

---

# La qualité totale dans la salle de classe

## Comment obtenir une amélioration continue dans les écoles adventistes

**E**lizabeth Jones enseigne dans une école secondaire privée. Chaque année, environ 90 élèves passent sur son « convoyeur ». Selon elle, son travail consiste à transmettre des connaissances et à s'assurer que les élèves atteignent certains standards établis.

Mme Jones se juge bon professeur. Elle considère les examens et les notes comme un moyen qui lui permet de vérifier que ses élèves ont atteint le niveau minimum prescrit par l'Etat. Chaque année, environ 20 pour cent des élèves de son école échouent, et environ 10 pour cent se distinguent par leurs excellents résultats. Mme Jones est persuadée de contribuer positivement à la société bien qu'elle ne sache presque rien sur ses élèves en dehors de ses contacts avec eux en classe. Elle ne sait presque rien de leur situation familiale, de leur expérience à l'école primaire ou de leurs résultats dans les autres cours. Elle n'a aucune notion de la capacité de ses élèves à appliquer leurs connaissances à la vie de tous les jours ou à leur future carrière. Sa préoccupation principale est de s'assurer qu'ils atteignent un niveau minimum avant de quitter sa classe. Les élèves qui n'atteignent pas ce niveau sont soit « mis

à la ferraille » soit « recyclés ». Ceux qui obtiennent des résultats satisfaisants passent dans la classe supérieure et continuent leur chemin sur le « convoyeur » du système d'instruction.

Cette situation est typique dans de

nombreuses institutions scolaires, y compris des écoles adventistes. Dans un tel système, malheureusement, certains élèves sont voués à l'échec. Alors que les écoles affirment que leur mission première est d'assurer l'instruction de chaque élève, beaucoup en réalité ne concentrent leurs efforts que sur un petit nombre d'élèves doués. En agissant ainsi, elles éliminent la possibilité pour chaque élève d'atteindre le niveau d'excellence proposé, alors que cet objectif pourrait être atteint si on accordait suffisamment de temps et d'encouragement à chaque individu. Quel serait le résultat si tous les administrateurs, tous les enseignants et d'autres personnes-clés développaient un processus qui permette à tous les élèves d'atteindre le niveau d'excellence et de réussir leurs études secondaires ? Serait-il possible que tous les élèves non seulement atteignent le niveau minimum mais le dépassent ? Imaginez une école où les administrateurs et les professeurs sont convaincus du désir de chaque élève de réussir. L'énergie qu'une telle conviction produirait amènerait chacun dans cette institution à viser haut et à persister dans ses efforts jusqu'à ce que le résultat soit atteint.

**Ben A. Maguad**

## Redéfinir le concept de qualité

Pour gérer la qualité, il faut d'abord la définir<sup>1</sup>. La notion de qualité a traditionnellement été perçue comme une propriété absolue, reconnue universellement (par exemple, « on la reconnaît quand on la voit »)<sup>2</sup>. Mais au cours de ces dernières années, le concept de qualité a été défini et traité d'une façon nouvelle. De nos jours, la notion de qualité est définie en fonction du degré avec lequel un produit ou un service répond aux attentes du client ou les surpasse. Dans cette perspective, ce sont les utilisateurs ou les bénéficiaires d'un produit ou d'un service qui en déterminent la qualité. Dans le domaine de l'instruction, les clients (les différents partis intéressés) tombent dans deux catégories : extérieure et intérieure. Ils comprennent les enseignants, les employés de l'école, les élèves, les futurs élèves, les anciens élèves, les fournisseurs, les administrateurs, les employeurs, les bienfaiteurs, les membres d'église, les médias, le gouvernement et la société en général. L'objectif ultime de la qualité totale implique la satisfaction de tous ces clients.

## Les différents concepts de qualité en matière d'éducation

La qualité a traditionnellement été définie comme quelque chose qui rend un produit ou un service unique et extraordinaire, quelque chose qui donne un statut spécial à son propriétaire ou à celui qui s'en sert. Au cours des années, la notion de *qualité* a été définie de plusieurs manières :

- la conformité à certains standards ou spécifications ;
- la capacité de servir un but précis ;
- le succès dans la réalisation des objectifs d'une institution ; et
- la réalisation des besoins explicites ou implicites du client.

En 1995, William H. Bergquist<sup>3</sup> a proposé quatre catégories de critères selon lesquels on peut évaluer et définir la qualité en éducation : les ressources, le produit, la valeur ajoutée, et l'orientation.

• La nature et le niveau des ressources de l'institution : les caractéristiques des nouveaux élèves, les diplômés des professeurs, l'importance de la bibliothèque, la structure et la disponibilité des locaux, et les réserves financières ;

• La nature et l'importance des produits de l'institution : la qualité des élèves sortants, la réussite des anciens élèves, l'étendue de la recherche et des

publications scolaires et le service civil ;

• La valeur ajoutée : les changements entraînés par l'institution au niveau de la croissance de ses membres sur le plan intellectuel, moral, social, professionnel, physique et spirituel.

• Les critères d'orientation évaluent le niveau et la façon dont tous les partis intéressés sont impliqués dans les processus d'enseignement, administration et gouvernance de l'institution.

Nous proposons une définition compréhensive de la qualité qui prend en considération ces quatre catégories :

La qualité totale se mesure à la façon dont une institution applique des moyens appropriés (ressources) à l'accomplissement de sa mission (produit). Une telle institution crée, réalise et modifie ses programmes (orientation) en harmonie avec sa mission et ses valeurs ; elle suscite un changement significatif et positif dans la vie de ceux qui lui sont associés (valeur ajoutée).

## La réalisation d'une qualité totale dans la salle de classe

Deux approches complémentaires sont nécessaires pour obtenir une qualité totale dans la salle de classe. La première consiste à donner aux élèves les moyens de s'engager dans la voie d'une amélioration continue pour le bénéfice de leurs camarades de classe. La seconde engage chaque élève dans un processus continu d'amélioration personnelle. La gestion de la qualité en salle de classe dans un cadre chrétien comprend les éléments vitaux suivants :

### Un exemple chrétien

Le rôle du professeur chrétien consiste à favoriser le développement d'individus pensants et capables de prendre des initiatives. Dans ce but, la routine traditionnelle de la salle de classe doit être modifiée par l'introduction d'un esprit de dialogue continu, de questions, de recherche et d'évaluation. Pour arriver à ce résultat, l'enseignant doit exercer une bonne discipline personnelle, dégager une

confiance détendue, maintenir un intérêt aigu dans l'étude et la recherche, et respecter l'opinion de ses élèves. Le professeur hautement qualifié fonctionne en entraîneur et en supporter ; il guide l'élève et le confirme dans ses plans pour l'avenir et dans l'évaluation, la confirmation et la motivation de soi. En tant que supporter, il encourage et récompense le progrès de l'élève le long de son cheminement continu vers la réussite. Il stimule l'élève à s'engager dans un travail d'équipe afin de trouver des solutions à des problèmes sans cesse plus compliqués, et il met à sa disposition les outils nécessaires à l'accomplissement de sa tâche. Au lieu de pénaliser les étudiants quand ils font des erreurs, il considère ces dernières comme la voie naturelle de la croissance et de l'amélioration continue. Le professeur de haute qualité approche le sujet d'étude avec humour, de façon provocatrice et créative. Il comprend qu'un apprentissage rendu agréable et intéressant minimisera les problèmes de discipline.

Par ailleurs, l'éducateur chrétien, en tant que serviteur-guide, mettra en pratique dans sa vie ce qu'il enseigne en théorie. Ce processus exige un approfondissement continu des connaissances et une pratique ininterrompue des vertus chrétiennes. Lorsque le professeur établit pour lui-même un programme régulier d'objectifs à atteindre dans les domaines spirituel, personnel et professionnel, il devient un modèle à suivre pour les élèves dans leur aspiration à l'excellence et il les inspire à poursuivre une vie d'étude.

### Planification stratégique de la qualité

La planification de la qualité commence par un engagement sérieux de la part de l'enseignant et de l'étudiant à inclure tout le groupe dans le processus de transformation et à maintenir un environnement marqué par un esprit d'ouverture et de confiance. L'étape suivante consiste à établir des objectifs individuels et de groupe directement en rapport avec la philosophie de la classe. Il est recommandé de fixer un délai pour l'accomplissement de chaque objectif. A cet effet, les élèves et le professeur établissent un plan stratégique en utilisant des diagrammes ou d'autres outils de contrôle. Les élèves sont encouragés à penser à leur avenir et à imaginer ce qu'ils veulent accomplir dans leur vie. Ils sont ainsi formés dans l'art de se fixer des objectifs précis, de

---

**Le professeur hautement qualifié  
fonctionne en entraîneur et en  
supporter.**

---

s'organiser en vue de l'accomplissement de ces objectifs et encouragés à viser haut.

### **Information et analyse**

Le rassemblement des données est le premier pas à entreprendre dans l'identification des problèmes de classe. On pourra désigner un groupe d'élèves, de parents et d'enseignants pour aider à identifier les causes profondes des problèmes et pour créer un plan d'action. Après avoir décidé du problème à aborder, les membres du groupe recueillent des données et les organisent en tables et diagrammes pour pouvoir en identifier et comprendre les causes. Ils cherchent ensuite à obtenir un consensus quant aux facteurs qui ont causé le problème et ils mettent au point un plan d'action pour le résoudre. Après la mise en œuvre du plan, on suit régulièrement les résultats. C'est ici la première phase du processus cyclique planifier-faire-vérifier-agir (PFVA) qui gouverne l'amélioration continue.

Le processus de l'amélioration continue emploie un nombre d'outils qui peuvent aider l'école à optimiser ses procédures et ses systèmes, la qualité, le coût et les résultats. Le travail en équipe qui vise à éliminer les causes des problèmes inhérents au système conduit inévitablement à l'amélioration de la qualité et de la productivité. L'utilisation d'un processus structuré de recherche de solutions, à l'aide de graphiques et de tableaux, indique aux éducateurs où ils se trouvent, où sont les variations, quels problèmes doivent être abordés immédiatement, et l'effet de ces changements sur eux-mêmes et leurs institutions<sup>4</sup>.

On utilisera des outils de qualité à des fins variées au cours des différents stades du processus de résolution des problèmes. Ils serviront à identifier des problèmes, à les analyser, à fournir des solutions et à les mettre en œuvre. La liste suivante de méthodes d'amélioration de la qualité n'est pas complète : le brassage de cerveau, plusieurs sortes de graphiques et de diagrammes, les feuilles de contrôle, l'analyse des champs de force, les histogrammes, la technique de groupe nominale et la stratification. Pour une description détaillée de ces outils, consultez un texte standard sur l'application d'une gestion de qualité en éducation, ou le *Memory Jogger for Education*, publié par GOAL/QPC.

### **L'utilisation des ressources humaines**

Des institutions de qualité permettent à chacun de comprendre son rôle dans l'organisation et lui permettent de donner le meilleur de lui-même dans ses responsabilités. Des enseignants qui se sentent appréciés, comprennent l'importance de leur travail, jouissent de la liberté et des outils nécessaires pour accomplir leur tâche au mieux, seront des collaborateurs dévoués et motivés à accomplir un travail remarquable. Des étudiants qui se sentent valorisés, comprennent l'importance de l'étude et jouissent de la liberté et des outils nécessaires pour apprendre, seront de même motivés à l'excellence.

Le professeur de qualité engagera ses élèves dans un programme vigoureux d'éducation et d'amélioration de soi. Ceci est un facteur déterminant dans la production d'un travail de qualité. Un tel professeur élimine les obstacles qui empêcheraient ses élèves de faire de leur mieux, en même temps qu'il les stimule à tester leurs limites.

Le professeur de qualité favorise le travail en équipe, un concept qui est aussi important que l'amélioration du processus. La synergie qui, à l'intérieur d'un travail de groupe, se développe dans le domaine des relations, de la confiance et du soutien, peut dépasser les prévisions initiales de l'équipe. Afin d'assurer les meilleurs résultats du point de vue de l'engagement, de la cohésion et de l'efficacité du groupe, le professeur doit créer un environnement idéal fondé sur la confiance et la compréhension.

### **L'assurance de la qualité du produit et des services**

Le moyen principal pour assurer la

qualité d'un produit ou d'un service se trouve dans la gestion du processus : il s'agit surtout de « la prévention des erreurs »<sup>5</sup> et du gaspillage. Dans le domaine de l'éducation, le gaspillage comprend les élèves qui quittent l'école, les redoublants et les étudiants qui échouent dans une matière particulière. Les processus de classe qui contribuent au gaspillage sont par exemple des méthodes d'enseignement inefficaces ou mal adaptées, et un système de discipline inadéquat. Les élèves devraient avoir la possibilité de se concentrer sur les objectifs établis pour la classe et de suggérer des changements à apporter dans le système et dans les processus, le tout dans une atmosphère de discussion ouverte et sans contraintes.

Lorsque la confiance et le travail en groupe se développent, les élèves peuvent commencer à évaluer leur travail réciproque. En agissant et en discutant les points forts et les points faibles des arguments et réponses de leurs camarades dans un esprit empreint de politesse, ils apprendront à évaluer leur propre façon de penser et ainsi à améliorer leurs propres aptitudes et le niveau de connaissance de la classe en général.

L'approche de qualité totale permet à l'enseignant d'obtenir des résultats de qualité indépendamment des processus de contrôle traditionnels en classe. Dans la classe typique, ce sont les devoirs, le contrôle continu et les examens de fin d'année qui forment la base de l'évaluation d'un élève en vue de sa promotion en classe supérieure. Les élèves qui obtiennent des résultats médiocres dans leur matière sont souvent abandonnés. Dans bien des cas, les enseignants ne cherchent pas à découvrir les causes de l'échec d'un élève, parce que c'est un fait généralement accepté qu'un certain quota d'échecs par classe est « normal ». En agissant ainsi, ils manquent l'occasion d'éliminer les causes de ces résultats médiocres dans leurs classes.

Les élèves, à leur tour, doivent se charger de la responsabilité (avec le soutien et le conseil de leur professeur) de découvrir leurs matières à problème et les moyens de faire des progrès. Lorsque les élèves apprennent à résoudre leurs propres problèmes, ils acquièrent une plus grande confiance en eux-mêmes et sont encouragés à faire davantage d'efforts.

Le professeur de qualité a le sentiment de sa responsabilité dans le processus de l'amélioration du système. Il aide ses collègues à comprendre les principes de qualité totale en partageant ses propres expériences avec eux. Il collabore avec d'autres professeurs en adoptant une approche inter-disciplinaire dans l'enseignement. En ce nouveau millénaire, on constate un besoin grandissant d'éduquer les élèves dans une perspective globale en utilisant les diverses approches possibles dans le cadre du programme. Autant que possible, des jumelages avec d'autres écoles devraient être encouragés.

### **Des résultats de qualité**

Le processus de l'amélioration commence avec une analyse du fonctionnement de la classe. Si ce processus n'est pas adéquat, des modifications doivent être apportées, après quoi le professeur rassemble de nouveau les données pour l'analyse. Il peut aussi comparer sa classe avec les meilleurs exemples de classes similaires (même niveau ou même matière) dans le département, la région, la nation ou le monde entier. Le professeur peut visiter ces classes et établir des relations avec d'autres institutions et organisations professionnelles au niveau local, régional, départemental, national ou international. Prendre comme repère une classe équivalente « de renommée

mondiale » et mesurer sa propre classe d'après ce modèle constitue un excellent indicateur de progrès.

### **La satisfaction du client**

Le but ultime de la qualité totale est la satisfaction du client. C'est ici la vraie mesure du succès de la philosophie et des objectifs de la classe. L'administrateur de qualité ne se contente pas de son intuition ou de simples rumeurs quand il veut établir l'évidence de satisfaction dans la salle de classe ; il élabore plutôt un outil capable de mesurer des critères spécifiques d'après les données recueillies auprès des divers partis intéressés. Un professeur qui tend à une qualité de première classe s'appliquera à travailler avec les élèves et les autres clients de l'école en vue d'anticiper leurs besoins futurs et de trouver des méthodes qui permettront aux élèves d'atteindre leurs objectifs.

Les élèves ont droit à une éducation de qualité qui inclut les avantages suivants :

- l'acquisition d'un certain nombre d'aptitudes telles que la préparation au monde du travail, la capacité de penser de façon critique et des compétences technologiques ;
- des enseignants, administrateurs et employés d'école attentifs ;
- de l'assistance en cas de besoin spécial ;
- la formation dans l'art de communiquer, y compris la collaboration et l'étude en équipe ;
- un milieu propice à l'étude ;
- une préparation au service ;
- un programme bien équilibré qui inclut les arts et la compréhension inter-culturelle ; et
- une préparation pour l'école de l'au-delà.

Si les élèves quittent l'école parce qu'ils ne reçoivent pas une éducation de qualité, s'il leur manque les compétences nécessaires pour se lancer sur le marché du travail à la sortie de l'école, s'ils ont été offensés par un abus verbal ou physique de la part d'un enseignant ou d'un camarade de classe, s'ils n'ont pas été préparés pour le monde technologique du vingt et unième siècle ou pour l'école de l'au-delà, alors les objectifs ultimes de l'éducation chrétienne n'ont pas été atteints.

### **Le défi de qualité pour l'éducation et les éducateurs adventistes**

C'est une tâche difficile que d'encou-

rager les administrateurs et les éducateurs adventistes à adopter le concept de qualité totale. Après tout, beaucoup parmi eux déclarent qu'ils pratiquent déjà la qualité dans leurs écoles. Qui donc a besoin de nouveaux principes qui ne viennent pas directement de la plume inspirée ou n'ont pas été élaborés par les éducateurs eux-mêmes ? Comment est-il possible d'appliquer à l'éducation des principes de gestion pratiqués dans le monde des affaires — alors qu'ils servent des objectifs si différents ? Le problème ne réside pas dans la théorie mais dans son application pratique. Les institutions adventistes peuvent déclencher cette énergie positive en combinant leur philosophie intégrale de l'éducation (les principes directeurs — le développement harmonieux des forces physiques, mentales et spirituelles) avec une philosophie intégrale de la gestion (la mise en œuvre des principes, des méthodes et des outils — une gestion en faveur de la qualité) ancrée dans les valeurs chrétiennes qui soulignent la dignité de l'individu et la puissance de l'action en commun.

Un examen attentif du système de gestion appliqué dans de nombreuses institutions adventistes révèle une similarité frappante avec les structures bureaucratiques d'organisations laïques de genre traditionnel fondées sur un système hiérarchique. Au cours des années, alors qu'un grand nombre d'organisations ont évolué pour répondre aux changements dans leur environnement, un nombre important continuent à fonctionner selon les systèmes de gestion traditionnels. Leur bureaucratie est dépassée et incapable de répondre aux exigences de l'environnement complexe, dynamique et super compétitif d'aujourd'hui.

Les institutions adventistes ne peuvent plus ignorer cette révolution en matière de qualité. Si nous nous déclarons « en faveur » de la qualité alors qu'aux yeux de beaucoup nous ne « pratiquons » pas la qualité, nous manquons d'accomplir le mandat évangélique. Il est temps de réexaminer notre définition de la qualité et de prendre les mesures nécessaires pour démontrer au monde que l'éducation adventiste est la véritable éducation « de qualité totale ».

---

*Lorsqu'il écrivit cet article, le Dr Ben A. Maguad était professeur associé de gestion d'affaires au collège de l'Union des Caraïbes*

*Suite page 32*

## Les relations avec...

Suite de la page 31

mesures ont été prises pour assurer la sécurité des occupants du dortoir des \_\_\_\_\_. La police mène une enquête pour déterminer les causes de cet incendie. »

En résumé, le plan de communication en cas de crise représente un effort pour établir des règles de base à suivre lorsqu'une situation de crise se présente. Il offre un plan d'action pour pouvoir communiquer des informations d'une façon appropriée sur le campus et au public avant qu'une telle situation de crise ne survienne. Bien qu'un tel plan ne puisse certainement pas minimiser l'urgence d'une situation ou prévenir la tragédie qu'une crise peut causer dans une école, ce document peut néanmoins l'aider à agir de façon responsable face à une situation difficile.

*Douglas Jones est directeur des relations publiques et rédacteur de Focus, le journal de l'université Andrews, à Berrien Springs, Michigan. Il a enseigné l'anglais pendant vingt-trois ans au niveau secondaire et universitaire avant d'être chargé de la promotion et de la publication en 1996.*

## Comment développer...

Suite de la page 28

lenoreb@andrews.edu/.

*Dr Lenore Spence Brantley est professeur associé de psychologie à l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan. Elle y dirige le programme de conseillers psychologiques ; elle est l'initiatrice du programme TAB.*

*Nancy D. Sells prépare une maîtrise en psychologie du développement à l'université Andrews. Elle est assistante médicale dans un hôpital régional et conseillère psychologique dans un centre chrétien d'aide aux femmes enceintes.*

### RÉFÉRENCES

1. Ellen G. White, *Patriarches et Prophètes* (Dammarie-les-Lys : Editions S.D.T., 1972), p. 199.
2. Myron H. Dembo, *Applying Educational*

*Psychology* (White Plains, N.Y. : Longman Publ. Group, 1994), p. 223, 224, 311.

3. *Eleven Principles of Effective Character Education*, The Character Education Partnership, 1600 K St. NW, Suite 501, Washington, D.C. 20006. Téléphone : (800) 988-8081.
4. Thomas R. McDaniel, « A Primer on Classroom Discipline : Principles Old and New », *Phi Delta Kappan* 68:1 (mai 1986), p. 63-67.
5. Voir <http://www.charactercounts.org/>. The Josephson Institute.
6. Gary L. Hopkins, « The Role of the Community in Preventing School Violence », dans J. Gullede et S. Beard, eds., *Stop the Violence : Resource Guide to Safe Schools* (Gaithersburg, Md. : Aspen Publishers, en voie de publication).
7. *Ibid.*
8. Anthony S. Byrk et Mary E. Driscoll, *The High School as Community : Contextual Influences and Consequences for Students and Teachers* (Madison, Wis. : National Center on Effective Schools, University of Wisconsin, 1988).
9. Mary A. Royal et Robert J. Rossi, « Individual-Level Correlates of Sense of Community : Findings From Workplace and School », *Journal of Community Psychology* 24:4 (octobre 1996), p. 395-416.

## La qualité totale...

Suite de la page 24

*(Trinité-et-Tobago), et professeur associé de gestion au département de commerce de l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan.*

### NOTES

1. Peter Likins, « The Many Faces of Quality in Academia ». Dans William J. Petak, éd., *Quality and Higher Education in the 21st Century* (Los Angeles : University of Southern California, 1992), p. 9.
2. John MacDonald et John Piggott, *Global Quality : The New Management Culture* (San Diego : Pfeiffer & Company), p. 83.
3. William H. Bergquist, *Quality Through Access, Access With Quality* (San Francisco : Jossey-Bass Publ., 1995), p. 36-45.
4. *The Memory Jogger for Education : A Pocket Guide of Tools for Continuous Improvement in Schools* (Methuen, Mass : GOAL/QPC, 1992).
5. Christopher W. L. Hart et Christopher E. Bogan, *The Baldrige : What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company* (New York : McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 152.

## Les enfants du divorce...

Suite de la page 10

parents il ne dispose pas d'un endroit tranquille pour se retirer ou pour étudier. Soyez flexible en ce qui concerne les dates de remise des devoirs, mais ne le laissez pas prétexter le divorce pour ne pas les rendre. Les enfants ont besoin du sentiment de fierté qui vient d'un travail bien fait et rendu à temps, autant que possible.

Alors que le nombre de divorces s'est stabilisé aux États-Unis au cours de ces dernières années, plus d'un tiers des enfants nés pendant la dernière décennie ne vivront qu'avec l'un de leurs parents avant d'atteindre l'âge adulte. Bien que la plupart des enfants de divorcés vivent avec leur mère, on voit de plus en plus de cas où la garde des enfants est accordée aux deux parents ; le nombre de pères qui font pression pour obtenir le droit de garde va en augmentant.

En tant qu'enseignants nous ne pouvons éviter les problèmes entraînés par un divorce. Nous y sommes confrontés tous les jours. Ce sont des problèmes qui concernent nos élèves. Notre devoir de chrétiens est de soutenir les enfants et adolescents de nos classes. Nous pouvons apporter notre contribution d'une façon positive, envers un enfant à la fois.

*Dr Donna J. Habenicht était professeur en éducation et psychologie à l'université Andrews, Berrien Springs, Michigan quand cet article a été écrit. Elle est psychologue certifiée et se spécialise dans le travail avec les enfants. Elle a récemment pris sa retraite.*