rapport aux besoins des entreprises de la fondation

## Effets observés

Pour les élèves :

- Une formation toujours en adéquation avec le besoin économique
- Un emploi quasi assuré dans une entreprise de la fondation
- Utilisation de plateaux techniques et technologies de pointe
- Permet de recadrer des élèves bacheliers ou étudiants en échec

Pour les enseignants :

- Formateurs formés sur partie technique dans les entreprises

Pour la communauté scolaire :

- Choix de l'équipe pédagogique

Autres : Pour les entreprises :

- Connaître les étudiants avant de les embaucher
- Permettre aux techniciens de l'entreprise d'enseigner
- Améliorer les techniques de relation clientèle
- Améliorer les relations avec les autres collègues
- Les techniciens /formateurs sont formés sur les aspects pédagogiques par la fondation

## Plus-value

- Une dynamique de formation
- Une réponse favorable et permanente aux besoins des partenaires
- Analyse des besoins des entreprises chaque année pour orienter le contenu de formation
- Insertion professionnelle : 80% des étudiants trouvent du travail dans une entreprise en moins d'un an

## 3.10 – Implication de l'entreprise dans le parcours de formation

### Objectifs

- Comment améliorer l'employabilité des apprenants ?
- Comment déceler les capacités et contribuer à renforcer les compétences ?
- Comment ajuster la carte des formations aux besoins du monde économique ?
- Comment intégrer une bonne pratique observée à l'étranger dans notre système éducatif ?

### Ce qui est fait

Au préalable, il nous paraît nécessaire de préciser que la place et le rôle de l'entreprise est très variable suivant les domaines et les champs professionnels. La notion de PFMP n'existe pas, le développement de l'apprentissage dépend des branches professionnelles.

Par contre l'entreprise est consultée dans l'élaboration de tous les parcours de formations au travers d'un organisme mixte (SQA).

#### 1. DETERMINATION DES UNITES DE VALEURS ET DES CONTENUS DES PROGRAMMES

- Les représentants des branches sont fortement impliqués dans le montage des programmes qui sont revus tous les 5 ans.
- Un certain nombre d'organismes sont en charge du pilotage et du contrôle des parcours de formation SQA (Scotland Qualification Authority) s'occupe de l'écriture des référentiels de qualifications avec les représentants des branches professionnelles et experts du domaine de l'enseignement.
- National Occupation Standards (NOS) quant à lui détermine pour tous les domaines pro les niveaux de qualification par métiers (équivalent du RNCP).
- Dans certaines formations, les professionnels proposent une unité de valeurs obligatoire spécifique aux particularités de la région (ex. : formation plombier : différenciation entre système de chauffage selon la région : gaz / pétrole / biomasse).

#### 2. IMPLICATION DES PRO DANS LES STRUCTURES DE FORMATION

- Sur le volet orientation et insertion : montage de forum et de conférences.
- Préparation à l'apprentissage (level 4/5) : construction du projet un jour par semaine en entreprise ou en classe (selon la spécialité concernée) dans le cadre de la journée de découverte professionnelle faisant partie intégrante du programme.
- Les professionnels peuvent être :
  - enseignants à temps partiel (contractuel),
  - en charge de cours du soir,
  - speakers dans des cours en lien avec leurs spécialités.
- Autre exemple constaté (Entreprise ScotRail) : un chargé de mission désigné pour recruter les apprentis.

#### 3. IMPLICATION DES PRO DANS LEURS STRUCTURES

- Les professionnels sont en charge des certifications.
- Les qualifications et les compétences professionnelles sont enseignées et validées dans l'entreprise.
- Un ou plusieurs tuteurs sont identifiés et formés pour accompagner la certification dans chaque entreprise d'accueil.
- Il est possible que différents tuteurs soient désignés pour suivre un parcours de formation selon leur niveau et champs de compétences (exemple : 1 tuteur pour le level 6 et 1 autre tuteur en charge des levels 7 / 8).
- Les tuteurs reçoivent une formation spécifique à l'accompagnement des apprentis.

#### 4. AU SEIN DE G.K.C. (Glasgow Kelvin College)

**Volet humain :** 3 personnes ont pour mission de démarcher les entreprises dans le cadre de développement de partenariats : placement des jeunes en apprentissage et en module d'observation.

**Volet organisationnel :**

- Organisation scolaire adaptée : mobilisation de journées fléchées pour l'orientation.
- La préparation à l'orientation représente une matière à part entière dans les enseignements.
- Contractualisation de la démarche via un fichier tripartite accompagnant l'apprenti durant ses 3 ans de formation, comprenant différents volets et notamment :
  - les certificats de validation de chaque unité de valeur délivrés à l'élève au cours de son cursus ;
  - le portfolio de suivi de formation.
- Modalités de validation des unités de valeur :
  - Audit de validation démarche S.Q.A. *Scottish Qualification Authority* est l'organisme garant des tests qui permettent de vérifier le sérieux d'obtention du diplôme (équivalent au tableau de performance des classes). Il propose une plateforme en complément du déroulement des séances :
    - en première année vérification des connaissances hebdomadaires ;
- en seconde année toutes les 2 semaines.
  - Les QCM proposés vont servir à la médiation des équipes sur chaque niveau de classe, collectivement et individuellement (individuellement : remédiation formative, validation des unités de valeur, indicateur de performance des 4 dernières années).
  - L'unité de valeur non validée doit être représentée année suivante (une unité de valeur correspond à une somme de connaissances) ;
- La validation des compétences professionnelles est réalisée en entreprise avec le tuteur (portfolio).

**Volet Matériel :**

- Participation matérielle des entreprises : dotation de certains équipements selon les spécialités enseignées.
- Participation sous forme de proposition de tarifs concurrentiels en réponse à des appels d'offre des établissements. Extrêmement variable selon les champs professionnels.
- Pas de taxe d'apprentissage.

**Volet Financier :**

L'entreprise qui accueille un apprenti perçoit une bourse d'état qui correspond à l'aide à la rémunération de l'apprenti : une partie est restituée à G.K.C. La bourse est perçue à posteriori après avoir attesté de la fin d'apprentissage et de la réussite de l'apprenant à sa formation dans l'entreprise.

**5. ELEMENTS PORTEURS :** forum des métiers / journée banalisée orientation / tables rondes – conférences / supports numériques / présentiel.

#### 6. PRECAUTIONS

- Point de vue juridique : agrément entre les différentes parties pour le module de découverte ; accord tripartite pour l'apprentissage.
- Point de vue organisationnel : Module de préparation de l'action en amont, participation de l'élève à la journée découverte.
- Module pré-apprentissage : grande entreprise qui accueille quelques élèves 1 journée par semaine tout au long de l'année.
- En entreprise : un tuteur identifié, qualifié et formé. En centre : un « class tutor » qui correspond à un professeur principal.

## Effets observés

### Pour les élèves :

- Amélioration de l'orientation : 95% de satisfaction dans le choix de leurs filières ;
- Pédagogie de projet qui permet le développement de compétences générales et transversales (projet « Reconnect » fait partie d'une unité de valeur d'entrepreneuriat dans leur formation – observation : développer le business plan d'une entreprise et collaborer au sein d'une entreprise caritative).

**Pour les enseignants :** Implication des enseignants dans les projets engagés

### Pour l'entreprise :

- Valorisation de l'image de l'entreprise : préconisation d'incitation à l'accueil d'apprentis dans les grandes entreprises (multi nationales) par une politique nationale « Foundation apprenticeship » ;
- Constituer un vivier de futurs employés ou apprentis ;
- Apprenti à moindre coût.

## Plus-value

Bien être et valorisation de l'apprenant.

Notoriété de l'établissement : rayonnement.

Valorisation des métiers et de leur évolution.

Initiative de lutte contre le décrochage et l'absentéisme.

Réactivité vis-à-vis des attentes du monde économique.



### 3.11 – L'organisation et le suivi des PFMP

## Objectifs

Adapter l'intégration des élèves en entreprise aux compétences acquises à l'école.  
Accompagner progressivement les élèves vers la professionnalisation.  
Favoriser l'insertion professionnelle.

## Ce qui est fait

Selon les secteurs d'activités et l'implication des branches professionnelles dans la formation des élèves en lycée professionnel, l'organisation et le suivi des PFMP peut varier. Les mises en œuvre suivantes ont été observées :

- Les élèves effectuent les stages en entreprise à partir de la 2<sup>ème</sup> année de formation.
- En 1<sup>ère</sup> année, des heures d'atelier dédiées à la découverte de différents métiers liés à un champ professionnel.
- Un suivi des PFMP par un enseignant déchargé uniquement sur cette mission.
- Un placement en entreprise par les écoles uniquement après échange avec les élèves sur leur choix d'orientation et leur motivation : pas de recherche individuelle de stage à faire.

## Effets observés

Une formation plus généraliste au lycée professionnel.  
Une implication plus grande de la branche professionnelle dans la professionnalisation des jeunes salariés après leur sortie du lycée.  
Un accompagnement personnalisé de chaque élève dans son parcours professionnel en fonction de son niveau d'acquisition de compétences.

## Plus-value

Un partenariat renforcé entre les entreprises et l'école.  
Une implication plus importante des entreprises, via les branches professionnelles, dans la formation des jeunes après le lycée professionnel.



## 3.12 – Le partenariat avec les tuteurs de stage

### Objectifs

Amélioration de la prise en charge des jeunes en entreprise.  
Réussite des élèves.

### Ce qui est fait

Accueil des tuteurs au lycée sur plusieurs périodes :

- Réunion de début d'année consacrée aux objectifs de formation, description détaillée des missions confiées en entreprises ;
- Trois jours de formation consacrés à la présentation du système éducatif et à la psychologie de l'adolescent ;
- Réunion bilan sur les points forts et les axes d'amélioration possibles.

Formation spécifique des enseignants.

Deux visites préparatoires du professeur en entreprise (une à la mise en place du stage + une un mois avant le début du stage).

Une visite préparatoire du jeune en entreprise une semaine avant le début du stage.

### Effets observés

Des regards croisés sur la situation et les besoins des élèves, des enseignants, des tuteurs.

Un accompagnement amélioré de chaque élève.

Une relation école – entreprise confortée.

### Plus-value

Une Ecole qui accompagne davantage ses partenaires au bénéfice de l'encadrement et de la formation des élèves.

Une meilleure connaissance réciproque.

Une auto-évaluation partagée avec les partenaires, une démarche d'amélioration continue concertée.