

Evaluation de projets de développement dans les institutions scolaires

Giorgio Comi
formateur à l'ISFPF de Lugano

Lausanne 1998

Riassunto	1
Résumé.....	2
Des questions pour l'introduction.....	2
Les situations nous questionnent	3
Le contexte de notre action actuelle : période 1995 - 1998	3
Projet d'institut	5
Evaluation et développement du projet	5
Quelques photo des projets suivis.....	6
Contact.....	9

Riassunto

L'avvento di nuove forme di gestione degli istituti scolastici, combinato con diverse esigenze di miglioramento e aggiornamento di piani di studio ha posto gli insegnanti nella condizione di rivedere il proprio ruolo e le funzioni che da sempre hanno assunto nella Scuola. Molte attività che ci coinvolgono in questi anni, sono descrivibili attraverso l'idea di Progetto di sviluppo. Nella realtà, l'ISFPF e i suoi collaboratori sono coinvolti di regola, per affrontare problemi o difficoltà puntuali, collegate alla formazione, a nuove strategie d'insegnamento oppure all'implementazione di un programma.

Dopo il primo approccio offriamo alle strutture scolastiche la possibilità di osservazione e analizzare insieme i dati di partenza, così da permettere ai responsabili di un progetto di conoscere i vari aspetti del modello che si sono rappresentati (visione sincronica).

La possibilità di "vedere" l'insieme degli elementi che compongono il progetto che ci è sottoposto porta sovente a un periodo di crisi, nel quale emergono soprattutto le difficoltà e i limiti istituzionali nei quali la scuola è ancora racchiusa: le difficoltà sono collegate alla griglia oraria, alla formazione degli insegnanti, alle relazioni da allacciare con i partner della formazione professionale, nelle aziende e nelle associazioni professionali. I limiti sono dati dal budget determinato soprattutto in funzione dell'insegnamento in classe, dalla poca abitudine a spostare l'accento dall'insegnamento all'ingegneria della formazione, dai freni che molti insegnanti pongono all'idea di spostare parte del loro lavoro dalla gestione della classe alla conduzione della scuola. Soprattutto in questa fase è assicurato un accompagnamento ravvicinato.

L'accompagnamento vero e proprio (monitoraggio e consulenza) si sviluppa a partire dalla definizione di una traccia di lavoro, che permette di pianificare i tempi di sviluppo e i punti di verifica, così come la ricerca di risorse e l'organizzazione di situazioni rilevanti nelle quali coinvolgere le parti toccate (colleghi, allievi, maestri di tirocinio, autorità, genitori).

Un punto essenziale della nostra metodologia è da vedere nella realizzazione di un progetto che integra, sin dalle prime fasi, un piano di formazione continua delle persone coinvolte. La formazione mira in parte i contenuti della riforma su cui si sta lavorando e, parallelamente, mira la costruzione di competenze metodologiche nella gestione di progetti di sviluppo.

L'ISFPF si propone così di favorire l'acquisizione di una visione d'insieme della scuola, che favorisca il nascere e il mantenersi di una cultura, che metta in primo piano la gestione di piani di sviluppo e di formazione interni all'Istituto scolastico e fra le scuole.

...

the quality is not in the road
the quality is the road

Résumé

Les nouvelles formes de gestion des Institution scolaire et l'innovation des plans d'étude pour différentes professions ont mis les enseignants dans la nécessité de revoir leur propre rôle. Différentes activités qui nous impliquent, le long de ces dernières années, touchent les thèmes du Projet d'institut.

Dans la réalité, les responsables d'école nous questionnent au départ sur des problèmes ponctuels.

Dans un premier temps, nous offrons la possibilité de décrire la situation dans son ensemble (photo).

La vision d'ensemble de la problématique et du projet permet d'identifier les aspects institutionnels, didactiques ou de formation qui peuvent être sous-jacents et de mieux planifier le travail.

Le monitoring et le travail de consultant assure, dans la phase de planification, un soutien qui souvent sert pour dépasser les moments de crise (complexité de la tâche, manque d'expérience dans la gestion du travail en équipe, nouveauté des rôles). L'information vers le grand public est un élément significatif de l'activité.

Le projet d'accompagnement intègre dès le début un plan de formation continue, soit pour les arguments traités, soit pour la méthodologie de gestion d'un projet. Le but final est donc de fournir à un Institut scolaire les instruments et la compétence pour une gestion autonome de son propre développement, ainsi que de favoriser une culture de développement dans l'école et en réseau avec les autres.

Des questions pour l'introduction

Le fait de travailler dans l'enseignement et de participer à des projets de développement d'institut demande l'utilisation d'instrument d'intervention et de lunettes d'observation diverses.

La possibilité, voir la nécessité, que j'ai de travailler pour différentes organisations publiques et privées me crée quelques difficultés et en même temps me permet de voir les problèmes sous des angles divers:

enseignants de la formation professionnelle, responsable d'établissement, formateurs de chômeur, spécialistes en gestion du personnel, aide familiales, éducateurs, parents, volontaires, infirmiers.

Voilà quelques profils professionnels des structures qui demandent une intervention pour mettre en place un projet de formation continue, pour résoudre une situation difficile, pour implémenter des nouveaux programmes, pour instaurer un climat de coopération.

Nous tous, enseignants, intervenants, administrateurs, nous sommes appelés à donner des réponses.

Elles sont souvent individuelles, parce que nous n'avons pas le temps de nous confronter aux autres, de profiter des avis et des visions de nos collaborateurs. Parfois elles sont le résultat d'une conversation, d'un débat, d'une prise de décision commune aux partenaires impliqués.

La culture est faite surtout des questions que nous partageons plutôt que des réponses que de temps en temps nous trouvons.

Est-ce que un projet correspond à un développement?

Est-ce que une institution peut penser "projets"?

Est-ce que l'intérêt de l'école est de se développer?

Est-ce que l'évaluation des projets est nécessaire?

...

Les situations nous questionnent

Depuis quatre ans (1994 – 1998) je me trouve dans des situations qui demandent une intervention, un soutien, une évaluation de ce qui se passe et de ce qui est produit.

Parler de situations au départ de cette réflexion me paraît nécessaire parce que le terme de projet n'est souvent pas utilisé par les personnes qui me contactent.

Directeurs d'école, responsables de l'implémentation d'une nouveauté, membres d'institutions appelés à assumer nouvelles tâches, dans la plus part des cas ont élaboré une interprétation de la tâche et ont amorcé une intervention et, seulement après quelques temps se sont trouvés dans la nécessité de chercher des solutions à un problème non prévu, à une difficulté inattendue.

La structure scolaire se base sur un organigramme qui a à la tête des femmes et des hommes qui gèrent, organisent, contrôlent et, s'ils trouvent le temps cherchent d'écouter, de soutenir, de discuter. Mais les rôles de direction et de responsabilité sont encore assignés sur la base de critères peu ou pas liés aux compétences de gestion d'un établissement:

- . un bon enseignant est facilement pensé comme un bon directeur
- . une formation académique commence à être considérée nécessaire
- . les bonnes relations avec les collègues et les positions politiques comptent.

D'ailleurs les structures qui se préoccupent de formation se sont presque toujours basées sur des directives, des programmes et des listes d'objectifs définis à l'extérieur. Elles vivaient la nécessité d'une gestion administrative, de contrôle.

Peu d'expériences ont visé au Tessin la mise en place de forme de gestion qualitative et autonome des structures scolaires (quelques Gymnases avant la dernière réforme de la Loi sur l'école)

Cette situation a empêché dans les faits la construction d'une culture de gestion des établissements scolaires fondée sur la conscience d'assumer un projet de développement et non pas seulement fondée sur le devoir de traduire des indications, des instructions de travail.

Nous devons donc être conscients que les termes de projet et de développement ont une signification liée à l'expérience faite ou empêchée dans les établissements mêmes.

Le contexte de notre action actuelle : période 1995 - 1998

Voilà quelques informations autour des projets qui sont actuellement suivis d'une façon ou d'une autre par l'Institut suisse de pédagogie, à Lugano et par nous même.

1

l'implémentation des nouveaux programmes de branches générales dans les écoles artisanales et industrielles

2

la mise en place d'un plan de projet dans l'école artisanale de Bellinzona, qui comprend 7 lignes de développement reliées à différents intérêts:

- l'intégration définitive de la maturité professionnelle dans l'Institut,
- le projet de nouvelles professions de la métallurgie,
- l'étude de nouveaux parcours pour les professions liées à la communication et à la presse,
- l'expérimentation de modules pour la formation continue et pour la maturité professionnelle pour adultes,

...

the quality is not in the road
the quality is the road

-
- la mise en œuvre d'activités de formation à distance pour assurer la formation continue en langue italienne, même pour des entreprises du Nord de la Suisse,
 - la définition d'une image de l'école e des plans de formations pour les différentes professions,
 - le maintien de la continuité du processus de l'implémentation des nouveaux programmes de branches générales avec le but de construire une coopération avec les collègues de connaissances professionnelles.

3

le développement du nouveau plan de formation pour la maturité social et sanitaire dans l'école cantonale de diplôme avec le problème d'organiser un plan de stage de longue durée (6 mois) nécessitant d'un nombre important de structures de référence

4

le soutien de l'application du modèle d'évaluation pour la maturité artistique, au Centre d'études professionnel d'art, avec le but de faire démarrer un processus de coopération entre les enseignants de l'école et de stimuler un intérêt pour des formes de formation continue

5

assurer sur le plan cantonal l'implémentation du nouveau modèle de formation de l'Association suisse de la métallurgie

6

accompagner un projet de développement interne à l'école d'art e métier de Bellinzona, avec l'expérimentation de formes de collaboration entre enseignants qui visent la valorisation des projets interdisciplinaires pour l'ensemble des classes

Il s'agit d'un ensemble diversifié de thèmes et de projets ayant des implications à différents degrés et qui demandent, à première vue, d'assumer des rôles différents.

J'ai accepté de participer à différents titres à l'ensemble ces projets parce que j'ai identifié un nombre intéressant d'éléments communs entre eux. Lesquels?

- . il s'agit toujours d'activités qui demandent de travailler directement dans l'établissement scolaire
- . les enseignants ou les directions d'école désirent se confronter directement avec le problème et construire des stratégies concrètes gérables dès l'intérieur de l'établissement
- . il s'agit toujours d'organiser des groupes de travail, de soutenir le déroulement de rencontre de discussion, de permettre aux enseignants de travailler et coopérer sur des thèmes communs
- . les activités et les projets qui nous ont été soumis laissent toujours entrevoir la nécessité de mettre en place à moyens thermes des moments de formation

Et les enseignants, comment se situent - ils face à ces thèmes?

Tout cela n'est pas directement lié aux compétences nécessaires pour présenter une leçon, pour élaborer un test, pour corriger des travaux!

Une bonne partie des enseignants ont des doutes, demandes de passer la tâche à des experts, comme l'on a toujours fait dans le temps. Mais les directions d'écoles et les enseignants mêmes savent bien que les choix politiques sur l'autonomie des instituts comprennent aussi le mandat de gérer des tâches pareilles. Ils savent aussi bien que les compétences ne sont toujours pas présentes et que le temps pour les construire est moindre.

Les réactions, les freins, les provocations explicites ou non avec lesquels nous avons à faire sont directement liés à la situation incertaine dans laquelle sont mis les enseignants et leurs responsables.

...

the quality is not in the road
the quality is the road

Projet d'institut

Le terme de Projet d'institut est utilisé souvent pour la première fois dans des réunions de crise, avec les enthousiastes et les pessimistes, les visionnaires de l'école et ceux qui ne demandent qu'à enseigner.

A partir de ces moments, les termes opérationnel, programme, représentation, schéma, étude, idée se mêlent dans les discussions autour des nouvelles tâches qui sont délégués aux plénums et aux directions

Les nouvelles tâches ont des noms connus et nouveaux:
implémenter, interpréter, expérimenter, décrire un processus, identifier les critères de qualité, comparer les expériences, écrire les plans d'école, construire une image de l'institut, organiser l'information pour le grand public

Les besoins qui apparaissent assez vite et qui nous sont soumis sont décrits à travers des autres mots:

- former les enseignants et les responsables
- élaborer des projets soutenables dans l'école
- être accompagné par un conseiller
- assurer et assumer un rôle de superviseur du processus.
- définir un cadre pour l'évaluation

Les ressources humaines impliquées témoignent le sentiment d'avoir à faire avec une nouvelle profession ou du moins avec un rôle, des tâches et des responsabilités nouvelles.

Les réponses attendues de la part de l'intervenant sont un mélange de recettes et de pistes. Les mandataires "savent bien" que la tâche n'est pas simple, mais ils voudraient bien voir la solution. L'évaluation de la situation doit donc fournir des éléments utiles pour décider dans la structure quelles informations diffuser, quels choix opérer e, si possible, quelles solutions mettre en place.

Cette évaluation doit avoir un caractère institutionnel: elle définit les critères de réussite d'un projet et concrètement définit de quoi est faite la qualité du résultat.

Elle ne peut absolument se contenter de fournir des informations sur le projet. L'évaluation, dans les processus de développement doit fournir des informations dans la structure, informations qui devront permettre la mise en place et la gestion du projet ainsi que la gestion de l'information des partenaires, des institutions impliquées et du public concerné.

Le travail dans le suivi des projets, est parfois semblable à celui d'un chercheur dans une recherche - action, à d'autres moments le rôle de l'intervenant est celui de l'ami critique, qui récolte des états de malaise, qui cherche de contenir le désespoir et qui favorise la thématization des problèmes.

L'évaluation, du coup ne peut plus être objective, externe, officielle et surtout ne doit pas être une évaluation sur le processus.

Elle sera une évaluation dans le processus.

Evaluation et développement du projet

Voyons alors quelques moments de cette évaluation construite pour fournir des feedback, des pistes de solution, des éléments de décision et aussi des critères pour un bilan.

La première forme d'évaluation qu'il est nécessaire de mettre en place lors de l'accompagnement d'un projet consiste à construire avec les responsables une photo de ce qui existe:

...

the quality is not in the road
the quality is the road

évaluation, respects et valorisation des compétences existantes

La photo que nous demandons d'élaborer au début de notre intervention dans la structure scolaire ne vise pas tout de suite la définition d'un mandat clair et précis ou des buts à poursuivre. Mandat et objectifs seront les résultats de la photo de la situation dans laquelle la nécessité de faire appel à un intervenant externe est concrétisée.

Dans les situations que nous accompagnons, cette première forme d'évaluation a souvent permis:

- d'identifier le contexte du problème;
- de définir les collaborations nécessaires,
- d'expliciter les liens entre le problème concret et les conséquences qu'on aurait pu attendre de la mise en place d'un projet d'intervention.

Quelques photos des projets suivis

Pour se représenter la complexité des relations qui seront remises en cause, dans la structure et entre la structure et son contexte, par l'ouverture d'une période de crise et d'instabilité, nous proposons quelques fiches. Période de crise dans le sens d'une opportunité offerte par l'innovation demandée à la structure, Instabilité déterminée par le fait que, dans l'école le travail continue suivant une méthodologie qui est en train d'être modifiée par les enseignants mêmes. Dans tous les projets que nous avons suivi a été décisif le temps dédié à la compréhension de ce qui est dangereux et de ce qui ne l'est pas, par rapport à la sensation d'instabilité et de crise.

Nous vous proposons quelques exemple, qui, au moment de la publication de ce texte, ont fortement évolué, se sont conclus ou ils ont évolués sur des pistes nouvelles.

L'implémentation des nouveaux programmes de Branches générales, dans les écoles professionnelles artisanales de la Suisse de langue italienne (1994 - 2000).
Le mandat est confié directement par l'UFIAML (actuellement UFPT) à l'ISFPF.
L'objectif général du travail que nous allons mettre en place est de **faire démarrer des projets d'institut!**
Dans cette situation, les activités seront directement liées à l'idée de faire évoluer les écoles vers des nouvelles formes de travail e de coopération entre enseignants.

Le travail de départ a le but de décrire ce qui existe et les expériences qui vont déjà dans la direction proposée par le projet.

Ce premier pas (photo locale), combiné avec la recherche et identification de ressources locales permet aux écoles concernées de se donner des objectifs spécifiques.

D'autre part, un groupe de coordination formé par un représentant de chaque école permet de voir ce qui se passe ailleurs et de connaître les idées, les solutions, les choix faits par les autres.

Les enseignants mêmes sont les ressources pour faire évoluer l'implémentation.

Le deuxième pas que nous mettons en place est lié à l'évaluation de la complexité de la tâche.

- décrire une vision synchronique des divers problèmes à résoudre
- définir un plan d'action et voir les temps nécessaires et disponibles !
- organiser le processus, partager les devoirs, définir les responsabilités.

Parallèlement la formation des responsables est mise en place, si nécessaire, avec des intervenants externes. Le suivi assure une vision d'ensemble et dans le temps. Dès le début le groupe de travail est amené à produire une information régulière qui vise le grand public des maîtres d'apprentissages, des apprentis et de leurs parents.

...

the quality is not in the road
the quality is the road

La récolte des besoins permet aux structures de formation de formuler des propositions concrètes, liées aux nécessités du moment (gestion de la classe par groupes de travail, organisation sur une demi journée, élaboration de projets didactiques communs à plusieurs enseignants, élaboration de grilles d'évaluation pour les travaux de groupe, ...)

Le pas d'après prévoit la discussion et l'analyse des premiers produits (Plans d'études d'école, dossiers didactiques, matériaux produits et efficacité constatée, ...). Cette forme de travail favorise la mise en circulation entre enseignants et entre écoles du matériel produit.

L'activité a mené les direction d'école et le responsable cantonal à définir un profil spécifique pour le responsable de projet de chaque école, à définir un cahier des charges et à organiser l'amélioration des structures et des moyens disponibles pour l'enseignement des branches générales.

La prochaine étape prévoit l'organisation de contacts au niveau suisse, entre écoles et enseignants.

Un objectif prioritaire est en train d'être atteint :

Les enseignants ont la possibilité et les compétences pour s'occuper d'une partie des tâches spécifiques à la gestion de l'Institut scolaire et à l'organisation de l'enseignement.

L'école d'art e métier de Bellinzona demande au départ une formation pour les enseignants sur le thème de l'interdisciplinarité. (1996 - 1997)

Le directeur nous parle de l'objectif général d'augmenter la coopération entre les enseignants.

- la représentation de la situation et la définition des causes qui sont à la base des questions posées permet d'identifier les ressources humaines déjà présentes et à disposition, ainsi que les première formes de l'organisation du travail.

Nous définissons, avec la direction et enseignants, la nécessité de travailler sur la didactique et sur l'organisation institutionnelle en même temps.

Un mandat est adjugé à trois enseignants de l'école, pour permettre "d'organiser des occasions de collaboration".

Le plénum entier entre dans un projet didactique qui découle dans l'organisation d'une semaine de travail avec les classes ouvertes (60 élèves concernés) et avec la collaboration de la majorité des enseignants de l'école. Parallèlement est mis en place une formation sur les stratégies de travail par projet et sur le concept d'interdisciplinarité.

Le projet didactique est mené à terme et continué l'année d'après (1997 - 1998), soit dans l'application de stratégies didactiques soit pour la mise en place de formes d'organisation de l'école qui permettent de mieux parvenir à l'objectif visé.

- Le suivi: accompagnement du groupe de projet
 monitorage de la situation d'ensemble
 organisation de moments de formation méthodologique
 participation à des moments didactiques, avec les classes
 participation à l'évaluation de l'expérience et à la définition de nouvelles pistes

L'expérience dans l'Ecole de diplôme pour les professions sociales et sanitaires démarre avec un contact de la part d'une enseignante de cette école. Elle doit préparer un projet pour le stage que les étudiants doivent s'organiser le long de l'année scolaire.

La demande technique cache l'argument complet :

...

the quality is not in the road
the quality is the road

Comment mettre en place une année de formation qui puisse offrir aux étudiants une expérience professionnelle, à partir de la quelle ils pourraient réfléchir sur la profession qu'ils sont en train de choisir. Comment organiser une année scolaire qui puisse aussi une occasion de contact important avec le monde du travail pour récolter données, témoignages, expériences directes que les étudiants devront utiliser dans un travail de diplôme.

Le thème du stage ouvre les portes sur le concept bien plus complexe :

définir un modèle de formation pour la maturité professionnelle sociale et sanitaire.

La direction d'école voit l'intérêt de travailler avec cohérence sur l'ensemble de la tâche.

Un mandat est préparé et soumis aux responsables du secteur.

La phase de projet démarre et le travail de construction du modèle se fait en même temps de la traduction concrète, dans l'école, sur le terrain, auprès des élèves intéressés et des parents, dans les lieux de stage : nous nous trouvons dans une situation très délicate de concrétisation et adaptation du modèle, avec le public qui suivra vraiment la première année d'application.

Au niveau de la politique scolaire l'intérêt est grand : l'école pour infirmier est réorganisée, en accord avec les responsables de la Croix rouge et elle va prévoir, dès l'année 2000 un curriculum de trois ans (au lieu de quatre) pour les élèves porteurs d'une maturité professionnelle sociale et sanitaire.

Dès le moment que la direction d'école accepte d'entrer dans une logique de projet, nous nous organisons pour **faire réussir l'opération** :

- mise en place d'un groupe d'accompagnement
- constitution explicite d'un groupe opérationnel
- organisation de rencontres avec les directions des écoles « qui suivent »
- organisation de rencontre avec les responsables des stages dans les institutions concernées
- définition d'un plan de travail qui considère les ressources et les contraintes connues
- organisation de l'information vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'école

Le travail dans ce projet doit considérer le peu de temps disponible et les différentes compétences nécessaires. Il s'agit là de se représenter cette nouvelle année scolaire comme étant un pont entre une école de base et une école professionnelle. Un pont qui est aussi un raccourci (il permet de passer à travers une maturité professionnelle) et qui doit être de bonne qualité pour être accepté.

Les enseignants prennent conscience des compétences nouvelles qui leurs sont demandées, dans ce nouveau rôle, dans lequel ils sont appelés à considérer :

- les aspects didactiques,
- les liens avec les écoles qui précèdent,
- les attentes des écoles qui suivent,
- les exigences reliées à une situation de stage jamais proposée,
- l'organisation d'une école dans l'école
- la définition des critères de qualité du cours et d'évaluation des étudiants
- la description des compétences nécessaires pour les enseignants mêmes (formation continue)

Se représenter ce qui se passera dans la classe et ce qui se passera au dehors devient le travail principal à partir duquel est possible définir une base méthodologique et un modèle de formation.

La première application est prévue pour l'année scolaire 1998 – 1999.

Le processus et les rôles : la formation

the quality is not in the road
the quality is the road

Le travail dans les projets de développement porte l'enseignant à percevoir son rôle de façon nouvelle. Le travail n'a pas toujours une relation directe avec le contexte de la classe et de l'enseignement. Les projets de développement nécessitent de prendre en compte les parties administratives et institutionnelles du fonctionnement de l'école.

L'existence d'une base méthodologique explicite et contrôlable est une nécessité pour permettre à tous les partenaires impliqués de voir :

- quelle est la forme du projet,
- quels sont les objectifs,
- quelle sont les attentes
- de quel façon seront évalués les résultats.

Quand nous sommes sur le terrain, l'objectif qui accompagne et dirige notre travail est celui de favoriser l'explicitation de ce qui se passe, le long du chemin. Notre double rôle de formateur et de consultant nous pousse à considérer les deux aspects de la formation et du développement institutionnel intimement reliés.

L'évaluation de la complexité de la tâche a été une base de départ qui a permis à la majorité des enseignants de définir ses propres possibilités et ses propres intérêts

Une méthodologie explicite est nécessaire à l'évaluation de l'impact d'un projet de développement

Les actions que nous cherchons de mettre en place sont alors et dès que possible des actions qui visent la **demande** de la structure scolaire et un **plan de formation** qui puisse démarre le long de l'intervention même.

Cette vision considère comme une nécessité le fait d'équiper l'école d'instruments et de stratégies utiles à sa propre organisation interne. Le projet de développement où nous sommes concernés devient alors une possibilité d'apprentissage institutionnelle, qui se base sur l'expérience des gens impliqués.

Un cercle positif peut se définir, un cercle de qualité qui implémente dans l'institution « les savoirs » constitués par les participants à un projet.

Contact

Giorgio Comi
Istituto svizzero di pedagogia per la formazione professionale
Via Besso 84
CH – 6900 Lugano

Email : gioco@ispfp.ch