



Promotion de la santé et gestion de l'école : un va-et-vient fructueux

Catherine Heiniger, collaboratrice scientifique
19 septembre 2012

Programme

- Charte d'Ottawa : interprétation pour le monde scolaire
- Modèle bâlois de développement de la qualité des écoles
- Potentiels de promotion de santé de certains processus
- Implémentation : pierres d'achoppement et sources de satisfaction

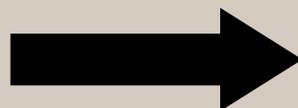
Charte d'Ottawa 1986

Les 5 domaines d'action de la promotion de santé

- Élaborer des politiques favorisant la santé
- Créer des milieux favorables
- Développer les compétences personnelles
- Réorienter les services de santé
- Développer l'action communautaire

Interprétation

Transfert dans le domaine du développement scolaire



Élaborer des politiques favorisant la santé



- Avoir une vision
- Argumenter, défendre, convaincre
- S'engager pour obtenir les moyens
- Créer des structures favorables
- Créer des conditions favorables

Créer des milieux favorables



- Niveau des bâtiments, des locaux
- Infrastructure
- Culture de la communication
- Climat scolaire (JP Lepage, Lyon)
 - l'établissement et son contexte
 - le cadre, les règles et les procédures
 - les relations humaines
 - les activités pédagogiques et éducatives

Développer les compétences personnelles

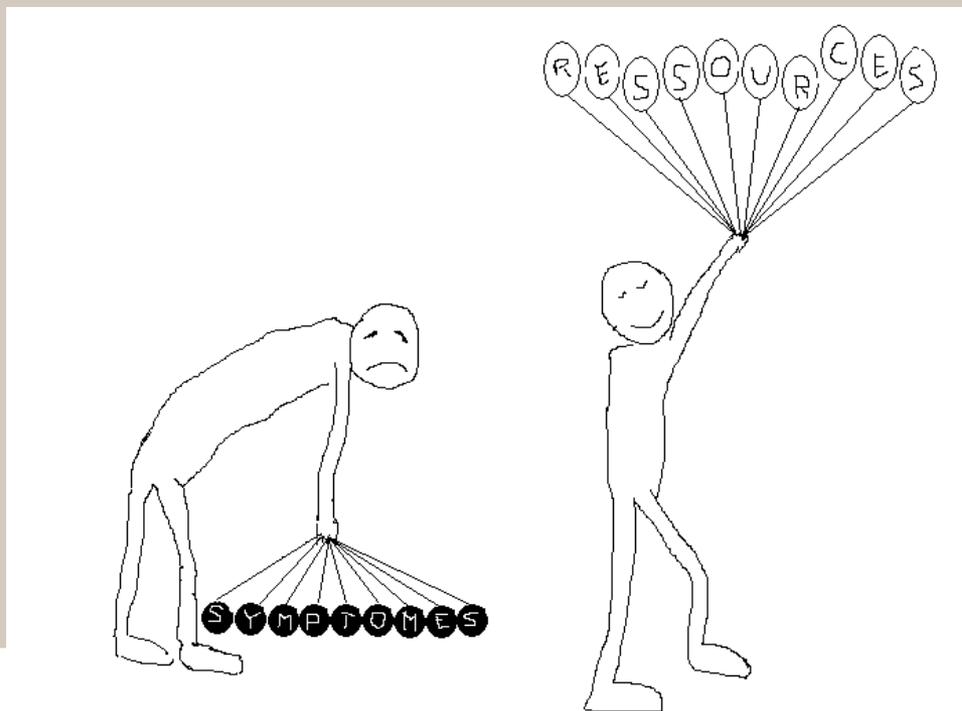


- ... de tous les acteurs
- Formation continue (repérer les besoins, diriger)
- Compétences humaines et relationnelles
- Se connaître, savoir se ressourcer, équilibrer sa vie

Réorienter les services de santé



- De la vision « soins » (réparer ce qui ne va pas)...
- ... à la vision « promotion » (faire grandir ce qui va)



Développer l'action communautaire



- Démarche participative
- Prise en compte du système
- Valoriser, avoir des attentes
- Partir des besoins des acteurs
- Approche multidisciplinaire

Gérer une école – gérer la qualité de l'école



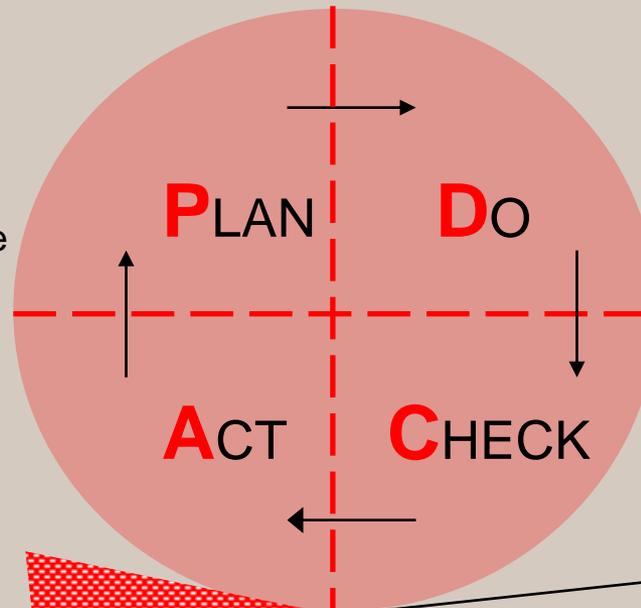
La roue de Deming

PLANIFIER

Etablir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir les résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisation

AGIR

Entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus



référentiel,
norme qualité

FAIRE

Mettre en oeuvre les processus

VÉRIFIER

Surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences, rendre compte des résultats

Amélioration
continue



Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt

Pädagogisches Zentrum PZ.BS



Markus Hunziker
Andreas Willenegger, Yves Erhart

Basler Schulen im Wandel

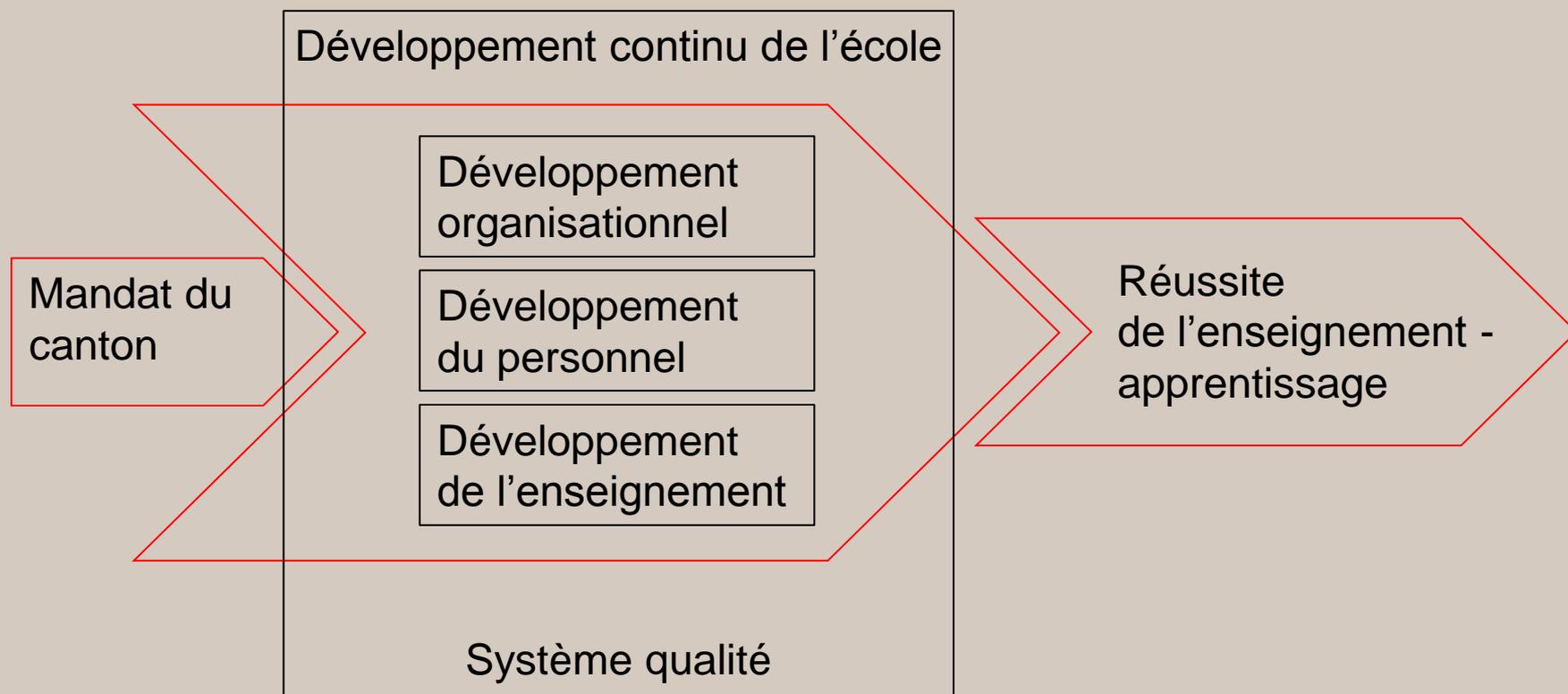
Qualitätsmanagement als Gestaltungsressource
für Veränderungsprozesse

Grundlagen für Schul- und Projektleitungen





Niveaux d'action





Modèle bâlois (BS)

Développement de la qualité individuelle	Pilotage de l'école	Pilotage du canton
1. Feedback individuel	3. Concept qualité /mise en oeuvre	8. Cadre cantonal
2. Groupe qualité	4. Charte	9. Controlling
	5. Planification pluriannuelle	10. Monitoring, statistiques scolaires
	6. Entretiens individuels	11. Évaluation externe
	7. Évaluation interne	

Feedback individuel



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

Elèves, parents, direction

- Développement de l'enseignement, de la pédagogie de l'enseignant,
- Développement des compétences de direction
... grâce au questionnement d'autres acteurs.
- L'enseignant ou la directrice récolte les feedback, les analyse, les utilise pour son propre développement professionnel.

Groupe qualité



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

Collaboration des enseignant-e-s

- Diverses formes
 - Échanges d'expériences
 - Visites réciproques de leçons (hospitation)
 - Échanges thématiques

Concept qualité, mise en oeuvre



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

- Vue d'ensemble, description de la stratégie globale
- Guide, memento
- Description et documentation des processus
- Mise à disposition d'outils
- Systématisation

Charte



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

Valeurs et culture

- Décrit les valeurs fondamentales d'un établissement, son profil.
- Fonctions :
 - Développement d'une vision commune à partir de la mission
 - Information communication
 - Évaluation interne

Planification pluriannuelle



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

- En dehors de l'enseignement au jour le jour, qu'est-ce qui est attendu de l'école ?
- Quels projets, quelle réforme arrivent ? Lesquels nous motivent particulièrement ? Lesquels devons-nous mettre en oeuvre ?
- Possibilités d'interaction avec le niveau cantonal.

Entretiens individuels



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

- L'enseignant-e reçoit une appréciation de son travail de la part de son supérieur.
- Des objectifs sont fixés quant à son développement professionnel et personnel.
- Des informations importantes sur la perception de la direction et de l'école en général peuvent être obtenues.

Évaluation interne



Personnes	Ecole	Canton
1.	3.	8.
2.	4.	9.
	5.	10.
	6.	11.
	7.	

- Analyse d'un domaine ou projet
- Mesure l'atteinte d'objectifs fixés par l'école elle-même ou par le canton

Potentiel de promotion de la santé

Une de ces mesures pourrait-elle avoir quelque chose à voir avec la promotion de la santé dans l'école ?

Potentiel de promotion de la santé

L'entretien individuel

- Reconnaissance du travail de l'enseignant-e, valorisation
- Communication : aborder des sujets personnels, créer des liens
- Développement personnel : formation continue
- Climat scolaire : sentiment d'appartenance

Potentiel de promotion de la santé

Le travail de groupe

- Communication : échanges professionnels, création de liens, prendre exemple, voir les réussites et les erreurs des collègues.
- Développement personnel : sentiment de compétence, connaissances, confiance en soi
- Climat scolaire : sentiment d'appartenance

Potentiel de promotion de la santé

La charte

- Norme que l'école se donne à elle-même : démarche participative, développement (cristallisation) de valeurs communes
- Climat scolaire : application, interprétation des valeurs dans la vie quotidienne
- Aune à laquelle l'école va se mesurer : communication vers l'extérieur (image)
- Aune à laquelle l'école va se mesurer : rendre compte, justifier auprès du mandataire, défendre le travail accompli, s'engager pour obtenir les ressources nécessaires.

Potentiel de promotion de la santé

Le feedback demandé aux élèves

- Communication : créer des liens
- Climat scolaire : parler du fonctionnement de la classe, sentiment d'appartenance.
- Développement personnel : reconnaissance des élèves, compétences relationnelles

Pierre d'achoppement

La complexité

- Ne pas vouloir tout en même temps
- Planification : la planification pluriannuelle commence ici
- Intégrer ce qui existe déjà : un état des lieux montrera tout ce qui existe déjà, qui est à valoriser et à utiliser comme base pour la suite de la planification.

Pierre d'achoppement

Le changement

- Connaître les phases d'un processus de changement
- Gérer les étapes du changement
- Pas de changement sans résistance
- L'opposition est déjà le début du changement !

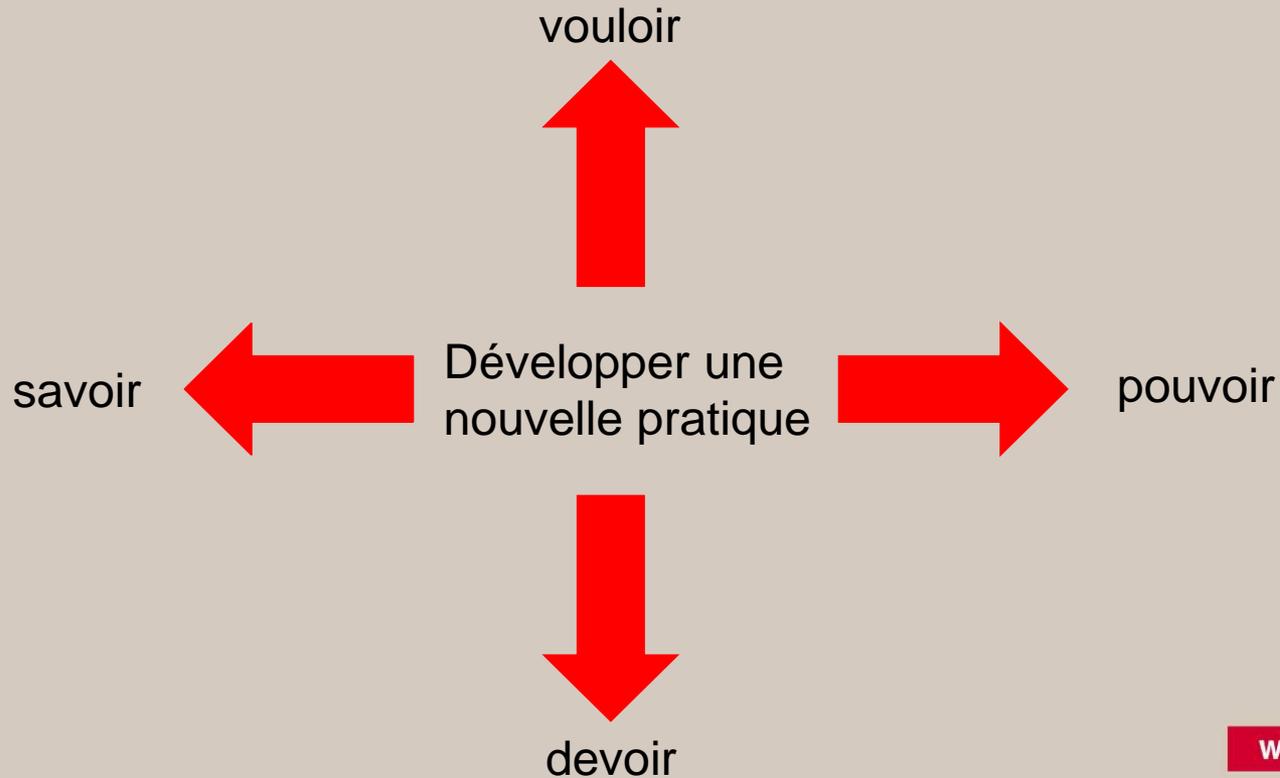
Pierre d'achoppement

La résistance

- Pas de changement sans résistance (verbale – non-verbale, active – passive)
- La résistance contient toujours un message
- La non-reconnaissance de la résistance mène à des blocages
- Faire « avec » la résistance et non pas « contre »

Potentiel de promotion de la santé

Champ de tension



Potentiel de promotion de la santé

Le sentiment de cohérence

- Notion développée par Aaron Antonovsky.
 - La compréhension (comprehensibility)
 - Le contrôle, pouvoir gérer (manageability)
 - Le fait de donner du sens (meaningfulness)

La communication : clé de la gestion du changement

- Clarté ! Éviter les possibilités de malentendu.
- Prioriser et répéter
- Pas d'espace laissé à des spéculations
- Rechercher les feedback
- Pleins feux sur la majorité !
- Pas de faux-semblants
- Faire connaître les succès
- Utiliser des métaphores
- Des actes, pour construire la confiance !

Système de gestion

Introduire un système de gestion de la qualité, pourquoi ?



- Comme facteur de développement de l'enseignement – apprentissage
- Comme instrument de pilotage pour gérer l'autonomie
- Comme instrument de pilotage pour gérer l'amélioration continue
- Pour détecter des potentiels d'amélioration
- Pour répondre à la demande de rendu de compte

Le système qualité comme outil de pilotage



- Il considère l'école comme une entité organisationnelle
- Il soutient le fonctionnement et le développement de l'école
- Il s'appuie sur des outils et des méthodes performants
- Il induit des changements
- Il engage les acteurs dans des processus clairement structurés
- Il a pour objectif d'ancrer durablement ces processus dans le quotidien de l'école

Charge supplémentaire ?



Au contraire, un système qualité qui fonctionne décharge plutôt ...

- Utilisation, intégration et développement des bonnes pratiques déjà en place
- Décharge grâce à la communication et la coopération
- Sentiment d'efficacité collective : nous savons ce dont nous sommes capables et où nous allons
- Augmentation de la confiance grâce à la clarté et à la visibilité de la démarche
- Décharge des enseignants par une direction et un pilotage efficaces



Merci de votre attention

heiniger.catherine@wbz-cps.ch