

---

## Management de la qualité des enseignements

### Recommandations pour la conception, la mise sur pied, la réalisation et l'utilisation d'évaluations

Approuvé le 25 avril 2018 par le groupe de travail SEVAL «Développement et évaluation dans les hautes écoles»

---

## Introduction

### But et objet

En vue de l'accréditation institutionnelle, les hautes écoles en Suisse doivent respecter les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle des Directives du Conseil des hautes écoles pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (Directives d'accréditation LEHE, 2015). L'accréditation institutionnelle donne en particulier droit à l'appellation «université», «haute école spécialisée» ou «haute école pédagogique», ainsi qu'à l'octroi des contributions fédérales. Les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle sont formulés de manière relativement abstraite afin d'offrir un cadre au management de la qualité prenant en compte les spécificités et conditions des différentes hautes écoles et unités des hautes écoles. Le but de ce document est d'appliquer les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle au management de la qualité de l'enseignement. De plus, les standards de qualité sont complétés par les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL, 2016). Ces standards d'évaluation constituent une base et un soutien en matière de planification et de réalisation d'évaluations professionnelles.

### Destinataires

Le document est tout d'abord destiné aux spécialistes dans les domaines du développement, du management de la qualité et de l'évaluation dans les hautes écoles tout comme aux cadres responsables du management de la qualité des enseignements dans leur haute école ou dans l'unité de leur haute école.

### Utilisation

Les contenus développent les standards sous forme de recommandations. Les hautes écoles et leurs unités sont très différentes les unes des autres en ce qui concerne leur but, leur culture et leurs conditions-cadres: c'est pourquoi les contenus doivent être transposés aux situations spécifiques en vue de leur mise en pratique.

## Origine

Le point de départ du présent document était la rencontre annuelle du 26 janvier 2016 à l'Université de Fribourg du groupe de travail «Développement et évaluation dans les hautes écoles» de la Société suisse d'évaluation sur la thématique «Management de la qualité des enseignements – nos processus et instruments suffisent-ils à l'accréditation ? Ou encore: quels standards nous posons-nous nous-même ?», avec la participation de la conférencière discutante Anke Rigbers, du comité de la fondation de la «Evaluationsagentur Baden-Württemberg (eavag). Suite à cette rencontre, un groupe de travail de spécialistes engagés et spécialisés dans le domaine du management de la qualité des enseignements a été mis sur pied. Le groupe de travail s'est fixé pour but d'élaborer des recommandations pour la conception, la mise sur pied, la réalisation et l'utilisation des évaluations des enseignements, en se fondant sur les standards de qualité et d'évaluation en vigueur, ainsi que sur sa propre expérience pratique. Les trois types de hautes écoles étaient représentés chaque fois par deux personnes. Le groupe de travail s'est rencontré plusieurs fois lors de workshops et de discussions. Une première version de ce document a été présentée et discutée lors de la rencontre annuelle du groupe de travail «Développement et évaluation dans les hautes écoles» le 30 mars 2017 à l'Université de Bâle. Afin d'obtenir un retour aussi large que possible, la rencontre du groupe de travail a été ouverte à toutes les personnes intéressées. Environ 40 expert·e·s de toute la Suisse, évoluant dans le domaine du développement des hautes écoles, du management de la qualité et de l'évaluation y ont pris part. Les trois types de hautes écoles y étaient représentés. Christoph Grolimund, directeur de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) et Christian Rüefli, membre du comité de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) et coresponsable du groupe de travail «Standards» ont été invités en tant que conférenciers et ont participé à la discussion. Les personnes présentes ont estimé que ce document était vraiment utile et de précieux retours ont été fournis pour continuer à le développer. Le document actuel a été discuté et approuvé le 25 avril 2018 par le groupe de travail «Développement et évaluation dans les hautes écoles». De plus, le comité de la SEVAL en a pris connaissance dans sa version antérieure le 24 mars 2018, puis sous sa forme finale le 19 juin 2018. En conclusion, il a été souhaité que la thématique du document soit étendue dans une certaine mesure au management de la qualité au sein des hautes écoles dans son ensemble. Cette étape est en discussion.

## Plan

Le document comporte trois parties auxquelles s'ajoute une vue d'ensemble des recommandations en annexe.

- Page 4: Dans la partie «*Définitions et concepts*», les notions et concepts fondamentaux sont expliqués.
- Page 7: Dans la partie «*Recommandations en matière de management de la qualité des enseignements*», les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle (Directives d'accréditation LEHE, 2015) sont appliqués au management de la qualité des enseignements.
- Page 15: Dans la partie «*Recommandations en matière d'évaluations des enseignements*», un ajout est proposé pour compléter les standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL, 2016).
- Annexe: Vue d'ensemble des recommandations.

## **Citation**

SEVAL Groupe de travail «Développement et évaluation dans les hautes écoles» (2018). Management de la qualité des enseignements. Recommandations pour la conception, la mise sur pied, la réalisation et l'utilisation d'évaluations. Berne: SEVAL.

### **Au nom du groupe de travail** (auteur·e·s des recommandations)

Christine Meyer Richli (initiatrice, cheffe du groupe et coresponsable du groupe de travail), Godela Dönnges, Michael Frais, Anita Glatt, Marie-Theres Schönbächler, Sandra Wagner.

# Définitions et concepts

## Introduction

Un élément important qui est ressorti de la discussion au sein du groupe était que les mêmes notions sont utilisées différemment par les participant-e-s, et parfois même dans la littérature. **Une compréhension homogène des notions** est centrale pour l'élaboration de recommandations communes. C'est pour cette raison que les notions utilisées sont explicitées ici.

## Évaluation

Une évaluation est une analyse et une **appréciation** systématique et transparente de la conception, de la mise en œuvre et/ou des effets d'un objet d'évaluation (ici: un enseignement) (SEVAL, standards d'évaluation 2016).

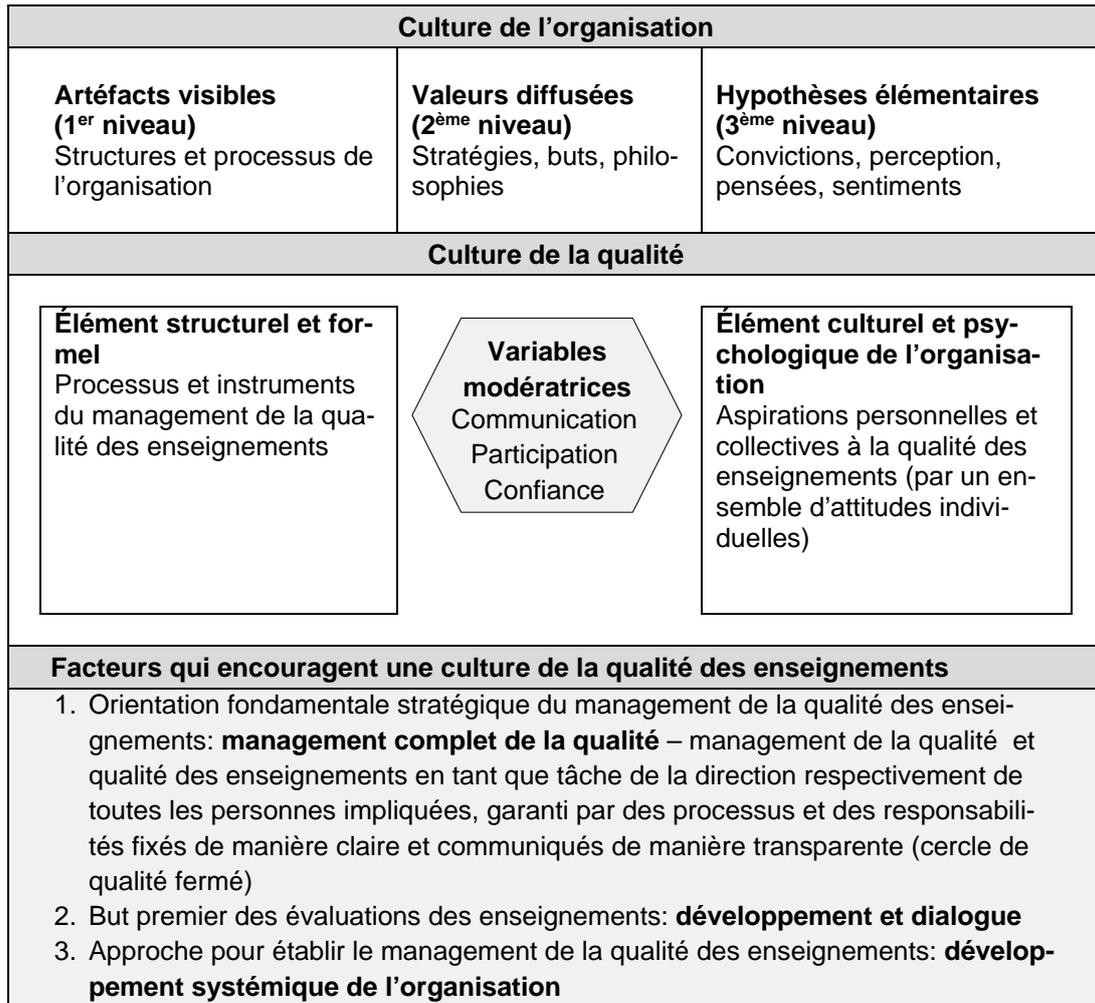
## Enseignement

Le terme «enseignement» désigne une unité pédagogique dans le cadre d'études au sein d'une haute école. Différents types d'enseignements existent. Ils se différencient par leur orientation didactique et le degré de qualification exigé des participant-e-s. Les enseignements peuvent être orientés vers la théorie et/ou la pratique. Les enseignements peuvent être construits de manière très variée, par exemple en termes de périodicité (par exemple deux heures par semaine sur une base semestrielle, ou 5 jours en bloc), de nombre de personnes impliquées dans l'enseignement (par exemple un-e enseignant-e pour un enseignement, ou 15 enseignant-e-s pour un cycle d'enseignements), le nombre de composition (par exemple un séminaire indépendant, ou un séminaire lié à un enseignement et accompagné d'exercices = un module) et de modalités pédagogiques (par exemple traditionnel, e-learning ou blended-learning).

## Culture de la qualité

Une culture de la qualité est un concept global qui comporte deux éléments distincts: a) l'élément d'ordre psychologico-organisationnel et culturel comprend une compréhension commune de la qualité, composée de valeurs partagées, croyances et attentes, tout comme un engagement de l'organisation et de ses individus face à la qualité. b) l'élément structurel et formel comprend des processus clairement définis qui permettent de garantir et de développer la qualité, ainsi que de coordonner les efforts individuels. La communication, la participation et la confiance prennent un rôle de modératrices entre les deux éléments (European University Association EUA 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Sattler/Sonntag, 2016) (cf. figure 1).

Figure 1: La culture de la qualité intégrée dans la culture de l'organisation (en général  
EUA, 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Schein, 2010)



## Management de la qualité

Le management de la qualité comprend toutes les mesures organisationnelles pour garantir et développer la qualité (ici: la qualité des enseignements).

- **Le développement de la qualité** vise le développement de la qualité existante (ici: la qualité des enseignements).
- **L'assurance qualité** se rapporte à l'assurance d'une qualité existante (ici: la qualité des enseignements). Remarque: dans la littérature, cette expression est également souvent utilisée pour désigner différentes approches et mesures qui garantissent les exigences fixées en matière de qualité (par exemple: Ordonnance d'accréditation LEHE).

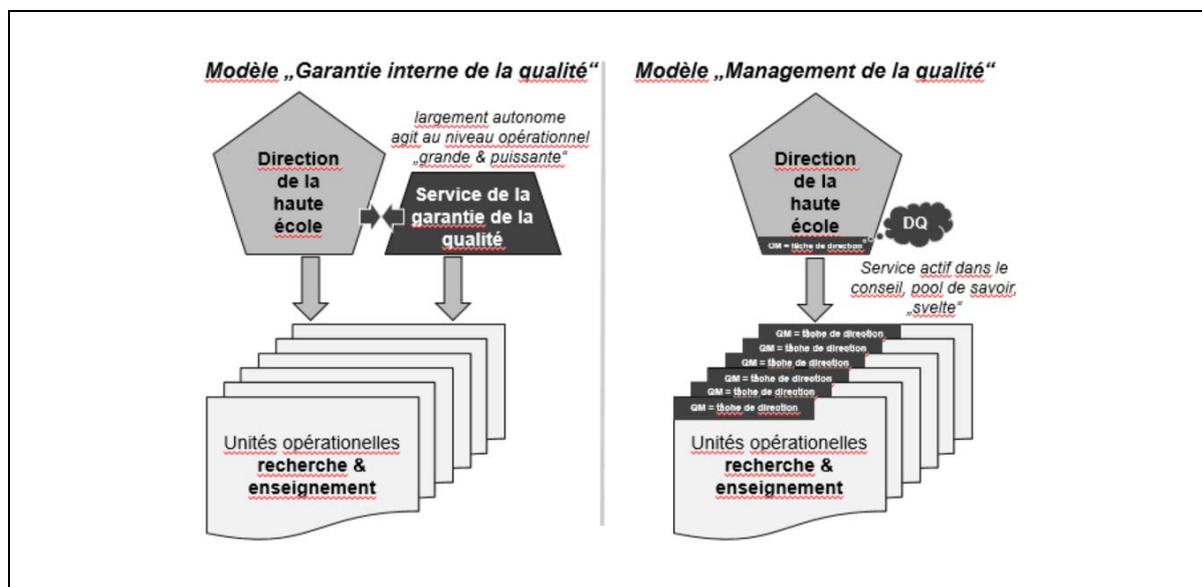
Il existe deux orientations stratégiques fondamentales du management de la qualité: l'assurance de la qualité interne et le management global de la qualité (Total Quality Management). Afin d'encourager une culture de la qualité et de la développer de manière continue, le management global de la qualité est recommandé dans la littérature. En pratique, des formes mixtes peuvent souvent être observées.

- **Orientation fondamentale stratégique vers l'assurance de la qualité interne:** l'assurance qualité est largement assurée par une unité de la haute école active de manière autonome. Cette unité agit sur des unités opérationnelles, et est elle-même active au niveau opérationnel (par exemple

par la réalisation des évaluations). Elle s'assure du respect des standards minimaux de qualité et dispose de compétences décisionnelles importantes, en accord avec la direction de la haute école (par exemple par le choix des enseignements à évaluer). Ce service qualité doit être doté en conséquence en termes de personnel, en raison des tâches et des compétences décisionnelles qui lui incombent (Gaberscik, 2013).

- **Orientation stratégique fondamentale du management de la qualité:** le management de la qualité (planification, réglementation et amélioration de la qualité) incombe à la direction et s'applique à tous les domaines et à tous les niveaux de la haute école. Il est perçu comme une partie du management général dans le sens d'un management global de la qualité. Seule une petite unité qui n'intervient pas au niveau opérationnel et ne dispose pas de compétence décisionnelle peut conseiller la direction de la haute école de manière professionnelle. Une concertation supplémentaire entre la direction de la haute école et cette unité n'est par conséquent pas nécessaire. Seule la direction intervient auprès des unités opératives. Elle ne garantit pas seulement des standards minimaux, mais permet et veille à un développement permanent de la qualité (Gaberscik, 2013).

Figure 2: Orientations stratégiques fondamentales du management de la qualité (Gaberscik, 2013)



La boucle de régulation et la spirale d'apprentissage dans le management de la qualité forment un processus en quatre étapes, appelé cycle PDCA<sup>1</sup>. **L'évaluation**, qui sert au niveau sociologique à l'analyse et à l'appréciation, soutient ce processus.

- Le cercle de base PDCA: (1) planifier – analyser l'état des choses, développer un concept, (2) faire – tester le concept et l'optimiser en pratique, (3) contrôler – vérifier la mise en pratique et les résultats, (4) agir – en cas de succès, intégrer le concept en tant qu'exigence de manière large (la roue Deming).

<sup>1</sup> En plus du cercle très répandu de Deming ou Shewhart Deming, il existe d'autres cercles de qualité similaires. En Europe, par exemple, la logique RADAR de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) est connue.

# Recommandations en matière de management de la qualité des enseignements

## 1. Domaine: stratégie d'assurance de la qualité

1.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

### Fixer une stratégie de management de la qualité des enseignements

La haute école fixe clairement comment elle a l'intention a) de garantir la qualité de ses enseignements et b) de la développer sur le long terme, ainsi que c) d'encourager le développement d'une culture qualité. Il est important que la stratégie d'assurance de la qualité offre assez d'espace pour fixer les buts, les processus et les instruments du management de la qualité des enseignements, et de prêter attention à l'équilibre entre les spécificités, les buts, les processus et les instruments des hautes écoles. Pour cela, un processus systématique de développement de la stratégie est nécessaire, qui débouche sur un consensus entre les personnes responsables de la stratégie concernant: les buts du management de la qualité des enseignements, l'orientation stratégique et le cas échéant d'autres lignes directrices, comme le degré de centralisation du système ou l'élaboration du projet de développement et d'introduction du management de la qualité des enseignements. Des travaux préparatoires peuvent consister en la réalisation d'analyses (des inventaires, analyse de stakeholder ou SWOT) ou encore l'élaboration d'une compréhension commune des notions centrales (comme la culture qualité) à travers des inputs ou des discussions théoriques.

### Développer consciemment la culture qualité

Une culture qualité vivante est en principe une culture de la haute école à travers laquelle tous les groupes concernés s'identifient (entre autre) à de bons enseignements, tentent de garantir la qualité des enseignements et selon les possibilités de la développer continuellement (élément culturel et psychologique de l'organisation). Afin de coordonner les actions des différentes personnes impliquées dans la qualité, des processus et des instruments adéquats sont nécessaires pour définir, mesurer, évaluer, garantir et/ou améliorer la qualité des enseignements (élément structurel et formel). Les variables modératrices entre les deux éléments sont la communication, la participation et la confiance. Elles garantissent d'une part l'adéquation entre la culture, les processus et les instruments et renforcent d'autre part l'engagement des personnes impliquées (European University Association EUA 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Sattler/Sonntag, 2016).

► Groupes concernés, cf. 1.3.

1.2 Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

### Élaborer ensemble la stratégie de la haute école et le management de la qualité des enseignements

La stratégie de management de la qualité des enseignements devrait soutenir la haute école en vue d'atteindre ses buts stratégiques et ses intentions de développements. C'est la raison pour laquelle une orientation vers la stratégie de la haute école est indispensable.

## **Établir des processus clairs pour contrôler la mission d'«offrir de bons enseignements»**

Le mandat de la haute école et (au moins) ses missions doivent être identifiés, et des processus adéquats doivent être mis sur pied. Ces processus permettent de contrôler si les missions ainsi que le mandat de la haute école sont réalisés. Au-delà d'un management de la qualité des missions principales (selon le standard de qualité 3.1 en vue de l'accréditation institutionnelle, il s'agit principalement de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services), il est conseillé d'introduire aussi un management de la qualité pour les tâches de soutien et de management. Des questionnaires d'évaluation remplis par des étudiant·e·s, intégrés dans un processus clairement défini d'accès aux résultats et de gestion des discussions, sont souvent utilisés afin de contrôler et de mettre en valeur la mission d'«offrir de bons enseignements». D'autres instruments peuvent et sont aussi utilisés, comme des teaching analysis polls, des groupes de discussion ou des observations des enseignements.

1.3 Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

### **Prendre en compte de manière adéquate les différents groupes concernés dans le développement et la mise en pratique**

Les différents groupes concernés par et qui devraient être intégrés sous une forme adéquate au développement et à la mise en pratique du management de la qualité des enseignements sont en particulier les corps étudiant, intermédiaire, enseignant et le personnel administratif et technique. Il est recommandé d'y intégrer en plus les organes de direction et les personnes qui ont des tâches de direction à tous les niveaux hiérarchiques, parce qu'ils sont responsables de la qualité des enseignements dans leur domaine (par exemple: domaine de spécialisation, faculté, institut, rectorat). Si plusieurs unités de la haute école sont concernées, il est recommandé de prévoir en outre une participation adéquate de ces différentes unités de la haute école, en plus des groupes. De plus, il est judicieux d'intégrer assez tôt des expert·e·s des domaines de spécialisation mentionnés, comme le management de la qualité, l'évaluation, la didactique de la haute école et le développement de la haute école. Il peut aussi être judicieux d'intégrer de manière ciblée des groupes d'expert·e·s externes.

Les processus décisionnels sont particulièrement importants dans le management de la qualité des enseignements. Il faut vérifier si les processus décisionnels permettent une participation adéquate des groupes concernés aux décisions stratégiques courantes concernant

le management de la qualité et la qualité des enseignements ; le cas échéant, les processus doivent être adaptés, par exemple en ajoutant des représentant·e·s dans des groupes de pilotage de projet, dans des groupes d'accompagnement de projets ou encore dans des organes décisionnels du domaine de l'enseignement.

### **Définir clairement les responsabilités et les fonctions**

Afin que le management de la qualité des enseignements fonctionne, une attribution des tâches clairement définie dans le processus et une communication transparente sont essentielles. Il est recommandé, afin de renforcer l'implication des groupes impliqués, de définir et de confier des rôles et des modèles de processus dans le management de la qualité des enseignements, en plus de la répartition des tâches. Puisque les responsables des hautes écoles changent fréquemment, il peut être judicieux de mettre sur pied des concepts pragmatique de communication, d'initiation ou de formation continue afin de garantir la qualité des processus.

1.4 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

### **Développer périodiquement le management de la qualité des enseignements**

Le contrôle périodique de l'utilité du management de la qualité des enseignements et son éventuelle adaptation doivent être garantis. Pour cela, un processus avec des responsabilités claires doit être établi, les ressources et l'expertise correspondantes doivent être mises à disposition. Par exemple, de brèves rencontres annuelles avec pour objectif de fournir un retour sur le management de la qualité des enseignements pourraient être réalisées. Lors du développement du management de la qualité des enseignements qui touche différentes unités, un équilibre doit être visé entre les éléments suivants:

- Hétérogénéité et homogénéité
- Utilité et conditions unifiées
- Le «sur-mesure» et la standardisation
- Les coûts et la réduction des coûts

## **2. Domaine: gouvernance**

2.1 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

### **Élaborer la structure organisationnelle et les processus décisionnels de manière fonctionnelle**

La structure organisationnelle et les processus décisionnels doivent être définis de manière à ce que les organes dirigeants puissent garantir la qualité des enseignements dans leur domaine de compétences, et de manière à ce que les buts stratégiques de la haute école puissent être atteints. Le cas échéant, des restructurations doivent être réalisées lors du développement du management de la qualité des enseignements. Les responsabilités doivent être définies ou fixées par écrit. Les questions importantes sont: qui a accès à quels résultats, qui communique avec qui dans quel cas et qui peut prendre quelles décisions ?

2.2 Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.

### **Collecter les informations pertinentes qui servent à prendre des décisions fondées sur des faits**

Les décisions récurrentes touchent en général à la question des mesures qui doivent être prises pour améliorer la qualité d'un enseignement évalué de manière critique, ou pour continuer à développer un cours évalué de manière positive. Les décisions stratégiques touchent en règle générale à des questions fondamentales et sur le long terme. Par exemple: si un type d'enseignement est évalué de manière plus négative que d'autres, il faut se demander s'il faut continuer à l'offrir et si oui, comment la qualité peut être améliorée. En fonction des décisions à prendre, il faut définir quelles informations doivent être récoltées de manière systématique dans le cadre du management de la qualité des enseignements. En général, il s'agit des ressentis des étudiant·e·s sur différents aspects des enseignements perçus comme importants par la haute école ou l'unité de la haute école. De manière alternative ou additionnelle, d'autres informations peuvent être récoltées, comme par exemple la moyenne des notes, l'évaluation que les apprenant·e·s font d'eux- et elles-mêmes, les évaluations de collègues issu·e·s de la même discipline ou de spécialistes en didactique.

2.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

### **Intégrer les groupes concernés dans les processus décisionnels de manière adéquate**

► Cf. 1.3.

2.4 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

2.5 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiant·e·s, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

### **Élaborer des enseignements en accord avec la durabilité et l'égalité des chances**

Une mission de la haute école est d'offrir des enseignements de qualité. En général, les principes de durabilité économique, sociale et écologique, tout comme l'égalité des chances doivent être respectés. Leur signification pour la haute école ou l'unité de la haute école correspondante doivent être discutés à l'interne et pris en compte dans le management de la qualité des enseignements.

## **3. Domaine: enseignement, recherche et prestations de services**

3.1 Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

### **Prendre en compte les principes fondamentaux de liberté et d'indépendance**

Les principes fondamentaux de liberté et d'indépendance doivent également être respectés lorsque des enseignements sont prévus, conformément au type de haute école et tout en respectant le mandat de la haute école. Les enseignant·e·s craignent parfois que si des tiers (la plupart du temps les étudiant·e·s) fournissent un retour, la liberté et l'indépendance des enseignements, en particulier le niveau d'exigences et le type de contenu, ne soient influencées. Il s'agit alors de trouver un équilibre en gardant à l'esprit que tous les commentaires ne doivent pas être mis en pratique mais qu'il faudrait plutôt saisir cette occasion pour fournir des explications.

3.2 Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.

### **Évaluer régulièrement les enseignements**

Les enseignements – comme aspect central du domaine de l'Enseignement – doivent être évalués régulièrement. Pour garantir une évaluation régulière, il faut fixer une périodicité d'évaluation. Il est possible – mais non une obligation - d'évaluer tous les enseignements à chaque occurrence. Il est recommandé de définir ce qu'est une périodicité raisonnable et réalisable. Lorsque celle-ci est fixée, les facteurs suivants peuvent jouer un rôle:

- Format d'enseignement ou concept d'enseignement (nouveau, en développement ou existant)
- Expérience du formateur ou de la formatrice dans l'enseignement (de peu à beaucoup)
- Procédure de promotion (enseignant-e-s dans ou hors du processus)
- Enseignant-e-s (nouveaux-nouvelles ou expérimenté-e-s)
- Type d'enseignement (obligatoire ou optionnel)
- Nombre d'évaluations par semestre (de peu à beaucoup – éviter la lassitude par rapport aux évaluations)
- Instruments d'évaluations (de variés à identiques)
- Charge de travail en lien avec l'instrument d'évaluation (de peu à beaucoup)

En pratique, il arrive fréquemment qu'au plus tard après trois à quatre ans, chaque enseignement - en cas de grands nombres d'enseignements uniques, chaque enseignant-e - soit évalué-e au moins une fois. Lorsque tous les enseignements ne sont pas évalués systématiquement, il faut définir si des enseignant-e-s peuvent faire évaluer leur enseignement de manière facultative.

### **Mettre à disposition des instruments d'évaluation appropriés ou soutenir leur développement**

Afin de garantir une évaluation régulière de tous les enseignements, il faut vérifier si des instruments d'évaluation adéquats pour chaque type d'enseignement existent et le cas échéant développer ceux qui manquent ; par exemple pour des formes d'enseignement frontales et interactives, pour des cours, des séminaires, des excursions, des blended-learning etc. S'il aucun instrument d'évaluation n'est imposé, les enseignant-e-s doivent être soutenu-e-s dans le développement d'instruments adéquats pour leur enseignement.

3.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

### **Respecter les objectifs et les standards européens**

Dans le domaine du le management de la qualité des enseignements, cela signifie particulièrement que les Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area doivent être respectés. Ceux-ci sont pour la plupart déjà intégrés aux standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle (Directives d'accréditation LEHE, 2015).

3.4 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des travaux des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

### **Veiller à l'adéquation entre le mandat de la haute école, les enseignements et le travail demandé aux étudiant-e-s**

Il est recommandé de contrôler périodiquement l'adéquation entre le mandat de la haute école, les enseignements et le travail que l'on demande aux étudiant-e-s, y compris les examens.

## 4. Domaine: ressources

4.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières, pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

### Offrir suffisamment de ressources et optimiser le rapport entre investissement et bénéfice

Les ressources jouent un rôle fondamental dans le management de la qualité des enseignements. La mise à disposition de ressources suffisantes pour le développement, l'introduction, la mise en pratique et le cas échéant le développement continu du management de la qualité des enseignements doit être garanti par la haute école ou l'unité de la haute école. En parallèle, le cadre financier de la haute école pour développer et mettre en pratique le management de la qualité des enseignements doit être pris en compte. De manière générale, il est recommandé de viser un rapport favorable entre investissement et gain.

4.2 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

### Prendre en compte la qualification du personnel

Afin de garantir que toutes les personnes qui participent au management de la qualité des enseignements soient qualifiées dans leur fonction, il est judicieux de procéder à une analyse des exigences par fonction et le cas échéant de déterminer les besoins de formation continue. Puisque dans les hautes écoles il n'y a en général que peu de temps à disposition pour la formation continue et que les personnes impliquées changent fréquemment, des offres modestes sont généralement à recommander, par exemple la mise à disposition d'aide-mémoires, de tutoriels en ligne, d'introductions par oral ou de formes courtes de formations. Les thèmes en lien avec le management de la qualité des enseignements qui nécessitent par expérience du soutien, sont:

- L'utilisation d'évaluations (pour les apprenant·e·s et pour le personnel de direction): signification de valeurs statistiques, interprétation des résultats (procédure, variables pertinentes), retour et discussion des résultats (possibilités), gestion de discussions critiques.
- La réalisation d'évaluations (pour l'administration de l'évaluation et le management de la qualité): utilisation d'instruments techniques (softwares d'évaluation), facteurs à succès pour l'évaluation des enseignements, exigences suisses (standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle, standards d'évaluation), évaluation et retour sur les résultats.

Une formation continue reconnue sur le plan fédéral peut être judicieuse, surtout pour les personnes en charge du management de la qualité ou responsables des évaluations qui sont nouvellement entrées en fonction. Pour la relève dans le domaine de l'enseignement ou de la direction, des cours ou des coachings dans le domaine de la didactique des hautes écoles respectivement de la direction sont généralement adéquats. Si des problèmes apparaissent de manière récurrente lors de la prise de fonction, l'élaboration de descriptifs de fonction peut le cas échéant être utile.

### Évaluer régulièrement les collaborateurs·trices

L'évaluation régulière de toutes les personnes qui contribuent à la qualité et au management de la qualité des enseignements est à planifier. (a) Pour les collaborateurs·trices actifs dans l'enseignement, cela peut signifier que dans le cadre de l'évaluation des enseignements, une évaluation du ou des enseignant·e·s doit figurer obligatoirement (contre une évaluation qui porte uniquement sur le cours en tant que tel ou sur les compétences acquises). Pour les enseignements qui sont donnés par plusieurs enseignant·e·s, il s'agit de réfléchir si les personnes doivent être évaluées individuellement ou en tant qu'équipe enseignante. (b) Pour le personnel de direction ou administratif qui a une fonction

dans le management de la qualité, l'évaluation peut consister par exemple en des discussions régulières (comme des entretiens annuels) ou d'autres types d'évaluations (comme l'évaluation d'unités de la haute école).

4.3 Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

#### **Soutenir activement le développement des carrières**

De plus en plus de hautes écoles exigent en plus d'une liste des enseignements donnés, un justificatif de qualité de l'enseignement pour les promotions et les nominations. Par conséquent, il s'agit entre autres de réfléchir si des professeur·e·s en tenure-track ou d'autres candidat·e·s à la promotion peuvent souhaiter réaliser une évaluation de leurs enseignements en tout temps ou s'ils-elles sont soumis automatiquement à une évaluation systématique de leurs enseignements; et le cas échéant, comment les résultats peuvent être présentés le plus clairement possible. Afin de démontrer la qualité des enseignements, l'élaboration d'un portfolio d'enseignement est généralement recommandée, complété par des évaluations de l'enseignement par les étudiant·e·s, par des spécialistes en didactique, des spécialistes du propre domaine, ou encore de la chaire qui encadre. Pour la promotion d'enseignant·e·s, en particulier de la relève scientifique, des visites de cours par les supérieur·e·s qui encadrent, des observations par des pairs, des cours de didactique ou des special interest groups sont parfois proposés. En plus des personnes actives dans l'enseignement, il faut aussi soutenir les personnes du management de la qualité des enseignements, par exemple par la mention de formations continues lors des entretiens annuels, par la mise à disposition de formations continues bien précises à l'interne ou à travers l'encouragement de formations continues à l'externe.

## **5. Domaine: communication interne et externe**

5.1 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiant·e·s et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

#### **Faire connaître le management de la qualité de l'enseignement**

La plupart du temps, la stratégie (entre autres) de management de la qualité des enseignements est publiée sur le site Internet de la haute école. C'est une démarche positive: mais qui ne suffit en général pas pour faire connaître la stratégie, les processus et les résultats à toutes les personnes impliquées. Un concept de communication qui prévoit une communication la plus large possible avec des moyens variés devrait idéalement être élaboré et mis en pratique. Il est en plus judicieux d'intégrer la communication des processus et des résultats de manière consciente dans le processus de management de la qualité des enseignements, par exemple de façon à ce que l'enseignant·e informe les étudiant·e·s sur le processus et à ce qu'un retour sur les résultats leur soit directement donné (cf. aussi le standard SEVAL C6 dans la partie qui suit dans ce document *Recommandations en matière d'évaluations des enseignements*). Un service central, un groupe étudiantin spécialisé ou encore une personne en charge de la qualité peuvent être nommés et formés pour ce faire. Cette/ces personnes participent aux rencontres des différents organes et communiquent de manière adéquate. Des possibilités variées existent dans ce domaine et elles doivent correspondre aux spécificités de la haute école. En général, un moyen de communication ne suffit pas pour répondre aux différents besoins en matière d'information des différents groupes concernés.

5.2 La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

**Publier les résultats de manière adéquate**

Il faut décider si en plus des informations sur l'activité d'enseignement – par exemple sous la forme d'une vue d'ensemble des enseignements offerts -, il est également nécessaire de publier des informations sur les évaluations des enseignements ; et si oui, de quelles sortes. L'information peut prendre différentes formes: un retour des mesures générales prises suite à des évaluations des enseignements, une vue d'ensemble des données agrégées de toutes les évaluations des enseignements, ou encore une publication des évaluations de chacun des enseignements par les étudiant·e·s. La décision devrait correspondre à la culture de la haute école et au but du management de la qualité des enseignements. Il faut en plus prendre en compte les normes juridiques et éthiques.

# Recommandations en matière d'évaluations des enseignements

## Information

La partie A des standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL, 2016) correspond en grande partie au niveau du contenu – même si la perspective est différente – aux standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle (Directives d'accréditation LEHE, 2015). C'est la raison pour laquelle les standards d'évaluation sont énumérés dans la partie A qui suit, et une référence est faite vers les explications et les recommandations des standards de qualité correspondants. Les standards A1 et A2 sont des exceptions qui seront expliquées.

## Qualité de l'évaluation

La qualité d'une évaluation se définit par les normes:

**Utilité, faisabilité, déontologie, précision** ► Explications cf. les standards d'évaluation SEVAL

## A Principes de portée générale

A1 Absence de préjugés vis-à-vis des résultats et impartialité: une évaluation est conçue comme un processus dont les résultats ne sont pas prédéterminés et qui garantit un jugement impartial.

A2 Transparence: une évaluation est conçue et réalisée de manière transparente. La raison d'être, le processus, les fondements de l'appréciation et les résultats sont accessibles de sorte que l'évaluation soit transparente et qu'elle puisse être vérifiée

### Fixer clairement les procédures et les communiquer de manière transparente

La procédure d'évaluation des enseignements, respectivement de tout le management de la qualité des enseignements, doit être fixée clairement et communiquée de manière transparente. Pour cela, il est judicieux de réfléchir en particulier aux éléments suivants:

- But(s)
- Rythme
- Moment
- Instrument(s)
- Mode (par écrit, par oral, sur papier, en ligne, hybride, pendant ou hors du plenum, etc.)
- Réalisation (qui fait quoi et quand)
- Procédure d'évaluation et critères
- Exploitation des résultats
- Présentation des résultats
- Archivage
- Retour
- Discussion
- Accès et utilisation des données
- Protection des données
- Mesures possibles

De plus, il est recommandé de définir et d'exploiter des interfaces qui ont pour objectifs de rendre utiles les résultats des évaluations des enseignements pour un cercle large de personnes concernées (comme par exemple retour sur les mesures prises et/ou les évaluations des étudiant-e-s agrégées aux responsables de la didactique de la haute école et développement d'offres d'études pour les intégrer dans leur organisation et leur conseil).

## Interpréter sans préjugé et de manière compréhensible

Lorsque les résultats des évaluations sont interprétés, il faudrait procéder sans préjugé et les réflexions qui découlent devraient être réalisées par écrit ou par oral.

A3 Prise en compte des parties prenantes et des groupes concernés: les parties susceptibles de prendre part à une évaluation sont identifiées, ainsi que les personnes et les groupes qu'elle concerne. Une attention appropriée est accordée à leurs intérêts, leurs besoins et leur système de valeurs.

A4 Approche centrée sur l'utilisation et l'appropriation: une évaluation est gérée de sorte à favoriser la participation des parties prenantes et des groupes concernés au processus d'évaluation de manière adéquate et à encourager l'utilisation du processus et des résultats de l'évaluation. Cela passe par une planification, une réalisation ainsi qu'une communication de l'état des travaux en cours et des résultats de manière adaptée.

► Cf. 1.3.

A5 Rapport approprié entre coût et utilité: une évaluation est conçue de telle manière qu'elle ait une utilité qui justifie les moyens engagés.

► Cf. 4.1.

A6 Garantie des compétences requises: toute personne qui planifie, mandate, pilote ou effectue une évaluation possède pour cela les compétences appropriées ou veille à ce qu'elles soient assurées de manière adéquate.

► Cf. 4.2.

A7 Assurance-qualité: les mesures appropriées sont mobilisées afin d'assurer la qualité d'une évaluation pendant sa réalisation et d'en vérifier la qualité après son achèvement.

A8 Conformité à la loi: durant toutes les activités menées dans le cadre d'une évaluation, les dispositions légales déterminantes pour celles-ci sont identifiées et respectées.

A9 Protection de la personnalité et confidentialité: les droits de la personnalité et de la protection des données sont garantis. Si la confidentialité est exigée par la loi, ou pour protéger des intérêts légitimes, toutes les mesures nécessaires sont mobilisées afin d'éviter que des informations sensibles soient utilisées sans l'accord des personnes concernées et qu'il soit possible de remonter à leur source.

A10 Éthique: toutes les activités en relation avec une évaluation sont effectuées de manière éthique et responsable, en tenant compte de la diversité des publics concernés.

A11 Respect: toutes les personnes ou organisations impliquées dans une évaluation ou concernées par celle-ci sont traitées avec respect, équité et sans préjugés.

A12 Loyauté: toutes les parties prenantes et tous les groupes concernés se comportent de manière intègre et s'abstiennent d'entraver les activités d'évaluation, de fausser celle-ci ou de déformer ses résultats ou de les reproduire de manière abusive.

► Cf. 5.2.

## B Planification et réalisation

B1 Clarification de l'objet d'évaluation, de la raison d'être, des questions de l'évaluation et de l'utilisation: l'objet d'évaluation, la raison d'être et les questions de l'évaluation ainsi que l'utilisation prévue de celle-ci sont déterminés de façon claire pour toutes les parties prenantes.

### Définir la qualité des enseignements

L'objet de l'évaluation est la qualité des enseignements. Afin de mesurer la qualité des enseignements, il faut une compréhension commune de ce qu'est la qualité des enseignements au sein d'une haute école ou d'une unité d'une haute école. La qualité d'un enseignement dépend du contexte et doit être définie au niveau local, et en même temps se fonder sur la didactique de la haute école. Un modèle-cadre qui offre un soutien pour définir la qualité des enseignements, est par exemple le modèle multifactoriel de la qualité des enseignements de Heiner Rindermann (2009).

### Accorder le but de l'évaluation avec le management de la qualité des enseignements

Le but, respectivement les buts des évaluations des enseignements devraient correspondre avec le but et la stratégie du management de la qualité des enseignements, et prendre en compte les besoins des groupes concernés. En accord avec différents modèles (Beywl/Hanne/Friedrich, 2011; DeGEval, 2016; Kromrey, 2001; Lossnitzer/Brehl, 2002; Souvignier/Gold, 2002; Stockmann/Meyer, 2014; Univation, 2014), nous recommandons, selon les discussions actuelles, de différencier entre les buts suivants des évaluations: (a) développement à travers le dialogue, (b) légitimation à travers la reddition de comptes, (c) gouvernance fondée sur des faits, (d) gain de connaissance grâce à la recherche. Certains buts peuvent être atteints avec un instrument commun, par exemple un questionnaire qui contient des items sur la reddition de comptes et aussi sur le développement. Au plus tard lorsque des conflits d'objectifs sont à craindre, par exemple entre les objectifs de développement et de gouvernance, il est recommandé d'utiliser des instruments séparés. Un but primaire d'évaluation, à définir pour toute l'évaluation ou par phase d'évaluation, peut être élaboré pour fournir une aide en cas de conflits d'objectifs.

### Garantir à tout moment la transparence de l'utilisation des résultats pour toutes les personnes impliquées

L'utilisation des résultats des évaluations devrait être transparente en tout temps et pour toutes les personnes impliquées: qui voit quels résultats, pourquoi, et qui peut déduire des mesures? C'est un point important au niveau juridique, mais aussi pour créer la confiance et ainsi encourager une culture qualité effective.

B2 Prise en compte du contexte: l'incidence du contexte sur l'objet d'évaluation est identifiée et prise en compte.

### Prendre en compte les variables liées au contexte lors de l'interprétation

Le contexte des enseignements peut consister en des conditions cadres, comme par exemple le type de cours, le suivi facultatif d'un enseignement, le niveau d'exigences ou encore l'infrastructure. Ces facteurs peuvent influencer la qualité perçue des enseignements, et doivent être pris en compte. Par exemple, des enseignements obligatoires et des enseignements de domaines très complexes mettent les étudiant·e·s face à des défis particuliers, parce que leur intérêt est en général moindre, respectivement la différence entre prérequis et niveau d'exigences de l'enseignement est plus grande que pour d'autres enseignements. Il est par conséquent plus difficile d'obtenir une bonne évaluation de ces enseignements.

B3 Respect du calendrier: une évaluation est planifiée et réalisée de manière à ce que ses résultats soient disponibles à temps pour l'utilisation prévue.

### **Choisir consciemment le moment de l'évaluation**

Le choix du moment dépend du but de l'évaluation et de la praticabilité du processus. Des moments typiques sont: pendant le semestre, à la fin des cours, après la fin des cours ou après les examens. Les évaluations pendant le semestre permettent de prendre en compte les résultats tout au long des enseignements, pour autant que ceux-ci puissent encore être adaptés. Les évaluations avant la fin des cours permettent aux enseignant-e-s de donner un retour sur les résultats durant les cours, voire de poser d'autres questions pour approfondir les résultats ou de les commenter. Les évaluations après la fin des enseignements permettent un jugement des enseignements dans leur totalité. Celles-ci devraient toutefois avoir lieu peu après la fin des cours pour que les spécificités de ces enseignements soient toujours bien présentes en mémoire. Les évaluations après les examens permettent de déterminer en plus si les examens sont en adéquation avec les cours. Si les évaluations ont lieu après la communication des notes, il pourrait clairement être signalé aux étudiant-e-s que toute crainte liée aux notes à cause de retours critiques envers les enseignant-e-s serait exclue.

B4 Convention d'évaluation: aussi tôt que possible, les mandants et les évaluateurs se mettent d'accord sur les éléments essentiels d'une évaluation et concluent une convention écrite et contraignante. Celle-ci définit notamment la raison d'être, les questions et la méthodologie de l'évaluation, les obligations et les droits des parties prenantes, les ressources disponibles pour l'évaluation, les délais pour l'obtention de certains résultats intermédiaires et la présentation du rapport, ainsi que la mise à disposition et la communication des résultats de l'évaluation.

B5 Concept d'évaluation approprié: le concept d'une évaluation s'oriente sur l'objet d'évaluation, la raison d'être et les questions de l'évaluation et, si nécessaire, sur une modélisation de l'objet d'évaluation. L'approche de l'évaluation, les critères d'appréciation, les méthodes de récolte des données et le processus sont conçus de telle manière que l'objectif de l'évaluation puisse être atteint dans les meilleures conditions avec les ressources disponibles et que les résultats soient les plus utiles possible.

### **Rendre le processus de l'évaluation de l'enseignement transparent et participatif**

La convention d'évaluation est incluse de manière implicite dans le cadre du management de la qualité des enseignements, en règle générale dans une description des processus ou dans un document-cadre. Les points mentionnés sont réglés de manière générale dans le document correspondant.

Le concept d'évaluation est généralement aussi décrit de manière implicite (ou explicite) dans une description des processus ou dans un document cadre. Les critères d'évaluation sont généralement visibles à travers l'instrument mobilisé (questionnaire, procès-verbal d'interview etc.). L'opportunité, l'utilité et l'efficacité des processus et des instruments peuvent être garanties à travers la participation de tous les groupes concernés.

► Groupes concernés, cf. 1.3.

B6 Récolte et analyse de données de manière scientifique: le choix des sources des données ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse est réalisé en cohérence avec les questions de l'évaluation et le besoin d'information qui en découlent, ainsi qu'en fonction de l'état des données. Les exigences inhérentes à la recherche et à la déontologie, ainsi que les bonnes pratiques des disciplines scientifiques correspondantes sont respectées pour la récolte et l'analyse des données.

### Élaborer les évaluations en fonction des buts

Le design des évaluations doit être fondé au niveau scientifique et suivre l'état des connaissances. L'objectif de l'évaluation doit systématiquement être considéré:

- (a) Lorsque les évaluations des enseignements ont pour but **le développement à travers le dialogue**, des méthodes plutôt qualitatives ou quantitatives-qualitatives avec un espace pour des retours libres sont utiles. Dans le cas de méthodes uniquement qualitatives, il faut toutefois prendre en compte que les commentaires restent individuels et qu'il peut être difficile de démontrer la qualité des enseignements dans le cas de procédures de promotions ou de postulations. Les méthodes quantitatives-qualitatives permettent la plupart du temps d'obtenir un retour sur des aspects concrets participant à la qualité des enseignements et moins des avis généraux. Ceci permet d'obtenir des pistes de développement directement applicables à l'enseignement. Il est préférable de renoncer à poser plusieurs questions similaires en vue de la formation ultérieure d'indicateurs afin de garantir un meilleur retour et de garder des questionnaires courts.
- (b) Si les évaluations ont pour but **la légitimation à travers la reddition de comptes**, des valeurs moins agrégées sont en général utiles, comme par exemple les retours sur la satisfaction estudiantine par rapport aux enseignements ou les avis concernant les connaissances acquises ou l'atteinte des objectifs d'apprentissage.
- (c) Pour les évaluations qui ont pour but **la gouvernance fondée sur des faits**, l'élaboration d'un modèle de mesures et une triangulation sont à recommander, puisque des données («mesurées») les plus exactes possibles sont nécessaires à la gouvernance. Les décisions prises dans ce cadre concernent la plupart du temps des questions de personnel (comme par exemple le fait de continuer à employer des chargé·e·s de cours). Il est cependant possible que d'autres types de décisions basées sur les résultats des évaluations soient prises, comme par exemple déterminer si des formes et/ou des concepts spécifiques d'enseignement devraient continuer à figurer au programme.
- (d) Pour les évaluations des enseignements qui visent **un gain de connaissances grâce à la recherche**, les critères de qualité empiriques (quantitatifs et qualitatifs) sont importants. Par exemple, lors d'évaluations des enseignements par les étudiant·e·s par questionnaires, des aspects isolés de la qualité devraient être mesurés par plusieurs items semblables (par exemple «L'enseignant·e structure bien l'enseignement.», «L'enseignement est guidé par un fil rouge.»), de manière à ce que les items puissent être agrégés et que des indicateurs puissent être créés (comme par exemple «structuration de l'enseignement»).

B7 Récolte de données dans une mesure appropriée: la sélection et l'étendue des données à collecter et à analyser doivent être adaptées à ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif de l'évaluation. On veillera à ce que la collecte des données affecte l'objet d'évaluation le moins possible.

### Fixer le nombre d'évaluations de manière consciente

«Moins, c'est mieux» - cette maxime s'applique en principe aussi aux évaluations des enseignements. Trop d'évaluations ou des évaluations trop détaillées peuvent provoquer de la lassitude et donc faire baisser le taux de participation et l'utilité des évaluations. Il est important de garder à l'esprit le but des évaluations des enseignements et de les utiliser de manière sensée. Le cas échéant, divers instruments peuvent être utilisés pour les évaluations, d'une part pour éviter la lassitude et d'autre part pour prendre en compte d'autres informations ou d'autres perspectives sur la qualité des enseignements.

B8 Fiabilité et validité de la récolte de données: les sources de données ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données sont utilisées de manière à assurer la fiabilité et la validité des résultats et des interprétations réalisées, en adéquation avec l'objectif de l'évaluation.

B9 Qualité et pertinence des informations: la qualité de la méthodologie et la présence d'erreurs et de limitations concernant les données et les informations recueillies, traitées et présentées lors d'une évaluation sont systématiquement contrôlées.

### **Réfléchir à l'impact**

Souvent, la qualité des enseignements est mesurée principalement à travers des évaluations des enseignements par les étudiant·e·s. L'avis des étudiant·e·s sur la qualité des enseignements est une source d'informations importante, particulièrement parce que les étudiant·e·s peuvent acquérir des compétences grâce à de bons enseignements. Par expérience, les étudiant·e·s donnent des retours francs et différenciés. Toutefois, comme tous les jugements, ceux-ci peuvent comporter des biais (par exemple des biais liés au genre). Les biais potentiels – et ce qui est nommé contexte sous B2 – sont donc à prendre en compte. De plus, il faut garder en tête que les étudiant·e·s ne peuvent pas juger de tous les aspects de la qualité des enseignements (par exemple la compétence scientifique de l'enseignant·e). En fonction des buts des évaluations ou des questions, la prise en compte d'autres sources d'informations peut ainsi s'avérer appropriée.

## **C Appréciation et communication des résultats**

C1 Appréciation complète et équitable: l'appréciation de l'objet d'évaluation est complète et équitable de manière à renforcer les aspects positifs et à faciliter la correction des points faibles.

C2 Appréciation transparente et conclusions fondées: l'appréciation de l'objet d'évaluation se fait de façon systématique. Les critères d'appréciation, les fondements empiriques ainsi que le processus d'appréciation sont présentés de manière compréhensible. Les conclusions sont fondées sur les données disponibles et sont justifiées.

C3 Recommandations utiles: les éventuelles recommandations sont fondées et concrètes. De plus, elles sont adressées à leurs destinataires et sont réalisables pour ceux-ci.

### **Interpréter de manière transparente et prendre des mesures**

Lors de l'interprétation des résultats des évaluations des enseignements, tous les résultats devraient être pris en compte et leur interprétation devrait être compréhensible et équitable. Si des mesures sont prises ou mieux, convenues avec l'enseignant·e, elles devraient être fondées, concrètes et réalisables. L'expérience montre qu'il y a plusieurs raisons qui expliquent une évaluation des enseignements critique. Souvent, les enseignant·e·s peuvent développer par eux-mêmes leurs enseignements de manière indépendante en se basant sur les retours. Parfois, des adaptations au niveau du curriculum sont nécessaires, par exemple en déplaçant un thème complexe au niveau des études de Master. Des cours en didactique universitaire peuvent être utiles surtout pour la relève scientifique – mais pas seulement. Un conseil didactique ou de la haute école par des spécialistes en didactique et un échange avec des pairs expérimentés constituent d'autres possibilités ciblées de soutien.

C4 Communication adéquate des résultats: un rapport d'évaluation présente les informations nécessaires pour comprendre et suivre l'évaluation sous une forme facilement compréhensible, adaptée aux destinataires et transparente. Il décrit de manière équilibrée et impartiale l'objet d'évaluation, y compris son contexte, sa raison d'être, les questions d'évaluation, le processus, les sources d'information et les résultats de l'évaluation ainsi que les limitations.

#### **Élaborer les résultats de manière utile et adaptée aux destinataires**

La façon dont les résultats des évaluations des enseignements sont communiqués par écrit est très variable et devrait correspondre au concept général du management de la qualité des enseignements. Pour la relève scientifique, des rapports à caractère officiel peuvent être utiles et joints lors de requêtes de promotion ou à des candidatures. De manière générale et selon la culture, des formats orientés vers les chiffres ou les textes peuvent être favorisés. Il est recommandé d'élaborer les résultats des évaluations de la manière la plus compréhensible et intelligible possible, et adaptée à ses destinataires.

En règle générale, les processus et les résultats d'évaluation sont conservés séparément dans le cas des évaluations des enseignements (par exemple: dans un aide-mémoire et dans un rapport sur les évaluations des enseignements).

C5 Documentation de l'évaluation: si besoin, tout le matériel nécessaire pour permettre la vérification des résultats par des tiers est documenté séparément en complément au rapport d'évaluation.

#### **Remplir le devoir de documentation**

Dans les hautes écoles, les descriptions des processus et les résultats d'évaluation doivent être conservés dix ans. Il s'agit donc de définir sous quelle forme les données doivent être conservées (par exemple de manière électronique et/ou sur papier) et de quelle manière la sécurité et la destruction des données peuvent être garanties après l'échéance des délais de conservation.

C6 Accès aux résultats de l'évaluation: les parties prenantes et groupes concernés ont accès aux résultats de l'évaluation.

#### **Définir la divulgation des résultats et donner un retour de manière ciblée**

Il faut définir qui peut consulter quels résultats et à quel niveau d'agrégation. En règle générale, les enseignant·e·s reçoivent les résultats qui concernent leur enseignement. Si un enseignement est donné par plusieurs enseignant·e·s, il faut établir s'ils-elles peuvent consulter mutuellement leurs résultats individuels. En général, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les données sont agrégées. Il faut toujours prévoir un retour des résultats aux étudiant·e·s qui sont les destinataires de l'enseignement, et qui ont aussi leur rôle à jouer afin que les enseignements soient réussis. Cela peut par exemple se faire sous la forme d'une présentation orale des résultats principaux et des conclusions centrales ou sous forme de transmission des résultats statistiques. Afin de garantir un soutien aux enseignant·e·s en cas d'évaluations critiques des enseignements et de permettre de prendre des mesures, il est recommandé qu'une autre personne voie les résultats en plus de l'enseignant·e et éventuellement des étudiant·e·s. En cas de besoin, cette personne établit le dialogue (il peut s'agir du doyen ou de la doyenne). Il faut également penser à l'utilité et aux aspects juridiques (droits de la personnalité et protection des données) lorsque les questions de consultation des résultats et de retour sont abordées.

# Littérature

- Beywl, W./Hanne, B./Friedrich, V. (2011). Selbstevaluation in der Lehre. Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren. Münster: Waxmann.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation DeGEval (2016). Standards für Evaluation. Mainz: DeGEval.
- European University Association (2005): Developing an internal quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002-2003. Brussels: EUA.
- European University Association (2006): Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. Brussels: EUA.
- European University Association (2010): Examining quality culture: Part 1 – Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: EUA.
- Gaberscik, G. (2013): Auswirkungen eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht. In: Qualität in der Wissenschaft, Jg. 7, Heft 3+4, S. 67-74.
- Kromrey, H. (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriffe und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2, S. 105-131.
- Lossnitzer, T./Brehl, A. (2005). Auf dem Weg zu einer anderen Evaluationskultur. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Teil I. Evaluation. 1.12. S. 1-28. Berlin.
- Meyer Richli, C. (2015): Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination. In: Qualität in der Wissenschaft, 1, S. 16-22.
- Meyer Richli, C. (2016): Lehrveranstaltungsevaluation in einer Qualitätskultur. In: AQ Austria (Hg.): Gutes Lernen und gute Lehre. Welchen Beitrag leistet die Qualitätssicherung? Jahrestagung 2015. Wien: Facultas.
- Meyer Richli, C. (2017): Organisationsentwicklung – Auf dem Weg zu einer gelebten Qualitätskultur. In: Mai, A. (Hg.): Hochschulwege 2015. Wie verändern Projekte die Hochschulen? Dokumentation der Tagung in Weimar am 9.-10. März 2015.
- Meyer Richli, C. (2018): Evaluation an Schweizerischen Universitäten – nur Evaluationsaktivität oder bereits Evaluationskultur? In: Qualität in der Wissenschaft, 1, S. 20-24.
- Rindermann, H. (2009). Lehrveranstaltungsevaluation – Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen mit einem Beitrag zur Evaluation computerbasierten Unterrichts. 2. Auflage. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Schein, E.H. (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Sattler, C./Sonntag, K. (2016): Qualitätskultur. In: Wirtz, M.A. (Hg.). Dorsch – Lexikon der Psychologie. 18. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Société suisse d'évaluation SEVAL (2016). Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation. Berne: SEVAL.
- Souvignier, E./Gold, A. (2002). Fragebögen zur Lehrveranstaltungsevaluation: Was können sie leisten? Zeitschrift für Evaluation, 2, S. 265-280.
- Stockmann, R./Meyer, W. (2014). Evaluation. Eine Einführung. 2. Auflage. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Univation – Institut für Evaluation: Evaluationszweck. In: Eval-Wiki: Glossar der Evaluation <https://eval-wiki.org/glossar/Evaluationszweck>. Stand der Begriffsdefinition: 25.11.2014.

# Vue d'ensemble des recommandations

## Recommandations en matière de management de la qualité des enseignements

### 1. Domaine: stratégie d'assurance de la qualité

- 1.1 Fixer une stratégie de management de la qualité des enseignements
- 1.1 Développer consciemment la culture de la qualité
- 1.2 Élaborer ensemble la stratégie de la haute école et le management de la qualité des enseignements
- 1.2 Établir des processus clairs pour contrôler la tâche centrale «offrir de bons enseignements»
- 1.3 Prendre en compte de manière adéquate les différents groupes concernés dans le développement et la mise en pratique
- 1.3 Définir clairement les responsabilités et les fonctions
- 1.4 Développer périodiquement le management de la qualité des enseignements

### 2. Domaine: gouvernance

- 2.1 Élaborer la structure organisationnelle et les processus décisionnels de manière fonctionnelle
- 2.2 Collecter les informations importantes qui servent à prendre des décisions fondées sur des faits
- 2.3 Intégrer les groupes concernés dans les processus décisionnels de manière adéquate
- 2.4/2.5 Élaborer les enseignements en accord avec le développement durable et l'égalité des chances

### 3. Domaine: enseignement, recherche et prestation de services

- 3.1 Prendre en compte les principes fondamentaux de la liberté et l'indépendance
- 3.2 Évaluer régulièrement les enseignements
- 3.2 Mettre à disposition des instruments d'évaluation appropriés et soutenir leur développement
- 3.3 Respecter les buts et les standards européens
- 3.4 Veiller à l'équilibre entre le mandat de la haute école, les enseignements et les travaux des étudiant·e·s

### 4. Domaine: ressources

- 4.1 Offrir suffisamment de ressources et optimiser le rapport entre investissement et bénéfice
- 4.2 Prendre en compte la qualification utile à la fonction des collaborateurs·trices
- 4.2 Évaluer régulièrement les collaborateurs·trices
- 4.3 Soutenir activement le développement des carrières

### 5. Domaine: communication interne et externe

- 5.1 Faire connaître le management de la qualité de l'enseignement
- 5.2 Publier les résultats de manière adéquate

## **Recommandations en matière d'évaluations des enseignements**

### **A Principes de portée générale (cf. aussi 1.3, 4.1, 4.2, 5.2)**

A1/A2 Fixer clairement les procédures et les communiquer de manière transparente

A1/A2 Interpréter sans préjugé et de manière compréhensible

### **B Planification et réalisation**

B1 Définir la qualité des enseignements

B1 Accorder le but de l'évaluation avec le management de la qualité des enseignements

B1 Garantir à tout moment la transparence de l'utilisation des résultats pour toutes les personnes impliquées

B2 Prendre en compte les variables liées au contexte lors de l'interprétation

B3 Choisir consciemment le moment de l'évaluation

B4/B5 Rendre le processus de l'évaluation de l'enseignement transparent et participatif

B6 Élaborer les évaluations en fonction des buts

B7 Fixer le nombre d'évaluations de manière consciente

B8/B9 Réfléchir à l'impact

### **C Appréciation et communication des résultats**

C1/C2/C3 Interpréter de manière transparente et fixer les mesures

C4 Élaborer les résultats de manière utile et adaptée aux destinataires

C5 Remplir le devoir de documentation

C6 Définir la divulgation des résultats et donner un retour de manière ciblée