

Évaluation de l'enseignement: approche de qualité totale

Thomas Kenneth Cavanagh

« If Total Quality Management doesn't get some results for your organization in one year, it should be history. » (R.A. Moran)

Si la Gestion de la Qualité Totale (GQT) ne produit pas de résultats pour votre organisation au cours de la première année, le projet devrait être relégué aux oubliettes. (R.A. Moran)

Introduction

À la fin d'août 1994, j'ai invité neuf membres de notre corps enseignant à participer à un projet pilote en GQT dans le milieu de l'enseignement. Sept d'entre eux représentant sept disciplines différentes acceptèrent. Je leur présentai brièvement le but de cette initiative en soulignant que contribution et discussion faisaient partie intégrale du projet. Toutefois, il était essentiel que tout enseignant acceptant de participer, le fasse en sachant qu'il s'agissait d'un projet avec beaucoup plus d'emphase sur l'action que sur la discussion. (De plus, chacun pouvait choisir d'abandonner à tout moment si jamais il/elle était insatisfait(e)).

La GQT dans le milieu de l'Enseignement

La GQT comprend plusieurs aspects variés (W.A. Deming, le père du GQT, nous mentionne 14 points). Quoique particulièrement compatibles avec l'industrie et le monde des affaires, ces principes s'appliquent aussi dans le domaine de l'éducation. Et, puisqu'il s'agit là d'un champ de concentration relativement nouveau, il en résulte donc nombre d'opportunités favorisant une approche innovatrice et créative. Ainsi donc, par nécessité, ce projet ouvrait en quelque sorte de nouveaux horizons.

Les principes du GQT retenus furent les suivants:

1. L'emphase sur le client (Les étudiant(e)s furent directement impliqué(e)s).
2. Travail de groupe (Le projet nécessita la coopération de professeurs de différentes disciplines).
3. Communication (Aller au-delà des barrières entre secteurs). Voir item #2.

4. Fondé sur et guidé par information et données (data).
5. Établir un leadership. L'engagement du patronat à aider tous et chacun à faire toujours mieux, à la fois soutenir et participer (Le rôle du patronat dans le processus fut à l'occasion remis en question).
6. Éducation et formation (Nous avons appris en groupe). Plusieurs participants utiliseront la méthode encore, et l'appliqueront en collaboration avec de nouveaux(elles) enseignant(e)s.
7. Amélioration continue (Voir item #6). Des étapes favorisant particulièrement une amélioration du processus furent identifiées et seront adoptées lors de projets futurs.
8. Vaincre la peur¹. La présence de la peur ne semblait pas évidente. Je décrirais plutôt l'approche adoptée comme « gagnant-gagnant ».
9. « Le plaisir au travail » (Joy in work). Cette citation de Deming mérite réflexion. Les participants prirent plaisir à franchir les différentes étapes. Il y eut absence de concurrence et de comparaisons personnelles. Il semblait ne pas y avoir de peur. Ainsi l'amélioration (évaluation) se produisit – tel que souhaité.

Méthodologie

Notre approche était qualitative et non quantitative. Pendant toute la durée de l'activité nous avons mis l'emphase sur le fait qu'il s'agissait d'un projet pilote. Nous étions déterminés à compléter le projet en une session scolaire (semestre). Ainsi, lorsque les obstacles se présentèrent nous avons opté pour l'action au lieu de nous laisser paralyser devant la crainte de faire un mauvais pas. À plusieurs reprises certain(e)s remarquèrent que puisqu'il s'agissait d'un projet pilote, il était tou-

¹ L'aspect de la peur est important. Surtout dans un milieu académique où la peur est souvent liée à l'évaluation et fréquemment empêche et distrait des efforts vers une amélioration. Lorsqu'on voit une amélioration dans l'approche académique, c'est souvent malgré les méthodes traditionnelles et non à cause d'elles.

jours possible de le reprendre en y apportant des modifications.

À la mi-octobre, après environ six semaines de cours, deux questions traitant de l'amélioration du cours furent présentées aux étudiant(e)s (voir annexe #1). Les réponses furent inscrites au tableau (voir annexe #2), et ensuite elles furent classées par ordre d'importance par les étudiant(e)s, (voir annexe #3).

En tout, les enseignant(e)s amassèrent deux séries de réponses. La première représentait la classification accordée par chaque étudiant(e), (voir annexe #3). La deuxième classification fut générée par les étudiant(e)s en groupe de cinq, (voir annexe #4).

La classification des réponses se fit sur une période de cours, soit une heure. Les enseignant(e)s s'échangèrent leurs classes avant de procéder à la cueillette des réponses et des données. Ainsi donc, les étudiant(e)s purent conserver l'anonymat et exprimer, selon le cas, leur appréciation ou leurs critiques et recommander des changements.

Les résultats furent analysés avec le doyen. Les enseignant(e)s décidèrent de retenir un ou plusieurs points où une amélioration était souhaitée dans leurs cours ou leurs méthodes d'enseignement. On était alors à seulement 6 ou 7 semaines de la fin de la session.

Au cours de la dernière semaine de cours, les enseignant(e)s redistribuèrent les formulaires d'évaluation originaux dans chacune des classes respectives. Les étudiant(e)s furent prié(e)s de réévaluer chaque item (voir annexe #5).

Ces résultats furent analysés et discutés. Dans tous les cas sauf un, l'exercice produisit des résultats positifs. L'évaluation finale dénota clairement que des améliorations dans les secteurs où les étudiant(e)s l'avaient souhaité avaient été réalisées par les enseignant(e)s.

Conclusion

En général, on reconnaît que le projet n'était pas parfait. La méthodologie n'était pas toujours consistante. Des participants oublièrent ou sautèrent une ou l'autre des étapes. Il y eut confusion lorsqu'un(e) des enseignant(e)s réalisa qu'il/elle ne pouvait pas compléter l'évaluation finale tel que prévu. En rétrospective, il ne fut pas très sage de compléter l'évaluation finale lors du dernier cours, présence et participation n'étant pas à leur meilleur. De plus, il aurait été souhaitable d'impliquer plus de disciplines et de programmes. Nous pourrions offrir d'autres exemples qui assureraient une amélioration lors de projets futurs.

Toutefois, tel que souligné par les commentaires des enseignant(e)s (voir annexes #6) et des étudiant(e)s,

l'expérience porta fruit et se montra avantageuse. De plus et au-delà de certains items spécifiques indiquant un niveau croissant de satisfaction, plusieurs enseignant(e)s remarquèrent une amélioration générale dans la relation élève-enseignant(e).

Malgré certaines difficultés, le projet fut un succès. Il sera repris de façon nouvelle et améliorée. Tel qu'observé par les usagers du GQT, vous pouvez retirer énormément d'une étude d'une dizaine de minutes. De même, il est beaucoup plus important de savoir si 20 ou 80% sont satisfaits que de réaliser un taux de précision de 1 à 5%.

Il reste encore d'autres aspects positifs de même que certains problèmes associés à l'exercice que je n'ai pas encore mentionnés dans cette brève présentation. Entre autres, un commentaire qui risque d'être mal interprété et qui exige une explication additionnelle. "Dans tous les cas sauf un, l'exercice s'avéra positif".

Je remercie tous/toutes les enseignant(e)s qui ont participé au projet pour leur intérêt, leur engagement, leur sens de l'humour et leur appui.

ANNEXE 1

Projet pour l'amélioration de la Qualité de l'enseignement

Prière de répondre aux questions qui suivent par de courtes phrases (3-4 mots). Vous pouvez donner un maximum de 5 réponses dans les espaces ci-dessous. Veuillez écrire en MAJUSCULES.	
Q. Quels sont les aspects de ce cours qui fonctionnent de manière satisfaisante ?	
Q. Que recommandez-vous pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans ce cours ?	
Réponses:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ANNEXE 2

- Q. Quels sont les aspects de ce cours qui fonctionnent de manière satisfaisante ?
- Q. Que recommandez-vous pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans ce cours ?

REponses	
<i>(Les réponses qui suivent ont été pigées dans les classes différentes)</i>	
1.	Le cours est ennuyeux - nous ne faisons qu'écouter.
2.	Besoin de plus de notes sur le tableau.
3.	Les présentations sont faciles à saisir.
4.	Les projets devraient commencer plus tôt dans la session.
5.	Une Prof superbe.
6.	Trop indulgent pour les devoirs soumis en retard.
7.	Bonne atmosphère.
8.	S.V.P. Parler plus lentement.
9.	Trop de lecture.
10.	La terminologie devrait être mieux expliquée.
11.	Bon sens de l'humour.
12.	Trop sévère dans les corrections et les notes.
13.	Un excellent manuel de cours .
14.	La simulation facilite l'apprentissage.
15.	Trop de temps avant que les devoirs soient corrigés.
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	

ANNEXE 3

Dans les espaces ci-dessous, inscrire par ordre d'importance 5 des réponses aux questions: Quels sont les aspects de ce cours qui fonctionnent de manière satisfaisante ? Que recommandez-vous pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans ce cours ?

Inscrire les numéros des réponses dans la colonne "Première Classification".

Par ordre d'importance	Première Classification	Deuxième Classification
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

ANNEXE 4

Classification de Groupe

Réponses par ordre d'importance	Gr. #1	Gr. #2	Gr. #3	Gr. #4	Gr. #5
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

ANNEXE 5

Ci-dessous sont les réponses données en octobre dernier par votre classe aux questions suivantes:

- Q. *Quels sont les aspects de ce cours qui fonctionnent de manière satisfaisante ?*
- Q. *Que recommandez-vous pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans ce cours ?*

Prière d'indiquer dans la colonne de droite les réponses à ces deux questions que vous considérez aujourd'hui comme étant les plus importantes. Inscrivez le numéro 1 pour la plus importante, le numéro 2 pour la deuxième plus importante, etc.

REponses		CLASSIFICATION
<i>(Les réponses qui suivent ont été pigées dans les classes différentes)</i>		
1	Le cours est ennuyeux - nous ne faisons qu'écouter.	
2	Besoin de plus de notes sur le tableau.	
3	Les présentations sont faciles à saisir.	
4	Les projets devraient commencer plus tôt dans la session.	
5	Une Prof superbe.	
6	Trop indulgent pour les devoirs soumis en retard.	
7	Bonne atmosphère.	
8	S.V.P. Parler plus lentement.	
9	Trop de lecture.	
10	La terminologie devrait être mieux expliquée.	
11	Bon sens de l'humour.	
12	Trop sévère dans les corrections et les notes.	
13	Un excellent manuel de cours .	
14	La simulation facilite l'apprentissage.	
15	Trop de temps avant que les devoirs soient corrigés.	
16		
17		
18		
19		
20		

Utilisez l'espace au verso pour tous commentaires additionnels. Par exemple, réponses additionnelles aux questions en italique; vos commentaires sur la valeur de ce projet; vos suggestions pour améliorer ce projet si on devait le répéter dans un avenir rapproché, etc. **VOS COMMENTAIRES SONT PRECIEUX!**

ANNEXE 6

Commentaires des enseignant(e)s à Tom Cavanagh :

Enseignant(e) # 1

« Selon moi, l'importance primordiale à tirer de ce projet tel que je l'ai vécu est qu'il nous offre un moyen d'évaluation qui peut être facilement utilisé entre collègues. D'usage simple, il nous fournit des opinions intéressantes (mais pas toujours exactes) des étudiant(e)s et motive l'enseignant(e) à considérer sérieusement les plaintes répétitives sur les cours et l'enseignement. Ainsi, il encourage la réflexion et (éventuellement) l'amélioration sans l'intervention d'une autorité externe. Et par la même occasion, il est bon pour le moral des étudiant(e)s puisqu'il leur fournit l'opportunité d'influencer le format du cours. Je prévois utiliser cette méthode dans d'autres de mes cours dans le futur. »

Enseignant(e) # 2

« Ma participation à ce projet s'est avérée une expérience d'apprentissage importante, pour moi et pour mes étudiant(e)s. J'ai choisi la section de mon cours Civilisation Occidentale que je percevais comme étant la plus faible académiquement; un cours obligatoire de première année en Sciences Sociales présentant normalement un taux d'échec élevé. Les commentaires des étudiant(e)s furent souvent très positifs ("Faire de la matière un jeu"), mais d'un autre côté on m'a fourni des indications concrètes de situations nécessitant un changement afin d'améliorer à la fois l'enseignement et l'apprentissage.

Après une discussion générale avec les étudiant(e)s afin de les remercier pour leurs commentaires et les informer que leurs préoccupations seraient prises au sérieux, j'ai essayé d'incorporer quelques-unes de leurs suggestions: me servir plus souvent du tableau et réviser plus en profondeur. À la fin de la session, nous ferons une autre évaluation en classe.

Ce projet est efficace parce que les commentaires recueillis peuvent être interprétés et mis en pratique avant la fin de la session. Je crois que le fait d'impliquer les étudiant(e)s aussi complètement dénote l'importance qu'ils/elles revêtent dans la communauté collégiale.

Finalement, le projet a été mené ouvertement et positivement et s'est avéré non menaçant. La plupart de mes collègues ont accepté d'y participer à la session prochaine à titre de préparation pour l'évaluation du programme de Sciences Sociales. »

Enseignant(e) # 3

« J'étais intéressée à participer à cette activité parce que je croyais que c'était une excellente idée d'obtenir les commentaires des étudiant(e)s pendant le cours au lieu d'attendre à la fin alors qu'il est trop tard pour réagir. Ce à quoi je ne m'attendais pas est que les étudiant(e)s prennent cette initiative tant au sérieux et qu'ils/elles veulent vraiment améliorer leur expérience éducative. Peut-être que l'aspect le plus valorisant de cette initiative fut le processus: les étudiants prirent le temps de réfléchir, ils discutèrent et négocièrent leurs besoins et évaluations. Aussi, j'ai pris le temps de parler avec la classe des commentaires et suggestions et j'ai même négocié des modifications dans leurs responsabilités. (Incroyablement, ils/elles voulaient PLUS de tests.) Le processus leur permit de faire entendre leur point de vue et de faire des suggestions pour l'amélioration du cours. L'initiative nous a permis d'avoir une vue plus équilibrée de comment le cours se déroulait au lieu de recueillir simplement les plaintes. Enfin, j'ai trouvé l'expérience enrichissante.

La classification des réponses fut un peu long et ardue. Peut-être qu'elle pourrait être simplifiée. En tout, le processus s'étendit sur un cours et demi, ce qui fut un peu long. »

Enseignant(e) # 4

« Je crois que la partie intéressante de ce projet fut l'aspect du travail de groupe. Le fait de savoir que d'autres enseignant(e)s puissent parler ouvertement de leurs préoccupations et problèmes dans leurs classes respectives est très positif et suggère qu'en se consultant il est possible de travailler ensemble. J'ai apprécié le fait qu'un(e) autre enseignant(e) anime la discussion dans ma classe et je crois que les commentaires des étudiant(e)s ont revêtu plus d'importance par conséquence.

Une de mes difficultés maintenant est de décider comment traiter les résultats de l'évaluation. Comment répondre aux besoins de mes élèves sans avoir l'air de les prendre à la légère. Comment peut-on évaluer si leurs besoins ont été rencontrés à la fin de la session ? Peut-on éviter de surévaluer de sorte que les réponses ne deviennent pas insignifiantes ? »

Enseignant(e) # 5

« Je suis heureuse de participer à ce projet, car j'aimerais trouver une meilleure façon d'évaluer mon approche dans la classe (supérieure à l'évaluation standard employée par notre département) à la fin de la session.

Quoique l'approche était facile, elle a besoin d'être raffinée afin que cette méthode réponde encore plus à nos besoins i.e., que faire des résultats ? Comment procéder afin de rendre l'exercice encore plus fructueux ?

Le processus prit environ 40 minutes de cours – temps raisonnable pour faire une évaluation. Je n'accepterais pas un processus plus long.

Les résultats fournissent des commentaires positifs (il est bon de savoir ce qui va bien) autant que les sec-teurs que les étudiants jugent insatisfaisants. Il me fut nécessaire de demander des éclaircissements sur certains commentaires. Les commentaires ont provoqué de la réflexion sur le contenu de mes cours et sur mes méthodes d'enseignement. »

Enseignant(e) # 6

« Je fus heureux de participer à cette initiative pour récolter des opinions sur le processus de l'apprentissage et de l'enseignement avec les étudiant(e)s de mon cours de première année "Observation Drawing". De pouvoir obtenir une évaluation écrite et articulée pendant la session est très important pour moi puisque j'en tire une meilleure idée de ce que les étudiant(e)s pensent du contenu et de l'énoncé du cours, et me permet d'effectuer immédiatement certaines modifications dans ma manière de faire.

Les étudiant(e)s n'ont peut-être pas une idée complète de la matière du cours (il relève de moi de leur inculquer des connaissances sur le dessin en tant que processus, produit et un aspect intéressant de recherche et pratique. Toutefois, ils peuvent avoir un gros impact sur comment on donne le cours. Ainsi, ça leur rapporte beaucoup de prendre conscience des responsabilités du professeur, d'avoir accès à une méthode d'évaluation, et de réaliser pleinement le rôle qu'ils peuvent jouer dans l'apprentissage de la matière. L'opportunité qu'ils ont eue d'avoir une discussion ouverte, mais structurée, avec les autres élèves leur apporta beaucoup en leur donnant la chance d'écouter les opinions et de s'exprimer aussi.

J'espère que ceci deviendra un processus habituel avec tous les professeurs dans notre département. »

Enseignant(e) # 7

« Le Projet d'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement a été une expérience positive pour moi et, selon mon opinion, pour mes étudiants aussi. En particulier, j'ai les commentaires suivants à faire:

- Les étudiants semblent avoir apprécié l'exercice parce que ça leur a donné la chance de donner leurs opinions d'une façon anonyme.
- Comme commentaire personnel, j'ai trouvé que le temps consacré à la discussion nous a beaucoup rapporté.
- L'exercice était d'une grande valeur et j'aimerais participer à toute autre initiative dans le futur. »