

## Réunions de l'équipe enseignante

### Rapport général - Mai 2013

Les réunions de l'équipe enseignante se sont tenues dans les neuf institutions partenaires entre le 25 mai et le 1er octobre 2012. Les équipes de formation étaient composées des enseignants / programmes d'études suivants :

- Université de Jyväskylä - Masters Gestion environnementale des entreprises ; 28 août 2012.
- Université d'Innsbruck – Conférences sur le programme universitaire des enseignants pour les futurs professeurs de langues.
- Université de Southampton - 4 membres du personnel de la faculté d'ingénierie ; 28 juin 2012.
- Université de Szeged, Faculté d'éducation - 6 professeurs de littérature du département des langues et cultures modernes ; 25 mai 2012.
- Université de Deusto - 8 conférenciers de niveau premier, deuxième et troisième cycles dans les domaines du droit, économie, informatique, lettres, langues, Faculté des sciences sociales et humaines ; 18 septembre 2012.
- Université d'Aveiro – 6 membres de l'équipe enseignante du département des mathématiques ; 12 septembre 2012.
- Université de Babeş-Bolyai - 5 membres du personnel enseignant du département des langues modernes appliquées, Faculté des Lettres ; 15 juin 2012.
- Université de Trento – 10 membres du personnel enseignant de l'école des études internationales ; 1er octobre 2012.
- École de Commerce de Copenhague – 5 membres du personnel enseignant (à temps complet), Licence en affaires et politique internationales, et Licence en communication et management interculturels.

### Les réunions

Les réunions ont duré de 45 minutes à 4 heures, mais la majorité d'entre elles ont duré deux heures environ. Les participants ont été recrutés à l'aide de différentes techniques : dans certains cas, des invitations ouvertes étaient envoyées à un département ou à une faculté ; dans la majorité des cas, le recrutement s'est effectuée par contact et invitation personnelle.

Comme convenu lors de la 2<sup>nd</sup> réunion des partenaires à Innsbruck, Autriche, en mai 2012, les réunions commençaient par une présentation des LanQua et SPEAQ, ou étaient précédées d'un briefing qui comprenait la présentation de ces deux projets ; nous avons utilisé des questions de

collecte des données comme guide pour la discussion du groupe. À l'université de Trento, une brève discussion de groupe a été suivie d'une enquête en ligne.

Ce rapport vise à résumer les rapports présentés par les institutions partenaires organisés avec référence aux trois groupes de questions de recueil de données : **Qu'est-ce que la qualité signifie pour vous ; La qualité dans votre institution ; et Amélioration de la qualité.** Les réponses de toutes les institutions sont intégrées dans ce cadre de travail.

## **Qu'est-ce que la qualité signifie pour vous ?**

*a. Qu'est-ce qui fait que votre programme est un bon programme ? À votre avis, quels sont les éléments d'un bon programme ?*

L'avis général était que la qualité d'un programme dépend de sa capacité à satisfaire les attentes et repères externes, ainsi que les normes et critères internes. Par exemple, la reconnaissance des classements internationaux par des agences externes a été mentionnée comme l'un des aspects importants d'un bon programme de préparation à un diplôme, ainsi que le repérage par rapport à d'autres programmes du pays et sur le plan international. La réputation nationale et internationale d'un programme de préparation à un diplôme contribue à sa capacité d'attirer des étudiants (d'excellent niveau), ce qui contribue à son tour à sa qualité interne.

La reconnaissance externe de l'institution elle-même a également été mentionnée comme une dimension importante dans un profil de qualité pour les programmes universitaires. Certaines qualités d'une bonne institution étaient données, principalement : de bonnes conditions et installations de travail pour le personnel enseignant, le personnel non-enseignant, les étudiants, la crédibilité sur la place de marché, un personnel enseignant de haute qualité, un support institutionnel adéquate pour les enseignats et les étudiants.

Les éléments internes d'un bon programme se référait à ce que les enseignants devaient faire quant à l'organisation de l'apprentissage : la structure du programme est-elle claire et transparente ? Quel est le degré d'interdisciplinarité ? L'approche est-elle orientée vers l'étudiant ? Le contenu est-il varié et actualisé ? Les méthodologies sont-elles variées et actualisées ? Les objectifs et résultats de l'apprentissage sont-ils concrets et pertinents ? La théorie et la pratique sont-elles bien intégrées ? Les méthodes d'évaluation sont-elles en harmonie avec les objectifs de l'apprentissage ? Le programme répond-il aux demandes de la société ? A-t-il une dimension internationale ?

Les enseignants ressentaient que l'employabilité est un signe d'excellence, les programmes devraient par conséquent non seulement être à l'écoute du marché, en développant les compétences générales et spécifiques nécessaire pour la vie professionnelle, mais aussi orientés vers le développement des compétences personnelles et interpersonnelles, tout en mettant l'accent sur la satisfaction et l'enthousiasme des étudiants.

La possibilité d'obtenir l'avis des étudiants et des acteurs sociaux sur ce qui constitue un bon programme et quelles sont les compétences pertinentes pour le lieu de travail, est considérée comme cruciale dans ce contexte. La conception curriculaire doit être cohérente en termes de structure et d'organisation, en tenant compte de l'apprentissage antérieur et des objectifs personnels, ainsi que des compétences souhaitées par les employeurs potentiels.

Il ne faut cependant pas sous-estimer le rôle central que jouent les enseignants dans la livraison d'un programme de qualité. Les enseignants reconnaissent que le personnel enseignant doit être de haute qualité, doté de compétences personnelles, universitaires et techniques. La préparation des enseignants pour chaque cours magistral / session d'enseignement était considérée comme vitale pour un bon apprentissage et un bon enseignement. La valeur de l'équipe de travail et la coopération étaient mentionnées comme importantes, avec le personnel travaillant ensemble pour bénéficier des forces et faiblesses complémentaires, trouver le temps de se réunir régulièrement, écouter chacun et être disposé et

#### **Qualité d'un bon programme**

- Reconnaissance des classements internationaux par des agences externes
- Repérage par rapport aux autres programmes du pays et sur le plan international
- Réputation nationale et internationale des diplômés : classement/accréditation, bons résultats, étudiants employables/brillants, qualité du personnel enseignant, support institutionnel
- Réputation nationale et internationale de l'institution : classement/accréditation, bonnes conditions et installations de travail pour le personnel enseignant, non-enseignant, et les étudiants, crédibilité sur le marché, qualité personnel enseignant, support institutionnel
- Cohérence, clarté et transparence de la conception curriculaire
- Interdisciplinarité
- Approche de l'enseignement orientée vers l'étudiant
- Contenu varié et actualisé
- Objectifs et résultats de l'apprentissage concrets et pertinents
- Bonne intégration de la théorie et de la pratique
- Méthodes d'évaluation en harmonie avec les objectifs de l'apprentissage
- La conception curriculaire, les objectifs, les résultats de l'apprentissage, et le contenu des cours doivent tenir compte de l'apprentissage antérieur et des objectifs personnels des étudiants
- La conception curriculaire, les objectifs, les résultats de l'apprentissage, et le contenu des cours doivent tenir compte des besoins du marché et des exigences des employeurs
- Une bonne employabilité et de faibles taux d'abandon
- Des mécanismes de feedback efficaces provenant des étudiants, enseignants et acteurs sociaux
- Qualité du personnel enseignant : compétences personnelles, universitaires et techniques ; préparation des cours magistraux / sessions d'enseignement
- Travail d'équipe et coopération entre les enseignants afin de bénéficier des forces et faiblesses complémentaires, discuter des problèmes et trouver des réponses aux besoins des étudiants

capable de discuter des problèmes d'une manière ouverte et démocratique, dans le but de trouver des réponses aux besoins des étudiants (et aux leurs). Pour ce faire, il faut que les professeurs ressentent que les institutions attachent une grande valeur à leurs contributions et à eux-mêmes. Dans la majorité des institutions, les enseignants se sentent sous-estimés en tant qu'enseignants, et que les critères de recherche et/ou d'efficacité prévalent sur ce qu'ils voient comme central dans la qualité du service offert par l'éducation supérieure – c'est-à-dire l'apprentissage et l'enseignement. Cela peut être dû à l'idée qu'une bonne recherche est perçue comme le substitut d'une bonne pédagogie, ou que les salles de cours sont trop grandes, les espaces physiques inadéquats, et les heures de contact insuffisantes pour qu'un enseignement de qualité puisse avoir lieu à un niveau durable.

Les bons étudiants sont définitivement considérés comme indispensables à de bons programmes, et les bons programmes attirent les bons étudiants. Bien que la compréhension de ce qu'est un bon étudiant ne soit pas claire, de hauts niveaux d'admission, des compétences d'autonomie pour les études, une préparation au travail universitaire et des bases solides dans leurs domaines d'études ont tous été mentionnés comme des facteurs pertinents ; l'intérêt et la motivation des étudiants étaient considérés comme indispensables pour combler le vide entre les niveaux d'admission et de sortie. Dans certaines institutions, plus particulièrement au niveau du premier cycle, les enseignants ressentaient que le manque de ces compétences et ressources affectaient la qualité du programme d'étude, se reflétaient dans les taux de rétention, abandon, et réussite des étudiants.

*b. Qu'est-ce qui rend votre expérience, en votre qualité d'enseignant, une expérience précieuse ?*

Les enseignants reconnaissaient que la valeur de leurs expériences était fortement associée à leur identité professionnelle et ses gratifications personnelles ; en d'autres termes, travailler avec d'autres, engager un dialogue avec des collègues, construire des relations avec les étudiants, obtenir un feedback sur leur travail constituaient de précieuses expériences d'enseignement.

Les enseignants exprimaient leurs sentiments de satisfaction et de valorisation lorsque les étudiants montrent un intérêt dans leurs matières, sont motivés et enthousiastes, et, bien que méfiants des mécanismes de l'AQ, lorsqu'ils reçoivent des taux de réussite et des scores de satisfaction élevés des étudiants. D'un autre côté, de faibles taux de réussite et scores de satisfaction des étudiants tendent à mener à un sentiment de désillusion envers le système et les instruments d'évaluation de la qualité.

*c. Quelle est l'expérience d'apprentissage la plus gratifiante que votre programme vous a apportée ? Pourquoi ?*

De façon significative, toutes les expériences gratifiantes rapportées étaient associées aux étudiants, aux capacités des enseignants de les motiver, et d'avoir une « preuve » de cela, par les réactions et/ou la réussite des étudiants. Par exemple, les enseignants mentionnaient que les étudiants travaillent plus que nécessaire, révélant de nouveaux processus de pensée et compréhension, et reconnaissant que leur apprentissage leur avait été

**Valeur de l'expérience d'enseignement**

- associée à l'identité professionnelle et aux gratifications personnelles des enseignants :
  - travailler avec les autres
  - engager un dialogue avec un collègue
  - construire des relations avec les étudiants
  - obtenir un feedback des étudiants
  - motiver les étudiants dans leurs matières
  - Niveaux d'admission élevés des étudiants
  - obtenir de bons scores des questionnaires AQ

**Expériences gratifiantes**

- associées aux étudiants :
  - les étudiants travaillent plus que nécessaire
  - étudiants révélant de nouveaux processus de pensée et compréhension
  - étudiants reconnaissant que leurs études leur ont été utiles
  - un sourire, un commentaire, ne pas se précipiter vers la sortie immédiatement après le cours, envoyer un courriel disant combien le cours était intéressant, et demander s'ils auront le même professeur l'année prochaine
  - les étudiants se souviennent de leurs enseignants d'une manière positive plus tard dans leurs vies

utile dans leurs futures vies et professions. Un sourire, un commentaire, ne pas se précipiter vers la sortie immédiatement après le cours, envoyer un courriel disant combien le cours était intéressant, et demander s'ils auront le même professeur l'année prochaine, étaient tous des exemples de moments gratifiants dont les enseignants se souvenaient. Les enseignants appréciaient également que les étudiants se souviennent d'eux d'une manière positive plus tard dans leurs vies, car un bon enseignement résiste à l'épreuve du temps.

Certains contextes étaient mentionnés comme étant plus particulièrement propices à des expériences gratifiantes ; par exemple : petits groupes d'étudiants motivés, combinés à des activités particulières, comme des simulations et discussions.

*d. Qu'entendez-vous par le terme « qualité » dans le contexte de votre université ?*

La qualité est considérée en quelque sorte comme un mot à la mode qui devrait être plus explicite et plus concret, permettant de la mesurer à la fois qualitativement et quantitativement, dans la recherche et dans l'enseignement. Elle exerce un impact sur la réussite de l'institution et de ses programmes, lui permettant d'attirer de bons étudiants, tout comme un bon personnel, motivés. Elle exerce une influence sur la durabilité économique d'une institution et de sa santé financière. Elle est par conséquent une priorité, et des efforts doivent être faits pour adopter des pratiques de qualité dans tous les secteurs de la vie universitaire.

**La qualité dans le contexte universitaire – avis des enseignants**

- Qualité - un concept important, mais mal défini, difficile à mesurer, déjà avec un fort impact sur les institutions, les programmes, le personnel et les étudiants
- Qualité - une priorité, et des pratiques de qualité doivent être adoptées dans tous les secteurs de la vie universitaire
- Qualité – la préparation des étudiants pour leur avenir
- Qualité - une pratique régulière non confinée au remplissage des questionnaires institutionnels, elle fait souvent partie de la routine d'enseignement des professeurs
- Qualité – descendante *et* ascendante
- Les enseignants préfèrent des pratiques ascendantes
- Les pratiques d'une qualité institutionnelle, descendante, peuvent signifier que les enseignants négligent une bonne qualité d'enseignement en faveur des caprices de étudiants, de ce qu'ils aiment ou n'aiment pas
- Les enseignants ressentent que les étudiants sont inconsistants dans leurs jugements sur la qualité
- Les enseignants ne partagent pas une compréhension uniforme de la qualité
- Les résultats et impacts des processus institutionnels de la qualité

Reconnaissant la qualité comme un concept à facettes multiples, les enseignants étaient d'avis que, dans un contexte universitaire, la qualité signifie de préparer aussi bien que possible les étudiants à leurs vies futures, y compris, mais pas exclusivement, à leur employabilité. En tant que telle, elle était pour beaucoup une pratique régulière et pas seulement le remplissage des questionnaires institutionnels, nécessaires mais insuffisants à une amélioration de la qualité. En fait, dans plusieurs institutions, les enseignants établissent leurs propres moyens pour que les étudiants donnent un avis à propos de la qualité de l'enseignement, à l'aide de formulaires de satisfaction ou de

discussions face-à-face, révélant ainsi deux manières de promouvoir la qualité : une qualité descendante et une qualité ascendante, l'une plus formelle, l'autre moins.

Les évaluations effectuées au moyen de questionnaires des étudiants et de statistiques institutionnelles n'ont généralement pas bonne presse après des enseignants, qui ressentent souvent qu'on exerce une pression pour qu'ils cèdent à ce que les étudiants aiment ou n'aiment pas, au détriment d'un enseignement de qualité. Les enseignants ressentent que les étudiants peuvent ne pas être suffisamment âgés ou instruits pour savoir ce qui est le mieux pour eux, plus particulièrement au court terme ; en outre, les étudiants sont souvent inconstants dans leurs évaluations de la qualité de l'enseignement. Il peut par conséquent ne pas être facile d'ajuster les actions pédagogiques d'après l'opinion des étudiants. De plus, les enseignants des différentes disciplines voient souvent la qualité sous des angles différents, car ils peuvent appartenir à différents groupes d'âges, horizons, croyances personnelles, etc.

Par conséquent, alors que les contrôles qualité externes requièrent des données statistiques sur les indicateurs de la qualité, les professeurs se demandent comment ils peuvent satisfaire leurs attentes et celles des étudiants dans leur matière, ce qui est complexe et irrésolu. Il a été suggéré que rendre les résultats et impacts des processus institutionnels de la qualité plus visibles et plus ouvertement discutés parmi les parties prenantes pourrait améliorer la qualité de ces processus ; dans certains cas, les enseignants pensent qu'ils devraient avoir un plus fort droit de parole dans ces processus, par comparaison aux étudiants et aux managers de la qualité/structures de management.

*e. Comment vérifiez-vous que vos cours sont en cohérence avec le programme du diplôme ? Existe-t-il une cohérence globale dans le programme ? Comment pouvez-vous personnellement influencer cette cohérence et ce développement ?*

Les institutions disposent de moyens permettant de planifier et d'implémenter des structures de diplômes d'une manière cohérente, et de processus permettant de modifier ces plans le cas échéant, également d'une manière cohérente. La cohérence est établie sur la base de ce que les étudiants devraient savoir et être capables de faire à l'achèvement du programme, et comment chaque discipline peut contribuer à ce profil de diplômé. Les systèmes d'AQ, ainsi que les mécanismes de feedback externes et internes, jouent un rôle important dans l'identification de situations où

#### **Cohérence dans les plans d'études**

- La cohérence dans les plans d'études est établie sur la base de ce que les étudiants devraient savoir et être capables de faire à l'achèvement du programme d'études, et comment chaque discipline peut contribuer à ce profil de diplômé.
- Les institutions disposent de moyens permettant de planifier et d'implémenter des structures de diplômes d'une manière cohérente, et de processus permettant de modifier ces plans le cas échéant, également d'une manière cohérente.
- La cohérence est les systèmes d'AQ, ainsi que les mécanismes de feedback externes et internes, jouent un rôle important dans l'identification de situations où il peut exister un manque de cohérence dans les programmes d'études, des contenus manquants, des objectifs irréalistes, etc. et de les apporter à l'attention des administrateurs et des chargés de cours.
- Les enseignants jouent un rôle en ajustant ce qu'ils font dans leurs disciplines à la structure globale du programme, et en signalant les incohérences
- Certains enseignants ont un droit de parole sur les comités décisionnaires ; d'autres ressentent qu'une meilleure coopération est nécessaire pour s'assurer que la cohérence est

il peut exister un manque de cohérence dans les programmes d'études, des contenus manquants, des objectifs irréalistes, etc. et de les apporter à l'attention des administrateurs et des chargés de cours. Bien que ce soit principalement un processus administratif avec l'implication des managers de la qualité, chargés de cours et directeurs départementaux, les enseignants jouent un rôle en ajustant ce qu'ils font dans leurs disciplines à la structure globale du programme, et en signalant les incohérences. Dans certaines institutions, les enseignants ont un droit de parole sur les comités décisionnaires ; dans d'autres, les enseignants ressentent qu'une meilleure coopération est nécessaire pour s'assurer que la cohérence est basée sur des critères pédagogiques et scientifiques, et pas seulement pour faciliter les contraintes administratives ou financières.

*f. Pouvez-vous donner des exemples de bonnes pratiques d'amélioration de votre enseignement dans votre institution ?*

Travailler en collaboration avec d'autres enseignants pour établir des synergies et bénéficier des expériences de chacun est reconnu comme une bonne pratique en elle-même, et comme un moyen de développer de bonnes pratiques, même si cela est considéré comme chronophage et pas toujours possible à réaliser.

Les séminaires ayant pour thème les bonnes pratiques sont destinés à supporter ce processus ; participer à des programmes de développement professionnel pour améliorer les compétences d'enseignement, et la participation à des conférences, programmes de formation, projets nationaux et internationaux, sont d'autres moyens dans lesquels les enseignants peuvent rechercher, partager et implémenter les bonnes pratiques.

Écouter le feedback des étudiants, d'une manière formelle au moyen des processus AQ, et d'une manière informelle au moyen de discussions pendant ou après les cours, a également été mentionné comme un bon moyen pour aider les enseignants à réfléchir sur leur pratiques ; le feedback des étudiants sert à ajouter, modifier et actualiser les unités curriculaires et les stratégies des enseignants. Maintenir un contact étroit avec les étudiants est considéré comme une bonne pratique en elle-même, en ne surchargeant pas les classes, et en accordant du temps pour assister les étudiants dans leur apprentissage.

#### **Bonnes pratiques**

- Travailler en collaboration avec d'autres enseignants pour établir des synergies et bénéficier des expériences de chacun
- Participer à des séminaires sur le thème des bonnes pratiques
- Participer à des programmes de développement professionnel
- Participer à des conférences, programmes de formation, projets nationaux et internationaux
- Écouter le feedback des étudiants, d'une manière formelle au moyen des processus AQ, et d'une manière informelle au moyen de discussions pendant ou après les cours
- Maintenir un contact étroit avec les étudiants, ne pas avoir de classes surchargées, et accorder du temps pour assister les étudiants dans leur apprentissage
- Exploiter de nouveaux moyens de communication au



Exploiter de nouveaux moyens de communication au sein des institutions et avec les étudiants, y compris l'usage des réseaux sociaux, dans le but d'engager, d'informer, et de motiver la participation des étudiants.

Dans plusieurs institutions, les enseignants mentionnaient un manque d'attention à la préparation pédagogique et au développement/formation du personnel, considérant ceci comme un signe que les institutions, d'une manière générale, accordent peu d'importance et de valeur à l'enseignement en tant que tel.

## La qualité dans votre institution

*a. Avez-vous un droit de parole au sein de votre université ? Vous écoute-t-on ? Si c'est le cas, comment perçoit-on/réagit-on à votre opinion ? Où vous écoute-t-on ? Qui vous écoute ?*

De nombreux participants ressentent que leur voix n'est pas entendue autant qu'elle pourrait/devrait l'être dans leurs locaux/institutions, bien qu'ils aient l'impression d'avoir fait un bon travail et apporté une précieuse contribution. En fait, ils ont parfois l'impression que l'on profite d'eux d'une certaine manière. Ils mentionnaient qu'on leur demandait rarement leur avis au niveau institutionnel, mais que si leur excellence était reconnue à l'extérieur, leurs institutions n'hésitaient pas à s'en servir pour ses propres promotions.

Ils avaient cependant l'impression d'être entendus dans une sphère plus limitée – département ou groupe de cours, par exemple avec une certaine capacité à influencer les décisions à ce niveau et pouvoir exprimer leurs opinions d'une manière formelle et informelle.

Certains participants faisaient la distinction entre être entendus, au moyen d'une AQ formelle ou des processus institutionnels, et les actions entreprises suite aux opinions qu'ils donnaient. On pouvait ressentir qu'une meilleure communication et une plus grande interaction permettraient que leurs opinions soient non seulement mieux entendues, mais qu'elles pourraient aussi être le vecteur du changement et de l'amélioration.

### Voix des enseignants dans l'institution

- De nombreux enseignants ressentent que leur voix n'est pas entendue autant qu'elle pourrait/devrait l'être dans leurs locaux/institutions
- Les enseignants ont l'impression que l'on profite d'eux d'une certaine manière.
- On leur demande rarement leur avis au niveau institutionnel, mais si leur excellence est reconnue à l'extérieur, les institutions en profitent pour leurs propres promotions.
- Les enseignants ont l'impression d'être entendus dans une sphère plus limitée – département ou groupe de cours, par exemple avec une certaine capacité à influencer les décisions à ce niveau et pouvoir exprimer leurs opinions d'une manière formelle et informelle.
- Certains enseignants font la distinction entre être entendus et les actions entreprises suite aux opinions

*b./c. Dans quels contextes, à la fois formels et informels, discute-t-on de la qualité/pratique d'enseignement/expérience d'apprentissage dans votre programme ? La qualité est-elle une affaire de tous les jours ou quelque chose dont on parle de temps à autre ?*

Un enseignement et un apprentissage de qualité sont discutés dans les entités institutionnelles au niveau de l'université et des départements, lors des réunions et ateliers du personnel, dans les couloirs et bureaux, et à différents moments de la planification et livraison des programmes des diplômés. Ils sont discutés dans les comités des diplômés et dans les comités des étudiants, souvent en relation avec les résultats des questionnaires AQ. Bien qu'ils reconnaissent la pertinence de ces différents forums, les enseignants semblent attacher plus d'importance aux relations établies entre les étudiants et la qualité dans les salles de cours (leur sphère d'influence) et à la contribution de celles-ci pour la qualité globale du programme d'enseignement.

**Où et quand discute-t-on d'un enseignement et d'un apprentissage de qualité ?**

- On discute d'un enseignement et d'un apprentissage de qualité dans :
  - les entités institutionnelles au niveau de l'université et des départements
  - les réunions et ateliers du personnel
  - les couloirs et bureaux
  - différents moments de la planification et livraison des programmes des diplômés
  - les comités des diplômés et dans les comités des étudiants, souvent en relation avec les résultats des questionnaires AQ
  - les salles de cours, en dialogue avec les étudiants
- Les processus de qualité formels ont lieu régulièrement et périodiquement au niveau de l'université/institution

En règle générale, pour les enseignants, on recherche et trouve la qualité dans les demandes faites par les étudiants, la provision de règles claires et de recommandations pour leurs études, et les installations fournies par l'institution. Les entités externes apportent la pression pour le développement d'une culture interne de la qualité, et la recherche permanente d'un meilleur enseignement et de meilleurs résultats.

Faisant la distinction entre des processus de qualité formels et informels, les enseignants font une distinction entre la qualité en tant que pratique, une activité quotidienne pour eux, et les processus AQ qui ont régulièrement lieu au niveau de l'université/ institution, et qui peuvent exercer ou non un impact conscient sur leurs activités.

*d. Comment ressentez-vous que vous êtes supporté dans le développement de votre enseignement ? Comment l'institution supporte-t-elle, selon vous, l'enseignement et l'apprentissage ?*

La majorité des enseignants qui ont abordé cette question semblaient ressentir un support au sein de leurs facultés, d'une manière formelle (sessions de formation) ou informelle (réunions avec d'autres membres du personnel). Ils se sentaient toutefois moins supportés par leurs institutions, qui peuvent être distantes, ne pas réagir à leurs opinions, ou même être responsables de la fermeture d'unités qui assureraient un support pour l'amélioration de la qualité d'enseignement. Par exemple, les enseignants pensent que la qualité est directement proportionnelle au nombre d'étudiants dans les salles de cours, mais ils ne peuvent persuader l'institution de leur fournir des ressources supplémentaires. Ils suspectent également que l'institution est plus intéressée dans l'évaluation que dans la contribution à l'AQ.

Par conséquent, l'augmentation du

nombre d'étudiants est aggravée par la réduction des heures de contact et par une augmentation de la dépendance sur les TICE et le tutorat, pour lesquels ni temps ni crédit ne sont alloués aux enseignants. Ces facteurs contribuent à une perception globale que l'enseignement n'est pas évalué à sa juste valeur.

On a pu noter des programmes de développement du personnel inadéquats, ainsi qu'un manque de dispositions d'intégration de base pour les nouveaux tuteurs et les tuteurs externes, qui bien souvent ne savent pas comment l'institution fonctionne, et vers qui se tourner s'ils ont besoin de support, et l'on semblait ressentir un manque d'informations générales parmi les équipes d'enseignants.

Toutefois, les enseignants ressentaient vraiment l'apport d'un support pour le travail de recherche et de projet, avec financement des projets de recherche et des conférences, ce qui, par exemple, permettait de regrouper les personnes pour partager les pratiques et créer des réseaux de support.

*e. La qualité est-elle quelque chose imposée à l'extérieur ? Comment savez-vous ce qui fonctionne bien dans votre pratique ? À votre avis, que faites-vous de bien dans votre département qui pourrait servir à d'autres départements ?*

#### **Support institutionnel pour le développement des enseignants**

- Un certain support est fourni pour le développement du personnel, sessions de formation, réunions du personnel, etc.
- Support pour les travaux de recherche et de projet, avec financement des projets de recherche et des conférences
- Les institutions sont perçues comme étant :
  - Distantes
  - Sans réaction aux opinions des enseignants et au besoin de ressources supplémentaires pour l'enseignement
  - Responsables de la fermeture des unités de support et de la réduction des programmes de développement des enseignants
  - Responsables de l'augmentation des effectifs dans les salles de cours et de la réduction des heures de contact
  - Plus intéressées dans l'évaluation que dans la contribution à l'AQ.
- Également noté :
  - Une augmentation de l'usage des TICE et du tutorat, pour lesquels ni temps ni crédit ne sont alloués aux enseignants

Peu d'opinions ont été données sur ce sujet, peut-être parce que c'est l'un des derniers du programme des entretiens. Les enseignants semblaient en savoir beaucoup à propos de la qualité en termes généraux, mais peu d'entre eux étaient familiarisés avec le système de gestion de la qualité appliqué dans l'université. Beaucoup ne savaient pas qui était responsable dans leur institution, ou, en fait, s'il existait un responsable. Ils exprimaient cependant l'opinion que, bien que la qualité soit imposée à l'extérieur, par exemple au moyen de l'accréditation et de la reconnaissance par les industries locales ; elle était également réalisée par la motivation et l'ambition des enseignants, et par leur détermination à améliorer leurs cours et leur performance. Par conséquent, le remplissage régulier de formulaires ne

#### La qualité imposée à l'extérieur ?

- La qualité est imposée à l'extérieur, au moyen de processus d'accréditation, p. ex. reconnaissance par les industries locales
- La qualité est réalisée par la motivation et l'ambition des enseignants, et par leur détermination à améliorer leurs cours et leur performance.
- Le remplissage régulier de formulaires ne mènera pas à une culture de qualité.
- La culture de la qualité devra être basée sur l'identification, la discussion et la diffusion de ce qui fonctionnait bien en pratique
- Les enseignants doivent continuer à aspirer à un apprentissage de haute qualité et à partager leurs expériences avec leurs collègues.
- Les enseignants ne sont pas à l'aise avec les normes de qualité imposées par les sources externes, ils se demandent si les agences et managers responsables de l'évaluation et du maintien de la qualité savent vraiment ce qui meilleur en pratique pour les enseignants, et par conséquent pour les étudiants
- Plus de dialogues avec les enseignants, et plus d'actions sur la base de ces dialogues, sont nécessaires pour surmonter la résistance et améliorer la pratique.

mènera pas nécessairement à l'implémentation d'une culture de qualité. Celle-ci doit être basée sur l'identification, la discussion et la diffusion de ce qui fonctionnait bien en pratique, plutôt que sur les résultats d'une combinaison de scores statistiques. Dans ce contexte, il est important que les enseignants continuent à aspirer à un apprentissage de haute qualité et à partager leurs expériences avec leurs collègues.

Les enseignants révélaient également qu'ils ne sont pas à l'aise avec les normes de qualité imposées par les sources externes, ils se demandent si les agences et managers responsables de l'évaluation et du maintien de la qualité savent vraiment ce qui meilleur en pratique pour les enseignants, et par conséquent pour les étudiants. Cela semble suggérer que plus de dialogues avec les enseignants, et plus d'actions sur la base de ces dialogues, sont nécessaires pour surmonter la résistance et améliorer la pratique. On a pu noter que les enseignants/professeurs des universités ont autorité dans leurs disciplines et leurs cours, et ceci constitue une solide barrière à faire plier pour le changement

*f. Qui sont les directeurs de la qualité dans votre institution ?*

Seuls quelques participants pouvaient dire qui sont les directeurs de la qualité dans leurs institutions, et cela bien qu'ils connaissent, pour la majorité, l'existence d'unités et de personnes dont la tâche consiste à traiter la gestion de la qualité.

*g. Quelles sont les caractéristiques particulières de votre institution qui pourraient ou devraient être prises en compte lors du traitement des problèmes de qualité ?*

Les enseignants mentionnaient les qualités spécifiques associées à leurs institutions, par exemple : transparence, honnêteté, critères, bon niveau de compétence du sujet, formation et développement continu ; feedback fréquent, notamment les questionnaires remplis par les étudiants ; concentration sur les étudiants ; une relation étroite entre le personnel enseignant et les étudiants, ainsi qu'un environnement d'apprentissage favorable ; interdisciplinarité et concentrer l'attention sur la pratique ; un souci quant à l'employabilité et le développement des compétences ; des normes élevées ; haut prestige et attraction.

#### **Caractéristiques particulières des institutions**

- Qualités spécifiques mentionnées :
  - transparence
  - honnêteté
  - bon niveau de compétence du sujet
  - formation et développement continu
  - feedback fréquent, notamment les questionnaires remplis par les étudiants
  - concentration sur les étudiants
  - relation étroite entre le personnel enseignant et les étudiants et un environnement d'apprentissage favorable
  - interdisciplinarité et concentrer l'attention sur la pratique
  - souci quant à l'employabilité et le développement des compétences
  - normes élevées
  - haut prestige et attraction
- Certaines caractéristiques moins favorables :
  - excessivement bureaucratique
  - désorganisée

Il est intéressant de remarquer que les enseignants ont sélectionné des caractéristiques qui, à leur avis, distinguaient leurs institutions des autres d'une manière positive, p. ex. : bien organisée (par comparaison aux autres), interdisciplinarité (par opposition à orientée vers le sujet), etc. plutôt que de mentionner des caractéristiques plus concrètes et plus mesurables, telles que le lieu, la taille, la zone d'influence.

Certaines caractéristiques moins favorables étaient notées, notamment : excessivement bureaucratique, désorganisée, en retard pour ce qui concerne les processus de gestion de la qualité, inefficace dans la communication interne et externe, ne réagit pas aux besoins des enseignants.

## Amélioration de la qualité

- a. *Comment peut-on améliorer l'expérience de l'apprentissage ?*
- b. *Comment pouvez-vous contribuer à améliorer l'expérience de l'apprentissage ?*
- c. *Qu'est-ce qui est en place pour les futurs développements dans la qualité ?*
- d. *Que souhaiteriez-vous améliorer dans l'expérience des études et comment feriez-vous ?*
- e. *À votre avis, que devrait/pourrait faire un directeur de la qualité pour améliorer la qualité ?*
- f. *Comment les processus de la qualité de votre institution reflètent-ils les changements/tendances dans l'enseignement supérieur ?*

Les rapports révèlent que les enseignants ont répondu à ces questions d'une manière plus générale, moins orientée vers les questions spécifiques, étant principalement préoccupés par la question globale de comment améliorer la qualité d'après le point de vue des enseignants.

On pouvait généralement ressentir qu'il devrait y avoir une concentration évidente sur la qualité des les enseignants et de l'enseignement si l'expérience d'apprentissage doit être améliorée, en apportant la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage au centre des préoccupations institutionnelles, et en renforçant les mécanismes de gratification pour les bons enseignants/enseignements. Pour les participants des discussions de groupe, cela signifie de se concentrer sur les étudiants et de s'assurer de l'engagement de tous les étudiants dans le processus d'apprentissage, du plus talentueux au plus vulnérable ; cela signifie de se concentrer sur les enseignants et sur leur développement professionnel, afin de leur permettre d'arriver à suivre les toutes dernières tendances dans un monde changeant rapidement ; cela signifie de surveiller les programmes d'études afin qu'ils restent en harmonie avec les besoins de la société et du marché ; cela signifie de garantir un équilibre entre la théorie et la pratique, en promouvant non seulement le développement des compétences, mais aussi le développement personnel.

On devrait moins se concentrer sur les problèmes financiers et les tâches administratives, et se concentrer plus sur la provision des gratifications pour dévouement et excellence dans l'enseignement et la participation à des projets pédagogiques, conjointement aux gratifications existantes pour les publications et les projets de recherche. Les institutions devraient s'orienter (se réorienter) vers les besoins de l'apprentissage et de l'enseignement, en fournissant les meilleures installations, des espaces et équipements flexibles et facilement disponibles, des interfaces conviviales, et en réorganisant leurs ressources afin de mieux répondre aux attentes des étudiants qui ont choisi d'étudier ici. On devrait accorder de l'attention pour l'implication des associations d'anciens étudiants et des membres de la communauté plus large, notamment les représentants des autorités et entreprises locales, dans le processus continu d'ajustement des programmes selon les besoins des étudiants et de la société dans son ensemble.

Les enseignants faisaient référence au besoin de plus de dialogue au sein des institutions à propos de ce qui constitue des conditions de qualité pour l'apprentissage et comment mieux y parvenir, et plus d'opportunités pour la reconnaissance et le partage des meilleures pratiques dans et entre les départements. Plus concrètement, les résultats des processus AQ devraient être implémentés dans des plans qui contribuent visiblement à l'amélioration des programmes et des sujets ; les directeurs de la qualité ont un rôle important à jouer ici.

Le rôle des enseignants dans l'amélioration de la qualité est associé au fait de s'assurer que leurs pratiques sont ajustées selon les besoins et attentes des étudiants et du marché, en étant à l'écoute des étudiants et en collaborant avec les collègues. Le développement professionnel, l'amélioration de l'expertise technique, le partage de l'expérience au moyen de la coopération et du travail d'équipe sont des thèmes récurrents, avec certains enseignants mentionnant la valeur des observations et du feedback de leurs pairs. Regrouper les différents acteurs dans le processus de la qualité était également mentionné comme un bon moyen de regrouper les points de vue descendants et ascendants sur la qualité de l'apprentissage.

Une expérience largement ressentie est que les étudiants sont sous-motivés pour l'apprentissage et/ou pour leurs programmes d'études ; certains ont tendance à s'absenter ; d'autres peuvent abandonner. Le rôle des enseignants dans la recherche de moyens innovants et alternatifs permettant d'impliquer les étudiants dans leurs études, ou les aider à trouver des voix alternatives, est crucial. Une orientation pratique, une concentration sur les problèmes réels du monde, et des apprentissages pratiques, combinés à des programmes de support et de mentorat, sont mentionnés par les enseignants comme des moyens d'engager les étudiants et de développer des compétences de résolution des problèmes et d'indépendance.

Il était également noté par les enseignants que les universités ont un rôle vital à jouer dans la simplification de ce processus, en étant flexibles et ouvertes à des formes non-traditionnelles d'organisation de l'apprentissage. C'est le cas pour l'établissement des emplois du temps, la distribution des espaces physiques, la disposition des salles de cours qui, par exemple, peuvent être des obstacles pour l'implémentation de l'innovation pédagogique. En outre, la rationalisation des ressources et la priorité attribuée à la recherche sont démotivantes pour les enseignants qui dédient leur temps à l'amélioration de l'expérience d'apprentissage des étudiants. Dans certaines institutions, les enseignants se retrouvent avec de nombreux différents sujets à enseigner et de nombreux étudiants qui assistent aux cours, rendant difficile le maintien d'un étroit contact avec les étudiants, considéré comme nécessaire pour obtenir de bons résultats.

Fournir aux étudiants des opportunités de participer à des activités et projets du département/faculté, et la reconnaissance de cette participation comme une valeur ajoutée, est une bonne stratégie pour engager les étudiants ; des activités extracurriculaires devraient être encouragées depuis le début et, si possible, intégrées dans le programme d'étude. La participation à des projets nationaux et internationaux est un moyen de promouvoir la motivation des

enseignants et des étudiants, et de s'assurer que le département et ses programmes d'étude suivent les tendances actuelles.

Enfin, il mérite de mentionner que les institutions impliquées s'engagent toutes avec les exigences d'assurance qualité internationales, ce qui signifie qu'il existe une convergence sur beaucoup de problèmes reconnus comme importants pour la qualité objective d'un programme d'étude, d'un département ou d'une institution – rapport enseignants/étudiants, nombre de membres du personnel qualifiés, programmes structurés et cohérents, mécanismes AQ adéquats, implication des étudiants, taux d'employabilité, taux de réussites et d'abandons, etc. L'avis des enseignants indique qu'il existe un niveau de convergence à propos de la perception des enseignants de ce qui garantirait une meilleure qualité de l'expérience d'apprentissage, notamment en attirant des étudiant mieux préparés, plus motivés, en fournissant des environnements d'apprentissage structurés, adaptés aux besoins des groupes d'étudiants, en donnant de la valeur à l'enseignement et aux enseignants, en utilisant le feedback de l'AQ d'une manière constructive, et en organisant les ressources de façon à permettre un travail d'équipe, un dialogue et une discussion impliquant les enseignants et les étudiants.



## Amélioration de la qualité

- Une concentration évidente sur la qualité des enseignants et de l'enseignement, en apportant la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage au centre des préoccupations institutionnelles
- Renforcement des mécanismes de gratification pour les bons enseignants/enseignements
- Se concentrer sur les étudiants et s'assurer de l'engagement de tous les étudiants dans le processus d'apprentissage, du plus talentueux au plus vulnérable
- Se concentrer sur les enseignants et sur leur développement professionnel, afin de leur permettre d'arriver à suivre les toutes dernières tendances dans un monde changeant rapidement
- Surveillance des programmes d'étude afin de répondre aux besoins de la société et du marché
- Garantir un équilibre entre la théorie et la pratique
- Promouvoir le développement des compétences, mais aussi le développement personnel
- Se concentrer moins sur les problèmes financiers et les tâches administratives
- Plus de provision pour les gratifications pour dévouement et excellence dans l'enseignement et la participation à des projets pédagogiques, conjointement aux gratifications existantes pour les publications et les projets de recherche
- S'orienter (se réorienter) vers les besoins de l'apprentissage et de l'enseignement, en fournissant les meilleures installations, des espaces et équipements flexibles et facilement disponibles, des interfaces conviviales
- Reorganisation des ressources institutionnelles afin de mieux répondre aux attentes des étudiants, implication des associations d'anciens étudiants et des membres de la communauté plus large en ajustant les programmes selon les besoins des étudiants et de la société dans son ensemble
- Plus de dialogue au sein des institutions à propos de ce qui constitue des conditions de qualité pour l'apprentissage et comment mieux y parvenir
- Plus d'opportunités pour la reconnaissance et le partage des meilleures pratiques dans et entre les départements
- Les résultats des processus AQ devraient être implémentés dans des plans qui contribuent visiblement à l'amélioration des programmes et des sujets
- Les enseignants doivent s'assurer que leurs pratiques sont ajustées selon les besoins et attentes des étudiants et du marché, en étant à l'écoute des étudiants et en collaborant avec les collègues
- Plus de développement professionnel, amélioration de l'expertise technique, partage de l'expérience au moyen de la coopération et du travail d'équipe : y compris les observations et le feedback des pairs.
- Regrouper les différents acteurs dans le processus de la qualité afin de regrouper les points de vue descendants et ascendants sur la qualité de l'apprentissage
- Rechercher des moyens innovants et alternatifs pour impliquer les étudiants dans leur apprentissage et les aider à trouver des voies alternatives afin de combattre le manque de motivation pour l'apprentissage et/ou les programmes d'étude, et de promouvoir la rétention et les bons résultats
- Une orientation pratique, une concentration sur les problèmes réels du monde, et des apprentissages pratiques, combinés à des programmes de support et de mentorat, constituent des moyens importants d'engager les étudiants et de développer des compétences de résolution des problèmes et d'indépendance.
- Les universités devraient être flexibles et ouvertes à des formes non-traditionnelles d'organisation de l'apprentissage, par exemple : emploi du temps, distribution des espaces physiques, disposition des salles de cours
- La rationalisation des ressources et la priorité attribuée à la recherche ne devraient pas être au détriment des enseignants qui dédient leur temps à l'amélioration de l'expérience d'apprentissage des étudiants
- Les étudiants devraient avoir des opportunités de participer à des activités et projets du département/faculté, et cette participation reconnue comme une valeur ajoutée ; des activités extracurriculaires devraient être encouragées depuis le début et, si possible, intégrées dans les programmes d'étude