



Université Saint-Joseph de Beyrouth
جامعة القديس يوسف في بيروت

Effets d'une démarche qualité sur la dynamique académique dans une université francophone au Liban

*Colloque Qualité G3 Montréal : Les démarches qualité
en enseignement supérieur: quels en sont les effets?*

Pr. Nada Moghaizel-Nasr, Doyen honoraire, Déléguée
du Recteur à l'Assurance qualité et la Pédagogie
universitaire

25 octobre 2018



Plan

- I. Contexte
- II. Finalité et Résultats attendus
- III. Critères qualité académiques et initiatives menées
- IV. Approche adoptée
- V. Effets
- VI. Conditions favorisant un impact positif





I- Contexte

Fondée au Liban,
1875, jésuite,
francophone,
culture facultaire

100.000 alumni

1600 enseignants
12000 étudiants

30 institutions

5 campus
3 centres régionaux
1 centre international

1 hôpital
2 musée
1 incubateur
2 théâtres





Chantier académique et pédagogique entamé au niveau de toute l'institution 2012-2013

Processus Assurance qualité et Accréditation institutionnelle



II- Finalité et Résultats attendus

- **Finalité :**

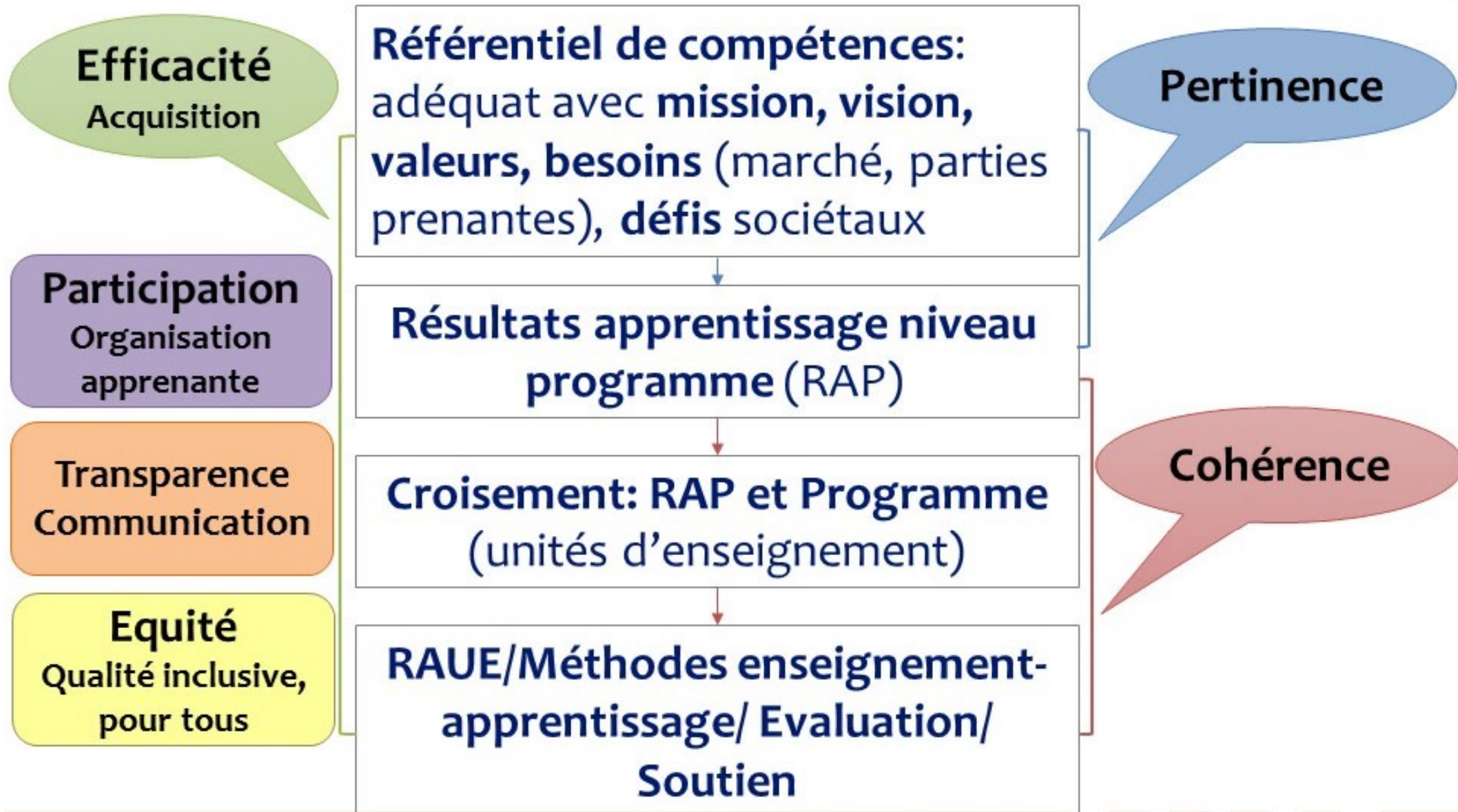
Améliorer **qualité de la formation** à travers développement d'une **culture qualité**

- **Résultats attendus:**

- ✓ Développer **culture qualité** et donc posture **réflexive** auprès des institutions (*organisations apprenantes*) et des enseignants (praticiens réflexifs)
- ✓ Développer **critères qualité** domaine académique



III- Critères qualité académiques et initiatives





Référentiel de compétences et RAP

- Mission, Valeurs, Vision
- Besoins et attentes marché du travail et parties prenantes
- Défis et enjeux sociétaux

Pertinence

Équité

Cohérence

Participation

Organisation apprenante

- ✓ Autoévaluation
- ✓ Projets d'améliorations
- ✓ Mutualisation bonnes pratiques

Efficacité

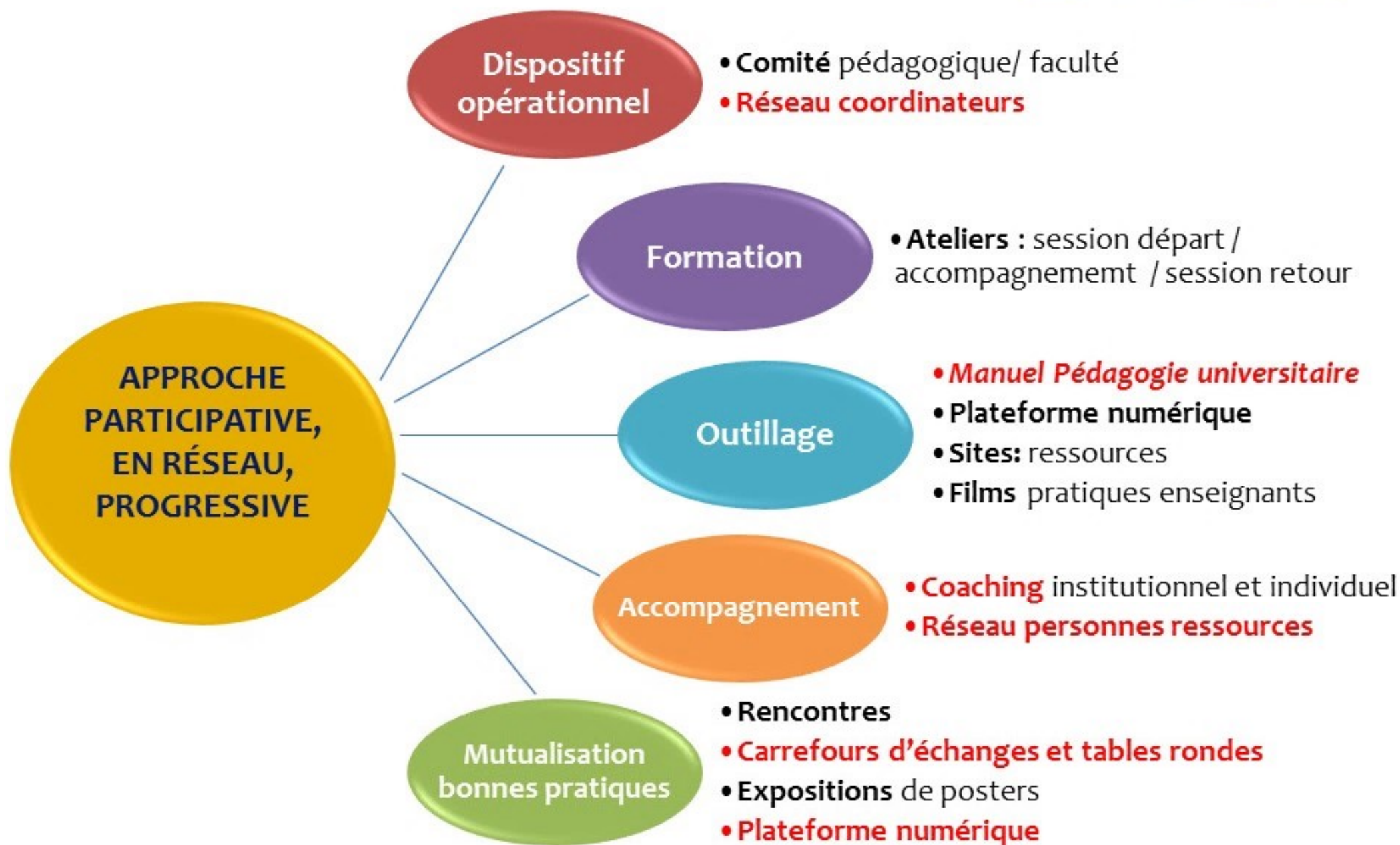
Transparence et Communication

- ✓ Croisement RAP avec Programmes (UE)
- ✓ UE: Plans comme porte entrée
 - Résultats attendus UE
 - Contenu
 - Méthodes d'enseignement
 - Modalités d'évaluation
 - Charge de travail étudiant

- ✓ Culture des résultats attendus
- ✓ Souci pédagogique
- ✓ Renforcement dispositifs de soutien

Projet 2018-2019

- ✓ Référentiels programmes
- ✓ Plans UE





**Manuel
de pédagogie
universitaire**

mpu.usj.edu.lb/manuel

**Chapitres supplémentaires
2016 - 2017**

mpu.usj.edu.lb/manuel

avec le soutien de





Plateforme numérique

Dépôt de bonnes
pratiques

Difficultés / Défis

Consultation de pratiques
et de ressources

Suggestions
et Idées

Contacts et Personnes
ressources

Lexique



V- Effets sur dynamique académique



A- Effets généraux:

1- Fonctionnement institutionnel

- Renforcement du fonctionnement en **organisation apprenante**: réflexion collective, et communication
- Développement de **maturité institutionnelle**
- Renforcement de **l'intelligence connective**, culture de **réseau**
- Constitution de **communautés de pratiques**
- **Décloisonnement pédagogique** intra et interdisciplinaire et institutionnel
- Repérage de **personnes ressources** pour soutien de proximité et développement de **culture de coaching** par les pairs

2- Représentations

- **Modification identité professionnelle** enseignant universitaire et manager: Compétences d'ordre pédagogique
- Conscience des **nouvelles expertises et compétences nécessaires**: Pilotage projets, coaching, accompagnement, conseil, etc.
- **Liens avec qualité pour tous** (dont les moins outillés) : *Excellence inclusive*, non élitiste: de par explicitation, étayage et évaluation de l'efficacité

3- Amélioration des pratiques

- Septembre 2018: **123 projets d'amélioration** sur *Plateforme AQ*
- Plus grande **motivation des enseignants** due à la valorisation des pratiques
- Contagion
- **Mutualisation** de bonnes pratiques: levier d'amélioration
- Capitalisation et **développement de pratiques**
- **Solution à des problèmes concrets**: Mise en écho problèmes/Solutions



B- Effets perçus





1- Amélioration des programmes

- Plus de **cohérence** entre unités d'enseignement/ référentiels compétences
- Meilleure **articulation** : résultats attendus/contenu/ méthodes d'enseignement/évaluation
- Identification objective des **lacunes/redondances**
- **Regroupement éclairé** d'unités d'enseignement
- **Estimation plus objective des crédits** (charge de travail de l'étudiant, cours en présentiel...)
- Clarification des **seuils de maîtrise**, meilleure **progressivité** des enseignements: L/M/D
- Identification éclairée des **prérequis**
- Identification affinée des **connaissances nécessaires** pour atteindre un résultat attendu
- Outil pour **amélioration continue des programmes**



2- Amélioration des méthodes d'enseignement et d'évaluation

- Enrichissement et diversification des **méthodes d'enseignement**
- Meilleure identification de **charge de travail de l'étudiant**
- Révision et innovation méthodes **d'évaluation**
- Plan: outil favorisant **amélioration des méthodes enseignement et évaluation acquis**



3- Mutualisation et intégration

- Evaluation communes entre UE favorisant **intégration** et **mutualisation** grâce à clarification des résultats attendus
- Développement **culture des compétences**
- Mutualisation **interinstitutionnelle** facilitée



4- Motivation
étudiants/réussite/
mobilisation
connaissances

- Connaissances prennent du **sens** car reliées à une finalité
- Lien avec **situations professionnelles**
- **Lien théorie-pratique** plus évident
- **Rôle plus actif de l'étudiant**
- **Outillage des étudiants moins favorisés** socialement grâce à l'explicitation



5- Transparence et visibilité

- Clarification du **contrat** et **responsabilisation de l'étudiant**
- Plus grande **attractivité des enseignements**
- Meilleure visibilité pour les **employeurs potentiels**
- Clarté du **Supplément au diplôme** exigé par l'ECTS



6- Collaboration

- Communication et **réflexion collective** entre collègues, entre institutions
- **Harmonisation entre différents intervenants** dans un cursus



L'essentiel : chantier a favorisé qualité pour tous, *excellence inclusive*

Culture des résultats attendus a favorisé centration sur l'étudiant





VI- Conditions favorisant un impact positif

A- Niveau posture et démarches:

aussi importantes qu'expertise technique

(Changer déstabilise identité professionnelle, des représentations fondatrices et des pratiques)

- **Connaitre l'institution** « Pour enseigner l'anglais à Paul il faut connaître l'anglais, mais aussi Paul et les raisons pour lesquelles il veut apprendre l'anglais »
- Respecter **seuil de maturité**, zone proximale de développement
- Procéder **progressivement**: continuité/rupture, déstabilisations/stabilisations successives. **Politique des petits pas**. Brûler les étapes brûle le projet
- Adopter posture d'**ex-pair**, pas d'expert ("radicalisme de l'inexpérience"). **Empathie** (avoir expérimenté)
- Respecter **rythme** du changement: ni trop lent ni trop rapide
- Donner du **sens**, montrer **valeur ajoutée**
- **Simplifier** « D'abord dédramatiser » (Prévert)
- Donner confiance, **sentiment de contrôlabilité**, **compétence perçue positive**

B- Niveau institutionnel

- Montrer **volonté et engagement institutionnels**
- **Travailler en réseau**, proximité et non en entité lourde/centralisée
- **Coaching: partir de ce que font les personnes** pour améliorer
- **Faire participer:** perspective participative et réflexive de « *communauté apprenante* »
- Assurer **soutien** moral, méthodologique et technique
- Assurer plateformes pour **mutualiser**, capitaliser
- Assurer équilibre entre **institutionnalisation et autonomie**
- **Revisiter politique des ressources humaines:** valoriser engagement et pratiques pédagogiques
- Approche **transformative**, non additive, administrative et contraignante
- **Processus long, progressif.** Transformations silencieuses (F. Jullien) « *vrais miracles font peu de bruit* » (St Exupéry)