

Projet Qualéduc Mobilités



Mobilités à Vienne du 16 au 20 avril 2018

- Stève BLANCHARD, directeur délégué aux formations, académie de Grenoble,
- Magali BUISSON, chef d'établissement adjoint, académie de Montpellier,
- Françoise CANETOS, chef d'établissement, académie de Versailles,
- Fabien CHICHERY, IEN STI, académie d'Amiens
- Laurent DRAULT, adjoint au DASEN de la Mayenne pour le 1^{er} degré, académie de Nantes
- Philippe JACQUIN, IEN lettres-Histoire, académie de Dijon
- Sylvie JOUANOT, IEN économie gestion, académie de Versailles
- Olivier LAUNAY, DAREIC, académie de Rouen
- Hervé LEHUGEUR, chef d'établissement adjoint, académie de Caen
- Carine MALLET, chef d'établissement adjoint, académie de Besançon
- David MARISSAL, chargé de mission DAFPIC, académie de Lille
- Myriam MAZOYER, chargée de mission DAFPIC, académie de Lyon
- Sandra MEUNIER, chef d'établissement, académie de Créteil
- Pascale MORANDINI Pascale, chargé de mission MEE à la DAET, académie de Nancy-Metz
- Christelle MULLER, chef d'établissement chargée de mission au SAIO, académie de Strasbourg
- Jérôme PONCEL, chef d'établissement, académie de Rennes
- Jean-Marc SIERRA, IEN STI, académie de Strasbourg
- Valérie TEULADE, IEN économie-gestion, académie de Clermont-Ferrand
- Richard TOURMEAU, chef d'établissement adjoint, académie d'Orléans-Tours

Structuration de ce rapport

1^{ère} partie : rapport collectif

- L'organisme d'accueil
- Les objectifs
- Les personnes rencontrées et les sites visités
- Les focales d'observation
- Les caractéristiques
- La démarche qualité

2^{ème} partie : rapports d'étonnement individuels

- Ce qui m'a étonné, surpris
- Ce qui a retenu mon attention
- Les points forts/les points faibles
- Ce que j'ai appris
- Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

1^{ère} partie Rapport collectif

L'organisme d'accueil

ARQA-VET Austrian Reference Point for Quality Assurance in VET, **OeAD-Haus**, Ebendorferstraße 7, 1010 Wien (<https://arqa-vet.at/en/about-us/contactoffice/>)

Les objectifs

- Découvrir l'enseignement professionnel initial du système éducatif autrichien (Initial Vocational Education and Training – IVET)
- Découvrir le système d'assurance qualité IVET
- Visiter des établissements scolaires, centre de formation d'apprentis et entreprises d'accueil
- Rencontrer les différents acteurs IVET en Autriche

Les personnes rencontrées et les organismes visités

- ARQA-VET : Dr. Franz Gramlinger – director, Dr. Michaela Jonach - expert for Quality Development in Educational Institutions, Jouko Luomi - Project Manager, Hugo Van Doorn - Project Manager, Anna Toifl - Assistant
- BMBWF (Federal Ministry of Education, Science and Research) : Jürgen Horschinegg (juergen.horschinegg@bmbwf.gv.at)
- BMDW (Federal Ministry for Digital and Economic Affairs) : Josef Hochwald (josef.hochwald@bmdw.gv.at)
- Helene Babel (BMBWF, Helene.babel@bmbwf.gv.at), responsible quality manager in the ministry, QIBB and ARQA-VET
- Hertha Firnberg Schulen für Wirtschaft und Tourismus : Firnbergplatz 1, 1220 Wien ; www.firnbergschulen.at
 - Maria Ettl- headmaster : direktion@tourismusschule.at
 - Ulrike Zwinger- quality and management team : ulrike.zwinger@tourismusschule.at
 - Doris Wagner - school inspector vocational schools – dual system – Lower Austria : Doris.Wagner@lssr-noe.gv.at
 - Beate Tötterström - quality manager of a commercial college : beate.toetterstroem@me.com ; Schumpeter HAK, Wien 13 : www.bhakwien13.at
 - Heinrich Mahler - quality manager of a technical college HTL Spengergasse : mahler@spengergasse.at ; www.spengergasse.at
 - Marianne Niklas - quality manager on county level : Bafep Lower Austria, colleges for kindergarden pedagogy : marianne.niklas@bakipstpoelten.ac.at
- Alfred Freundlinger WKO, the Austrian Federal Economic Chamber : Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien ; www.wko.at Alfred.Freundlinger@wko.at
- Edith Kugi-Mazza Chamber of Labour, social partner edith.kugi@akwien.at
- Vocational School for Trade and Travel (Berufsschule - Handel und Reisen) : Hütteldorfer Straße 7-17, 1150 Wien ; www.bshr.at
 - Romana Schütz, school inspector
 - Elisabeth Knaf, headmaster (bs15huet007s2@m56ssr.wien.at)
 - Göky Tasci, vice-headmaster
 - Karin Mayr (bs15huet007k4@m56ssr.wien.at), vice headmaster of the Vocational School HKFL (Wood, Sound, Colour & Paint : www.hkfl.at)
 - Margareta Raab (margareta.raab@cgg.at), vice headmaster of the Vocational School CGG (Chemistry, Graphics & designing Professions : www.cgg.at)
- Andreas Kessler ; head of the apprenticeship training centre of the ÖBB – Austrian Federal Railways, Lehrlingsausbildung Lehrwerkstätte Floridsdorf, Ruthnergasse 2a, 1210 Wien.

Les focales d'observation du groupe

•Voie professionnelle, voie d'excellence

- Les partenariats école entreprise
- L'apprentissage des langues

•Système éducatif de l'enseignement professionnel

- L'année préparatoire à l'apprentissage
- Le dispositif des Supra Companies qui permet l'inclusion, et l'approche globale de l'apprentissage des élèves

• Qualité et pilotage de la qualité

- L'accompagnement externe à la mise en place d'un SMQ = la structure Arqavet
- Les trois piliers de l'évaluation dans le système qualité
 - o le feed back individuel
 - o la revue par les pairs
 - o l'auto évaluation - QIBB
- La formation et la certification « qualité » pour les QualityProcess Manager
- L'enjeu du SMQ pour garantir le choix des élèves de l'école -Le recrutement des élèves point sensible dû à la baisse de la natalité
- La régulation du système entre les différents échelons (fédéral, provincial, local) avec un SMQ
- La temporalité biennale des rapports d'auto-évaluation

•Les relationsentre les acteurs

- La régulation du système entre les différents échelons (fédéral, provincial, local) avec un SMQ
- L'articulation entre le rôle de l'inspecteur, du headmaster, du QMP, des enseignants
- Le rôle et la posture de l'inspecteur : ils accompagnent les établissements, ils ne sont pas des spécialistes pédagogiques,
- L'enrôlement des acteurs autour d'objectifs partagés : européen, fédéral, provincial, local
- La relation Formateur/Apprentis
- Le travail collaboratif et participatif : les relations fonctionnelles avec la hiérarchie et l'investissement de l'enseignant dans le système de management de la qualité

•Les valeurs partagées

- L'accompagnement du parcours des jeunes
- L'égalité homme femme, question du genre et la responsabilisation des élèves autour de la question
- Lesentiment d'appartenance qui participe de la qualité
 - o Organisation des espaces – Vie scolaire
 - o Valorisation des élèves au sein de l'école
- La responsabilisation des élèves, le développement de la confiance et de l'autonomie (croisement avec les procédures disciplinaires)
- Le développement durable

Les caractéristiques

L'Autriche est un pays peuplé de 8,6 millions d'habitants avec un faible taux de natalité. L'enseignement a une durée obligatoire de 9 années, de 6 à 15 ans.

Un fonctionnement fédéral et provincial du système éducatif :

Au niveau fédéral, le ministère de l'éducation rédige les curricula de formation et encadre le fonctionnement des établissements scolaires. Il finance le salaire des enseignants des écoles à plein temps.

Le niveau provincial finance le fonctionnement matériel des établissements au niveau local, vérifie la qualité des enseignements et le bon fonctionnement des établissements par l'intermédiaire d'inspecteurs d'école.

Les inspecteurs n'ont pas un rôle disciplinaire ou pédagogique, ils sont chargés de l'accompagnement des établissements dans leur démarche qualité dans le cadre de l'autonomie croissante des établissements.

Il existe deux types de collèges avec le même curriculum de formation, un pour les élèves qui sont en capacité d'apprendre de manière autonome et un pour les élèves qui ont besoin de plus d'accompagnement et qui propose deux enseignants pour un groupe d'élèves. Les familles doivent faire le choix de l'un des collèges à la fin de l'école primaire soit à 10 ans.

À 14 ans les élèves doivent faire le choix d'une voie de formation parmi trois choix :

- La filière générale – 20% des élèves – Les élèves préparent une Matura leur permettant d'entrer à l'université. Une Matura est composée de 4 validations de matières générales choisies par l'élève.
- La filière de l'enseignement professionnel.
 - o En système dual = l'apprentissage – 38 % des élèves
La formation dans le système dual est axée principalement sur le geste professionnel et les compétences techniques, certains enseignements généraux en lien avec la spécialité sont toutefois dispensés selon les métiers.
 - o En école d'enseignement professionnel à plein temps – 42 % des élèves
La formation est professionnalisante, avec des stages en entreprise et avec une part importante dédiée aux enseignements généraux en lien avec la spécialité

Des passerelles existent dans toutes les voies de formation pour permettre d'une manière générale de fluidifier les parcours et de monter le niveau général de qualification des élèves. A l'issue des deux voies de formation professionnelle, les élèves peuvent préparer une Matura en plus de leur diplôme professionnel afin de pouvoir entrer à l'université.

Dans le cadre du système dual, les élèves qui le désirent peuvent aussi préparer une Matura en présentant 3 des 4 matières durant leur apprentissage puis une année complémentaire leur est accordée à l'issue de leur contrat pour finir leur Matura. Environ 10% des élèves de cette filière obtiennent la Matura.

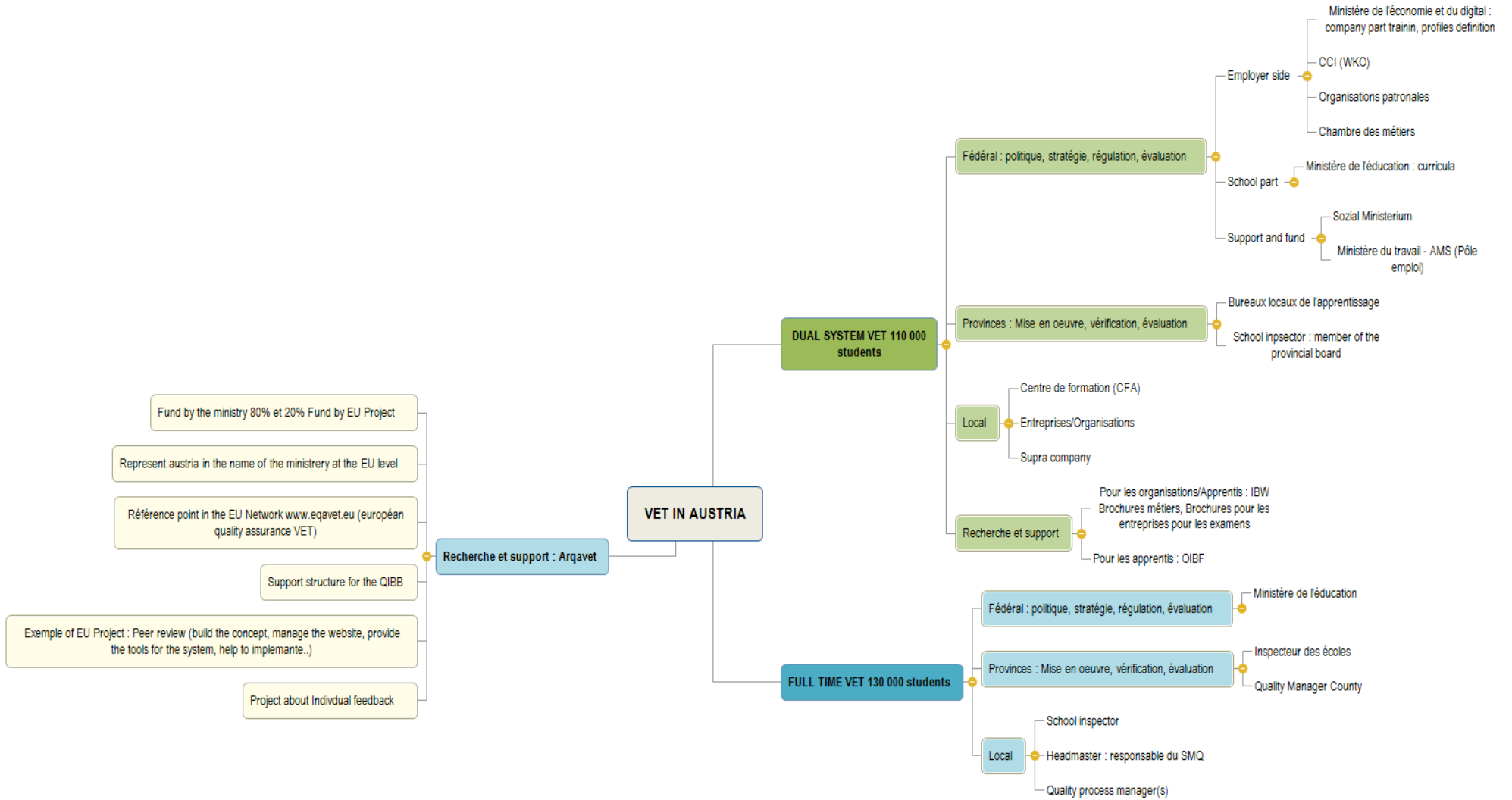
La part des élèves de la filière d'enseignement professionnel à plein temps présentant une Matura est en augmentation constante depuis quelques années ainsi que le nombre d'élèves qui poursuivent des études vers l'enseignement supérieur, à l'université ou dans des formations diplômantes de niveau III, II, ou I.

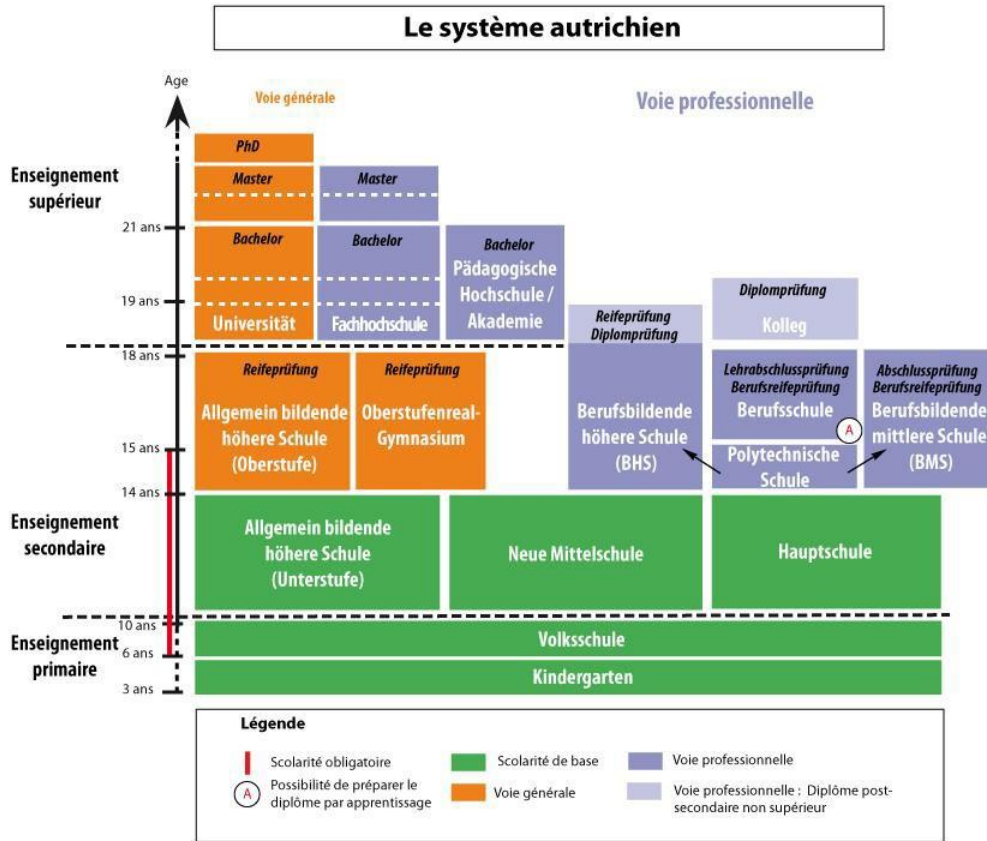
Tous les établissements d'enseignement professionnel doivent dans le cadre de la loi, mettre en place un système de management de la qualité. Le chef d'établissement en est responsable, il doit nommer au sein de son établissement un ou des responsables des « process » de la qualité (Qualityprocess manager – QPM). Ces enseignants sont indemnisés par une décharge de leur temps de service de 1 ou 2 heures par semaine.

Les flux d'élèves sont beaucoup moins importants qu'en France mais **une attention particulière est portée à la formation professionnelle afin qu'elle soit en adéquation avec les besoins du monde économique.** Le taux de chômage est globalement de 6 % à 9% pour les jeunes.

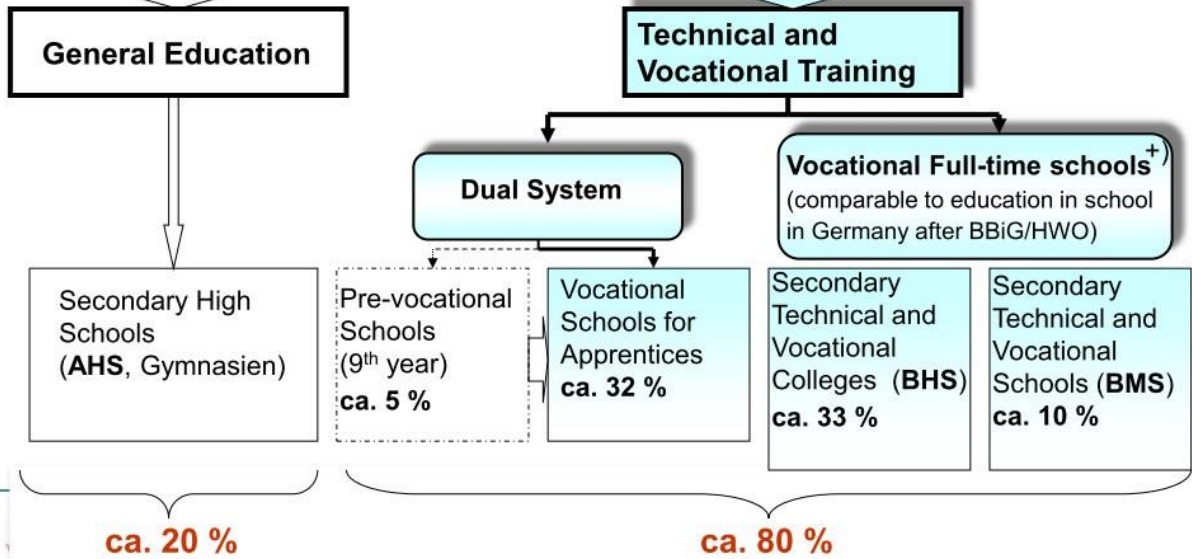
Les « profils » métiers sont définis par le ministère de l'économie et du digital et revus régulièrement selon les demandes des branches professionnelles. Chaque année, une vingtaine de profils est renouvelée ou créée. Puis le ministère de l'éducation rédige le curriculum en lien avec le profil et les modalités de formations.

Synthèse collective: VET in Austria





"Austrian Education System" at the Secondary Level (14 – 19 years)

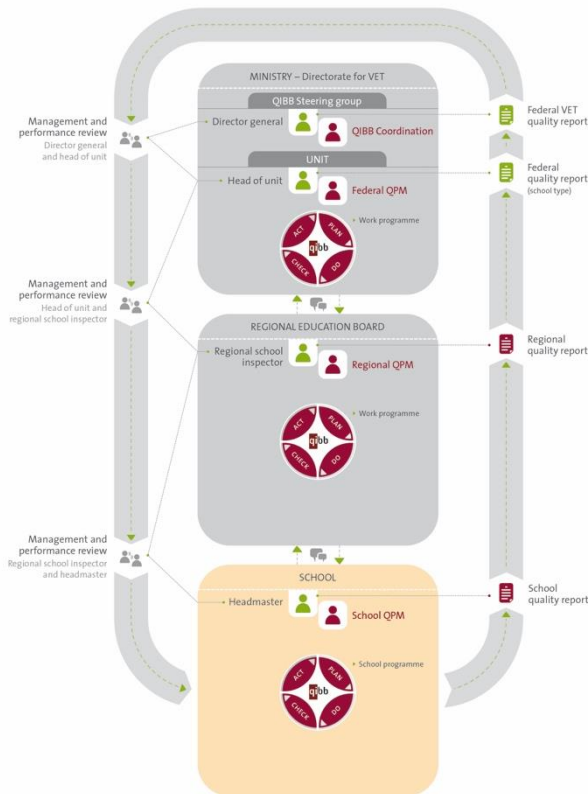


La démarche qualité

Le système qualité dans l'enseignement professionnel est porté par trois organismes indépendants : Arqa-vet, IBW, öiebf.

La démarche Qualité est travaillée en Autriche depuis 2004 sous forme expérimentale au début puis elle a été institutionnalisée depuis 2011. La démarche qualité est pilotée par le niveau national QIBB. Celui-ci élabore guides et plans d'action de façon à mettre en œuvre les grandes orientations nationales et les confie à des organismes dédiés. ARQUAVET notre hôte, en est un.

Schéma général de la démarche



Au niveau national

Au niveau régional : les inspecteurs conseillent les écoles pour mettre en œuvre leur plan de développement et rendent compte.

Au niveau établissement

A chaque niveau, les cycles de qualité sont indépendants. Il existe trois types d'évaluation :

1. Evaluation individuelle
2. Evaluation du système
3. Evaluation externe : peerreview qui agit sur les deux aspects : individuel et organisationnelle.



Quality management instruments:

- Mission statement
- Quality matrix (professional fields, objectives, implementation measures, results, indicators, evaluation methods)
- Work program or school program (objectives and implementation measures for the reporting period)
- Evaluation (individual feedback, system feedback)
- Quality report (school, regional, federal level)
- Management and performance reviews
- Follow up tool: change management process

2^{ème} partie

Rapports d'étonnement individuels

1.	Carine MALLET - Proviseur adjoint – Académie de Besançon	9
2.	Magali BUISSON - Proviseur Adjoint – Académie de Montpellier	12
3.	Françoise CANETOS –Proviseure – Académie de Toulouse	13
4.	Hervé LEHUGEUR – Principal adjoint – Académie de Caen	17
5.	Sandra MEUNIER - Chef d'établissement – Académie de Créteil	19
6.	Jérôme PONCEL - Proviseur adjoint – Académie de Rennes	21
7.	Richard TOURMEAU- Proviseur-adjoint– Académie d'Orléans-Tours.....	21
8.	Laurent DRAULT- Adjoint au Directeur Académique des Services de l'Education Nationale (DASEN) chargé du premier degré – Académie de Nantes.....	24
9.	Jean-Marc SIERRA –IEN STI – Académie de Strasbourg.....	27
10.	Fabien CHICHERY -IEN STI - Académie d'Amiens	28
11.	Philippe JACQUIN - IEN EG – Académie de Dijon.....	29
12.	Olivier LAUNAY -DAREIC, IA-IPR - Académie de Rouen	35
13.	Sylvie JOUANOT – IEN - Académie de Versailles Valérie TEULADE– IEN - Académie de Clermont-Ferrand Pascale MORANDINI - Chargée de mission MEE à la DAET - Académie de Nancy-Metz	37
14.	Myriam MAZOYER - Chargée de mission DAFPIC – Académie de Lyon.....	40
15.	David MARISSAL - Chargé de mission DAET – Académie de Lille.....	43
16.	Stève BLANCHARD – Professeur - Académie de Grenoble	44

1. Carine MALLET - Proviseur adjoint – Académie de Besançon

Ce qui m'a étonné, surpris

Dès le premier jour de mon arrivée à Vienne, ce qui m'a le plus étonné, impressionné, interpellé c'est la qualité des relations sociales tout autant qu'interpersonnelles. En effet, ce qui se dégage clairement est que le fondement de ces relations repose sur deux valeurs intrinsèquement liées : **la confiance et la responsabilisation**.

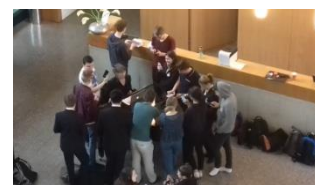
De nombreux exemples observés dans les actes de la vie quotidienne puis dans les différents établissements scolaires et organismes visités ont conforté cette première impression qui est restée vivace tout au long de ce séjour d'étude.

- Dans le métro ou le tramway, aucune barrière, aucune nécessité de passer sa carte ou son billet ce qui rend le trafic fluide, le climat serein ; entrée et sortie sont libres. En une semaine durant laquelle nous avons pris les transports en commun plusieurs fois par jour, nous n'avons constaté aucune bousculade ; montées et descentes des voyageurs se passent dans le plus grand respect des uns et des autres.
- Les espaces communs sont propres, les citoyens ayant même le réflexe de ramasser les quelques rares papiers qui seraient au sol.
- Sur les voies publiques, les véhicules respectent les piétons et, en retour, les piétons n'ont pas de comportements anarchiques (traversées des chaussées sur les passages piétons suivant l'autorisation des feux tricolores par exemple).
- Dans les établissements scolaires, la mise en place de feed-back individuel des élèves vers les enseignants dans le cadre de la démarche qualité permettent de tisser des relations basées sur la confiance. Et même si l'ensemble des enseignants ne participent pas encore à cette démarche, il n'en demeure pas moins que cette dernière a le mérite d'impulser un temps d'échanges, d'explicitation entre élèves et enseignants au profit de tous.



- J'ai pu observer, au sein des classes, des pratiques pédagogiques que je qualifierais de "souples" ou tout simplement d'attentives au jeune apprenant et à son développement global. En effet, au delà du fait que la coopération et l'entraide entre pairs sont encouragées, les jeunes peuvent travailler en classe avec les appuis qui leur conviennent et leur permettent de favoriser leurs apprentissages (travail en groupe, travail en musique, appui informatique, boisson, nourriture, etc.) ; l'exclusion de cours n'existe, a priori pas en Autriche. Cette politique liée à une pédagogie différenciée pour ne pas la qualifier d'innovante permet, à mon sens, la mise en place d'un cercle vertueux, favorisant la réussite de chacun au sein d'établissement où règne un climat de confiance facilitant l'acquisition de l'autonomie et de la responsabilisation.

- L'existence de lieux et d'espace d'échanges où élèves comme professeurs viennent se rencontrer, travailler, se détendre (dans une école, présence d'un piano dans le hall d'accueil en libre accès) est porteuse de valeurs à fort potentiel coopératif.
- La présence de plateau de fruits à disposition de tous (réception de l'hôtel, établissements scolaires, organismes visités) traduit en acte la politique de santé publique.
- A chaque visite, que ce soit dans des lycées, des écoles d'apprentis, des centres d'apprentissage, j'ai pu constater beaucoup d'investissement et d'implication chez les jeunes. Ces derniers semblent conscients des critères de sélectivité auxquels ils seront confrontés à leur entrée dans le monde du travail et ce, même si le taux de chômage chez les jeunes est l'un des plus bas d'Europe (forte décroissance de la natalité couplée à une croissance économique relativement bonne).



In fine, cette impression, qu'en Autriche, **la citoyenneté** est une valeur totalement intériorisée m'a fortement marquée tant le bien commun, la loi sociale, l'intérêt général semblent primer sur l'individu et ses libertés.

Ce qui a retenu mon attention

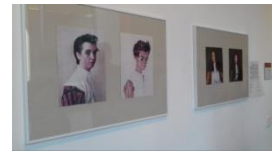
Dans l'ensemble des caractéristiques du système de formation professionnelle initiale autrichien, plusieurs points ont retenu mon attention :

1. **L'ouverture des établissements, des personnels et des jeunes sur l'international** : maîtrise de 2 ou 3 langues par l'ensemble des élèves et des personnels, cours en langue vivante étrangère en lien avec le domaine professionnel, stages à l'étranger (même pour les apprentis), cours de langue vivante basé sur l'oralité plus que sur l'écrit avec une forte composante pour le débat et l'argumentation, organisation d'échanges en plusieurs langues vivantes étrangères sur une thématique, mémoire de fin d'étude dans la filière économique rédigé pour moitié en anglais, pour moitié en français, projets et partenariats européens. Par ailleurs, j'ai rencontré, dans les transports en commun, de nombreuses personnes parlant non seulement anglais (ce qui semble "la norme") mais également français avec un très bon niveau (comparativement à mon propre niveau d'anglais).
2. **La formation, le parcours des enseignants et des personnels d'encadrement des établissements d'enseignement professionnel** : tous les personnels sont d'anciens professionnels ; c'est d'ailleurs un pré-requis pour devenir enseignant dans la voie professionnelle puisqu'il faut avoir travaillé au minimum 3 ans dans son secteur d'activité. Pour certains d'entre eux, ils sont encore en activité (40 % dans une école d'apprentis visitée) tout en enseignant à temps partiel. Cette situation est une plus value

non seulement pour les enseignants (légitimité), mais également pour les jeunes (réalité du monde du travail, insertion professionnelle) et pour l'établissement (image et rayonnement). Ce contact permanent avec le monde de l'entreprise, les exigences de la profession et ses évolutions permettent, à mon sens, à l'enseignant d'être plus réactif au niveau des ses pratiques pédagogiques afin d'apporter aux jeunes des apprentissages en actes et des compétences professionnelles actualisées.

3. **La forte attractivité de l'enseignement professionnel (voie scolaire et apprentissage confondu) :** à ce jour environ 70 à 75 % des jeunes autrichiens se dirigent vers la voie professionnelle à partir de 14 ans. Plusieurs données peuvent expliquer cet engouement : une formation de haut niveau, très professionnalisante permettant non seulement une insertion professionnelle de qualité mais également un accès à l'enseignement supérieur à tous dès lors où l'on est en possession du "Matura" (équivalent du baccalauréat - 10% des apprentis passent le "Matura" après un an de cours supplémentaires). Par ailleurs, dans l'ensemble des cursus professionnels, il existe un lien très étroit entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel. Je peux même dire que la philosophie défendue est que l'enseignement général se doit d'être au service de l'acquisition et du développement des compétences professionnelles (exemple très parlant des cours d'anglais) permettant au jeune de s'insérer directement sur le marché de l'emploi. En outre, l'ouverture des établissements sur l'international alliée à une dimension culturelle très présente dans les cursus favorisent l'attractivité de ces formations voire pour certaines, un fort rayonnement par une image d'excellence.

4. **La valorisation des jeunes, de leurs compétences et de leurs réussites :** dans tous les établissements que nous avons visités, les jeunes sont mis en avant. L'affichage dans les couloirs de photos, travaux, diplômes, projets, etc. est constant et donne à voir une vie, une culture d'établissement que chacun partage et s'approprie.



5. **Un maître-mot : personne au bord du chemin.** Les "ponts" et autres dispositifs existants permettent à chaque jeune de trouver sa voie de formation et d'y réussir (passage des épreuves en plusieurs fois, temps d'attente pour les formations nécessitant d'avoir 17 ans, ateliers pédagogiques pour les jeunes en difficulté ou en décrochage, etc.)
6. **Un "qualityprocess" à tous les niveaux de fonctionnement du système éducatif professionnel.** L'Autriche est l'un des pays pionniers quant à la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein du système éducatif. La démarche QIBB touche l'ensemble de l'enseignement professionnel (678 établissements, 27244 enseignants, 303554 jeunes) et bénéficie d'un organisme expert support, ARQA-VET. La démarche qualité est intégrée dans le projet d'établissement et est affichée à l'intention de tous. Chacun la connaît et y participe : feed-back entre les différents usagers de l'établissement (jeunes - enseignants - direction), évaluation entre pairs (Peer review) ou encore auto-évaluation. L'objectif de l'Autriche est de développer la démarche qualité au sein de l'ensemble du système éducatif d'où l'importance du financement accordé par le ministère.
7. **Les relations fonctionnelles avec la hiérarchie et l'investissement des enseignants dans la politique de développement de l'établissement et dans le système de management de la qualité.** L'implication des enseignants dans la vie de l'établissement et leur mobilisation pour la prise en charge de projets se fait sans compensation financière. Leurs motivations reposent *a priori* sur la réussite des élèves et sur l'intérêt du travail collaboratif et participatif. Le climat de confiance, l'autonomie laissée dans la conduite des projets et les temps de concertation aménagés semblent favoriser le sentiment d'appartenance à l'établissement.

8. **L'égalité "homme-femme", question du genre et la responsabilisation des élèves autour de la question.** Même si je n'ai pu vraiment observer ce point que dans un établissement, ce dernier a fortement retenu mon attention dans sa conduite et sa visibilité au sein de l'école. Une charte qualité est affichée à plusieurs endroits de l'établissement permettant à chacun de comprendre la philosophie de la politique d'établissement et le rôle attendu par chacun. Les jeunes sont particulièrement investis dans cette démarche et sont les garants du "genre neutre" au sein des classes. Certains d'entre eux deviennent également "ambassadeurs" du "gendermainstreaming" auprès d'autres établissements et particulièrement auprès des plus jeunes. Toutefois, j'ai également pu constater que cette thématique revêtait une importance notable en Autriche car le centre d'apprentis des chemins de fer autrichiens (ÖBB) développe également un programme fort pour lutter contre les stéréotypes de genre.



Les points forts et les points faibles

Les points forts relevés	Les points faibles "entre-aperçus" - ressentis
Un relationnel basé sur la confiance et la responsabilisation des acteurs Process qualité Enseignants avec une expérience professionnelle Pourcentage de jeunes se dirigeant vers la voie professionnelle Accès à l'enseignement supérieur pour tous Multilinguisme Ouverture sur l'international Partenariat et coopération forte avec les branches professionnelles et les partenaires sociaux- réactivité face aux besoins de l'économie L'affichage de la politique d'établissement - de la vie de l'établissement Accompagnement des jeunes : personne au bord du chemin	Une démarche qualité qui repose (pour certains aspects) sur le volontariat "Hyper" spécialisation des jeunes Procédure et choix d'orientation - question de l'âge notamment Le rôle des inspecteurs ? Absence de mixité de public au sein de la voie professionnelle (séparation entre scolaire et apprentissage car différents ministères en charge) Concurrence entre voie scolaire et apprentissage (même si existence d'une certaine régulation en lien avec les besoins économiques du moment par des incitations de régulation émanant du gouvernement) Pas d'obligation de mobilité pour les chefs d'établissement ? Pour les enseignants ?

Ce que vous avez appris

Le programme de ce voyage d'étude, conçu avec une grande qualité par ARQA-VET, était dense et nous a permis d'aborder tous les aspects du système de formation professionnelle initiale (full time school et dual système) tout en nous présentant l'organisation du système éducatif autrichien dans son ensemble. De cette présentation du Vocational Education Training (VET), je retiens deux points d'importance à mon sens :

- le défi réussi d'avoir fait de la voie professionnelle une véritable voie de réussite, d'excellence et ce, qu'elle soit scolaire ou par apprentissage.
- l'accompagnement des jeunes à toutes les étapes de leur parcours et cette volonté de faire réussir chacun quelles que soient les difficultés rencontrées : année préparatoire à l'orientation en apprentissage, système des supra-companies, réseau d'anciens élèves (cours particuliers notamment), "youth coaching" sont quelques unes des mesures mises en place par les ministères en charge de ces dossiers.

Lors de cette expérience, j'ai également appris l'importance de la démarche qualité dans la mise en œuvre d'une politique d'établissement en ce qu'elle favorisait entre autre cohésion, investissement et mutualisation. La communication autour de ce process est un des leviers d'une culture commune, partagée et défendue : rendre visible, faire savoir le savoir-faire des équipes est important pour le rayonnement et l'image de l'établissement. Par ailleurs, la démarche qualité conçue comme le fil rouge d'une politique d'établissement permet, à mon sens, d'instaurer le cercle vertueux de la confiance et de la responsabilisation. Toutefois, le facteur de la temporalité revêt une certaine importance et ne doit pas être oublié. Le fait que les chefs d'établissement gardent le même poste "à vie" leur permet d'envisager des politiques à long terme, ce qui est difficilement transposable *ex nihilo* en France.

Enfin, ce voyage m'a aussi permis d'améliorer ma pratique de la langue anglaise en m'obligeant à dépasser mon appréhension de prendre la parole.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

Amélioration du climat scolaire et du bien-être des membres de la communauté éducative :

- affichage des réalisations, des projets, des réussites, des expériences de nos jeunes et de leurs équipes éducatives afin que chacun ait une meilleure visibilité de ce qui se passe dans l'établissement et créer une identité forte d'établissement autour de l'idée que le tout est plus que la somme des parties (E. Morin), que le collectif est plus fort que les individualités.
- favoriser la réflexion sur l'égalité homme/femme par l'aménagement de temps/d'espace de débat - réfléchir à la possibilité de nommer / élire un référent par classe.
- repenser, avec la contribution de l'ensemble des membres de la communauté éducative, les espaces communs et les espaces de travail afin de favoriser la coopération, l'autonomie et de nouvelles pratiques pédagogiques basées sur la mise en avant des compétences intellectuelles, émotionnelles, sociales des jeunes, de leurs différents talents, leur créativité et leur curiosité. Ce type de pédagogie a été mise en place dans certains établissements d'enseignement professionnel autrichiens : COoperative Open Learning (COOL). Cette expérimentation pourrait, dans un premier temps, être réalisée dans le cadre de l'accompagnement personnalisé allant dans le sens du développement de soft-skills au service des apprentissages et des réussites des jeunes.
- mettre en acte la politique du plan national de santé en mettant à disposition des élèves et des personnels des fruits gratuitement tout au long de la journée.

Favoriser la coopération, la mutualisation et le travail en équipe :

- prendre appui sur l'imbrication existante entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel au sein du système d'enseignement professionnel autrichien pour conduire la réflexion et faire évoluer les dispositifs de l'accompagnement personnalisé (AP) et de l'enseignement général lié à la spécialité (EGLS).
- impulser la réflexion autour de la démarche qualité et de sa plus-value pour un établissement notamment autour de la question du sens et de la direction commune du projet d'établissement.

Œuvrer pour faire de la voie professionnelle, une voie d'excellence :

- poursuivre la politique d'ouverture internationale du lycée en élargissant le réseau d'échanges et les partenariats stratégiques et en multipliant les actions d'échanges et de mobilités apprenantes.
- repenser avec les équipes pédagogiques et le corps d'inspection les stratégies d'apprentissage des langues vivantes (oralité, lien direct avec le champ professionnel, co-enseignement avec l'enseignement professionnel, cours en langue vivante étrangère, etc.)

Enfin, je voudrais adresser tous mes remerciements à l'ensemble de l'équipe d'ARQA-VET pour la très grande qualité de son accueil et de son programme de découverte du système de formation professionnelle autrichien. Une mention particulière à Hugo Van Doorn pour son accompagnement quotidien et au Dr. Franz Gramlinger pour son expertise, son professionnalisme et son enthousiasme permanent.

2. Magali BUISSON - Proviseur Adjoint – Académie de Montpellier

Ce qui m'a étonné, surpris

- **Du point de vue des jeunes :**
 - L'orientation très précoce des élèves : dès 10 ans, ils doivent se positionner sur l'un ou l'autre type de collège.
 - Le pourcentage minoritaire de ceux qui choisissent la voie la plus prestigieuse : le Gymnasium (30% environ).
 - La maîtrise des langues étrangères par la majorité des élèves, qu'ils soient issus de la voie générale ou professionnelle.
 - La possibilité répandue de stages à l'étranger, et leur positionnement calendaire : durant les congés d'été.
 - La place de l'élève dans le Processus Qualité, grâce à un dialogue ouvert et permanent, que ce soit avec les professeurs ou avec les personnels de direction.
- **Du point de vue du Chef d'Établissement :**
 - Son recrutement sur un poste précis, lié à un projet qu'il élabore sur l'établissement qu'il souhaite intégrer.
 - L'affectation "à vie" sur ce poste, et de ce fait, les rares mutations de chefs d'établissement.
 - Leur rôle important dans le recrutement et l'évaluation des enseignants.
 - Le fait que le chef d'établissement puisse être, selon les cas, chargé de cours ou non.
- **Du point de vue de l'organisation scolaire :**
 - L'existence, très tôt dans la scolarité, de deux possibilités distinctes : l'enseignement secondaire général, pour les élèves qui se destinent à des études supérieures, et le Collège, pour les élèves qui se destinent à l'enseignement professionnel (sous statut scolaire ou par alternance).
 - La disproportion du partage des élèves entre ces deux voies : environ 30% pour l'enseignement secondaire général et 70% pour le Collège.
 - La place appréciée et valorisée de l'apprentissage dans la voie professionnelle.
 - L'existence de "Supra-Companies" qui prennent en charge les apprentis qui n'ont pas d'entreprise pour réaliser leur stage.
 - La spécificité de chaque formation : plus de 200 métiers proposés.
 - L'adéquation entre les formations professionnelles et les besoins économiques : si une entreprise a besoin d'un apprenti dans un domaine particulier, la formation afférente doit être créée dans les deux ans maximum.

Ce qui a retenu mon attention

- Sans aucune hésitation, dans le cadre de la Démarche qualité, la notion de feed-back permanent, qui implique tous les acteurs et usagers du système éducatif.

Cette Démarche Qualité, expérimentale dans les établissements autrichiens depuis 2004, a été généralisée en 2011.

- La volonté, dans les établissements que nous avons visités, de placer le bien-être des usagers au centre des préoccupations. Que ce soit du point de vue des élèves (espaces dédiés et pensés, valorisation de leurs travaux, sentiment d'appartenance...) que des professeurs (confort des espaces de travail, encouragement et soutien des projets, rôle décisionnel...)
- L'efficacité du système scolaire, au regard du faible taux de chômage chez les jeunes : 9%, contre plus de 23% en France.

Les points forts et les points faibles

● Points Forts :

- La réactivité face aux besoins du monde économique.
- L'implication du monde entrepreneurial dans l'éducation
- L'existence des Supra Companies qui garantissent la pérennité de toutes les formations
- La spécialisation pointue de chaque formation: les jeunes sont directement efficaces à leur entrée dans le monde professionnel.
- La voie professionnelle comme voie de réussite
- La maîtrise des langues étrangères

● Points faibles :

- La décision d'orientation à prendre très/trop tôt
- Le peu de possibilités de réorientation
- La quasi absence de mobilité dans les équipes enseignantes et de direction : comment lutter contre l'essoufflement ?
- Quid des décrocheurs ? Des élèves en échec profond ?

Ce que j'ai appris

L'existence d'un réseau européen d'assurance qualité dans la formation professionnelle EQAVET avec un point de référence en France (CNEFOP).

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

- La prise en compte réelle des avis de tous les acteurs et usagers du système scolaire.
- La valorisation des élèves
- L'apprentissage des langues, vraie réussite
- L'accompagnement des jeunes

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement Franz Gramlinger et Hugo Van Doorn pour leur accueil, leur disponibilité et leur patience. Ils ont été des guides précieux et attentionnés tout au long de cette semaine autrichienne.

Un grand merci également à toutes les personnes qui nous ont fait partager leur quotidien et leur expérience.

Enfin, un clin d'œil à tout le groupe de collègues, grâce auxquels ce séjour de découverte a souvent revêtu un aspect plus que convivial!

3. Françoise CANETOS –Proviseure – Académie de Toulouse

Ce qui m'a étonné, surprise

- ✚ Taux de chômage en Autriche 6% et chez les jeunes 9.6 %(en France 19%)
- ✚ Le chef d'établissement est recruté sur un poste précis et à titre définitif sur ce poste. Il peut être chargé de cours ou non.
- ✚ Les personnels de direction peuvent choisir leurs personnels mais il y a un processus de sélection à respecter et à argumenter. L'Etat a le dernier mot.
- ✚ Le recrutement des enseignants se réalise à un niveau master. Le processus de recrutement vient de changer : en poste pendant cinq ans, ils sont accueillis la première année par une présentation des attendus de l'école, sont accompagnés et un bilan est fait en fin d'année. Le contrat peut être renouvelé d'année en année pendant cinq ans. Ils sont ensuite affectés à titre définitif après validation de l'académie. S'ils ne conviennent pas, ils peuvent être révoqués. Dans l'apprentissage, bon nombre de formateurs sont issus des branches professionnelles et sont payés par les régions.
- ✚ Le salaire des enseignants n'est pas réévalué sur le mérite : il existe une évolution lente (tous les deux ans) et progressive (16 étapes) dans une fourchette de 17000 à 45000 euros (la présence est obligatoire aux réunions). Des changements sont prévus en 2019 avec 25 heures de travail par semaine (au lieu de 23 actuellement) et deux heures de présence en plus.

- ✚ A la différence de la France qui poursuit sa volonté de maintenir un collège unique, il y a deux collèges en Autriche à partir de 10 ans :
 1. Un collège qui débouche sur l'enseignement long : le gymnasium (22%)
 2. Un collège qui oriente soit :
 - a. vers la voie professionnelle (full time système ; 37%) avec l'obtention de la Matura en 5 ans. Les élèves ont 6 ou 7 heures de cours par jour, dont la moitié en enseignement pro, et un mois de stage par an (convention). Le full time système développe les compétences générales et transversales. Il existe une concurrence entre les établissements pour avoir les meilleurs élèves.
 - b. vers l'apprentissage (VET : Vocational Education Training) ou alternance (dual système ; 40%) avec l'obtention d'un certificat professionnel obtenu selon les formations après deux, trois ou quatre années. Cette formation en apprentissage se fait obligatoirement après une année en école préprofessionnelle.
- Le choix de l'un ou l'autre se fait à 10 ans, par les parents et des passerelles existent à toutes les étapes. Mais cet âge de 10 ans continue à faire débat.

Les propos que nous avons entendus semblent montrer que la voie « gymnasium » semble privilégiée par les familles recherchant les études longues et prestigieuses en relation avec les capacités et les motivations des élèves. Cela ne représente actuellement que 30% des élèves.

La voie de l'apprentissage reste très appréciée, valorisée puisque fréquenté par 39% des élèves.

Cependant l'apprentissage (VET) et le lycée professionnel (full part system) sont en compétition quant au recrutement des élèves.

✚ Diplômes :

- A l'issue du full système les élèves obtiennent le Matura (BAC professionnel) : un diplôme d'état, avec comme particularité des épreuves pratiques en quatrième année et les épreuves théoriques en 5ème année. Une épreuve de soutenance de mémoire est organisée avec une production écrite d'une vingtaine de pages. Une quinzaine de matières est enseignée ; elles sont évaluées de deux façons :
 - 50% de la note : évaluation écrite (2h 30)
 - 50% de la note : participation, petit contrôle, présentation orale selon des critères d'évaluation connus et signés par les parents.
- A l'issue de l'apprentissage (dual système), les élèves obtiennent un certificat professionnel obtenu selon les formations après deux, trois ou quatre années. L'alternance est de 20% en centre et 80 % en entreprise. Cette alternance peut être de deux formes : 1 jour en centre, 4 jours en entreprise par semaine ou bien 10 semaines en centre et le reste en entreprise. Les apprentis ont 5 semaines de vacances. Le curriculum est proposé par les branches via le ministère de l'économie et validé par l'état. Les élèves qui souhaitent obtenir le BAC peuvent passer les modules complémentaires manquants.

✚ Cartes des formations :

- les chefs d'établissement du full time système réalisent des demandes d'ouverture de formation à l'autorité centrale. Les processus d'ouverture est long et complexe.
- Dans le dual système, les formations sont ouvertes, à la demande des entreprises. A partir du moment où une entreprise souhaite une formation et signe un contrat d'apprentissage, la formation doit être ouverte dans un centre de formation et financée par l'état même pour un seul apprenti. Il existe actuellement environ 200 formations.

✚ Orientation : il n'y a pas de conseiller d'orientation.

- ✚ Les supra companies : pour les élèves 13% d'élèves décrocheurs qui n'ont pu intégrer un LP, il existe des centres de formation polyvalents, qui font découvrir plusieurs voies de formation. Dans un premier temps, les apprentissages des compétences sociales sont privilégiés. Ces supra companies sont financées par l'état et soutenues par une politique volontariste. C'est inscrit dans la loi. L'objectif est de tout faire pour lutter contre la non qualification.

Ce qui a retenu mon attention

L'évaluation et le système de feed back dans la démarche qualité

L'évaluation :

A l'école primaire il n'y a pas de note jusqu'à la dernière année du primaire.

Ensuite, au collège et en LP on utilise le système de notation de 1 à 5 pour les contrôles. Les autoévaluations sont fréquentes, pour apprendre à se situer par rapport au référentiel qui est connu au plus tard une semaine avant le contrôle.

Lors de l'orientation post 14 ans, les notes obtenues sont observées pour l'affectation.

Dans le dual système, l'ensemble de la formation est orienté vers l'apprentissage de compétences professionnelles et la certification finale élaborée par la branche pro et validée par le ministère de l'éducation

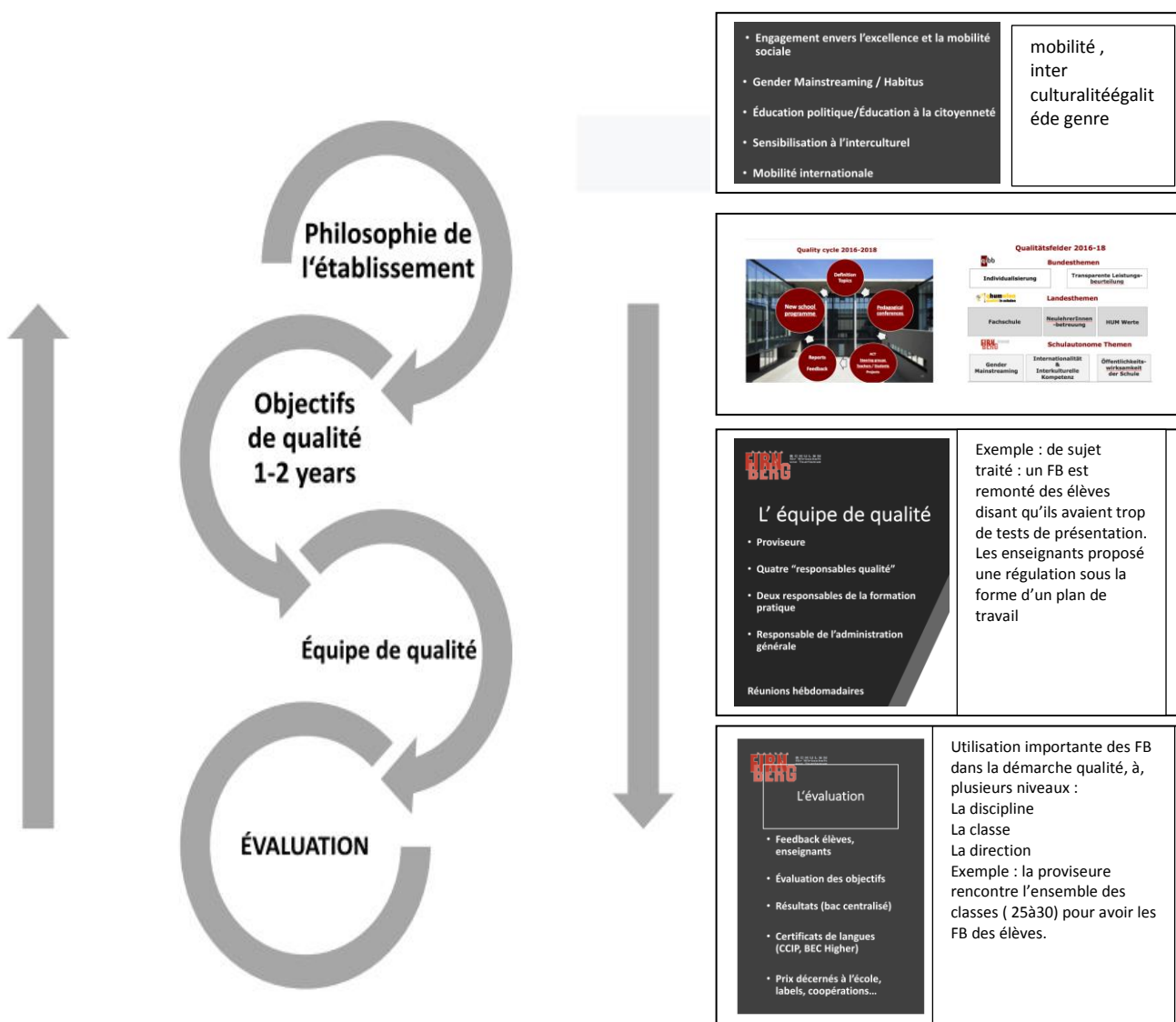
La démarche qualité : (voir descriptif)

L'élément central retenu est la démarche qualité. Elle s'appuie sur les résultats en lien avec les objectifs. Il n'y a pas de classement mais nous avons perçu une tension entre l'autonomie et le rendre compte.



Continuous learning et developpement process très similaire à notre démarche Qualéduc.

La démarche qualité à FEIRNBERGSchule



La démarche qualité s'appuie sur les fondements de la structure scolaire (ses valeurs et son projet). L'équipe qualité se réunit une fois par semaine, plusieurs heures pour questionner les pratiques et les projets : par exemple pour la Hertha Firnberg Schulen für Wirtschaft und Tourismus, un des objectifs de l'établissement est le niveau de compétences en langues : par exemple création d'une vidéo de présentation des différentes filières dans les langues enseignées au lycée. <https://www.youtube.com/watch?v=648tdSTRA8k>

Fierberg (hôtellerie, économie et tourisme) <https://www.youtube.com/watch?v=6gVyKYcqdxg> qui intègre dans sa stratégie de management la démarche qualité (affichage, lieu de discussion et de rencontre (tables et chaises dans les couloirs) pas de chaussures dans l'établissement mais tongs. Dans cette école, très bon niveau de culture générale, beaucoup de travail personnel demandé aux élèves. École très réputée, demandée par les élèves mais aussi convoitée par les enseignants.

Les enseignants ne bénéficient pas de rémunération supplémentaire pour leur engagement dans les projets mais sont très satisfaits d'enseigner dans une école de qualité.

Nous avons pu observer que la démarche qualité met une forme de pression sur les élèves et sur les enseignants.

Les éléments constitutifs de la démarche qualité pour la CCE (WKO)

- Vocational Training Act
- Curricula regulated by ordinances
- Suitability of training companies
- Conditions for Trainers
- Apprenticeship-leave examination
- Apprenticeship Offices
- Advice and support for quality

- | | |
|---|--|
| ✓ | la Loi sur la formation professionnelle |
| ✓ | les Programmes réglementés par des circulaires |
| ✓ | la Pertinence des entreprises de formation |
| ✓ | les Conditions pour les formateurs |
| ✓ | les Examens |
| ✓ | les Bureaux administratifs |
| ✓ | les Conseils et soutien pour la qualité |

Les points forts et les points faibles

La tendance actuelle de l'Autriche est d'élever un peu le niveau général de qualification de sa population. En 2007 il a créé les Neumittelschule qui visent à maintenir un niveau de formation générale satisfaisant et une orientation plus importante dans les études longues. Le système d'apprentissage est toujours perçu comme de très grande qualité ainsi que la formation professionnelle relativement concurrentielle. Afin d'avoir des éléments tangibles d'évaluation, le gouvernement développe et généralise la démarche d'évaluation de la qualité dans le système d'enseignement qu'il définit au sein de la QIBB et qu'il met en œuvre en recourant à des opérateurs externes : exemple ARQA-VET.

Ce que j'ai appris

Le système autrichien (schéma dans le rapport collectif)

Tendance à une centralisation des contenus des examens

Tendance à une élévation du niveau général de qualification

Politique volontariste de lutte contre le décrochage scolaire (supra companies)

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

Mettre des fruits en libre accès pour les élèves.

Travailler encore et toujours la valorisation et la communication

Mettre en œuvre les leviers de feed back au niveau de l'organisation scolaire

Favorise l'inter-culturalité et la politique des langues

Remerciements

Un grand merci à Franz Gramlinger et à Hugo van Doorn qui nous ont si chaleureusement accueillis.

4. Hervé LEHUGEUR – Principal adjoint – Académie de Caen

Ce qui m'a étonné, surpris

Le recrutement des enseignants se réalise à un niveau master. Le processus de recrutement vient de changer : en poste pendant cinq ans, ils sont accueillis la première année par une présentation des attendues de l'école, sont accompagnés et un bilan est fait en fin d'année. Le contrat peut être renouvelé d'année en année pendant cinq ans. Ils sont ensuite affectés à titre définitif après validation de l'académie. S'ils ne conviennent pas ils peuvent être révoqués. Dans l'apprentissage, bon nombre de formateurs sont issues des branches professionnelles et sont payés par les régions.

Taux de chômage en Autriche 6% et chez les jeunes 9.6 %(en France 19%)

Le chef d'établissement est recruté sur un poste précis, et à titre définitif sur ce poste. Il peut être chargé de cours ou non.

Les personnels de direction peuvent choisir leurs personnels mais il y a un processus de sélection à respecter et à argumenter. L'Etat a le dernier mot.

A la différence de la France qui poursuit sa volonté de maintenir un collège unique il y a deux collèges en Autriche à partir de 10 ans :

Un collège qui débouche sur l'enseignement long : le gymnasium. (22%) et un collège qui oriente soit :

- vers la voie professionnelle (full time systeme ; 37%) avec l'obtention de la matura en 5 ans. Les élèves ont 6 ou 7 heures de cours par jour, dont la moitié en enseignement pro et un mois de stage par an (convention). Le full time système développe les compétences générales et transversales. Il existe une concurrence entre les établissements pour avoir les meilleurs élèves.
- vers l'apprentissage (VET : Vocational Education Training) ou alternance (dual système ; 40%) avec l'obtention d'un certificat professionnel obtenu selon les formations après deux, trois ou quatre années. Cette formation en apprentissage se fait obligatoirement après une année en école préprofessionnelle .

Le choix de l'un ou l'autre se fait à 10 ans, par les parents et des passerelles existent à toutes les étapes. Mais cet âge de 10 ans continue à faire débat.

Les propos que nous avons entendus semblent montrer que la voie « gymnasium » semble privilégiée par les familles recherchant les études longues et prestigieuses en relation avec les capacités et les motivations des élèves. Cela ne représente actuellement que 30% des élèves

La voie de l'apprentissage reste très appréciée, valorisée puisque fréquenté par 39%des élèves.

Cependant l'apprentissage (VET) et le lycée professionnel (full part system) sont en compétition quant au recrutement des élèves

- A l'issue de l'apprentissage (dual système) les élèves obtiennent un certificat professionnel obtenu selon les formations après deux, trois ou quatre années. L'alternance est de 20% en centre et 80 % en entreprise. Cette alternance peut être de deux formes : 1 jour en centre, 4 jours en entreprise par semaine, ou bien 10 semaines en centre et le reste en entreprise. Les apprentis ont 5 semaines de vacances. Le curriculum est proposé par les branches via le ministère de l'économie et validé par l'état . Les élèves qui souhaitent obtenir le BAC peuvent passer les modules complémentaires manquants

Cartes des formations :

- les chefs d'établissement du full time système réalisent des demandes d'ouverture de formation à l'autorité centrale. Les processus d'ouverture est long et complexe.
- Dans le dual système, les formations sont ouvertes, à la demande des entreprises. A partir du moment où une entreprise souhaite une formation et signe un contrat d'apprentissage, la formation doit être ouverte dans un centre de formation et financée par l'état même pour un seul apprenti. Il existe actuellement environ 200 formations.

Les supra companies : pour les élèves 13% d'élèves décrocheurs qui n'ont pu intégrer un LP, il existe des centres de formation polyvalents, qui font découvrir plusieurs voies de formation. Dans un premier temps, les apprentissages des compétences sociales sont privilégiés. Ces supra companies sont financées par l'état et soutenues par une politique volontariste. Ces ateliers publics favorisent l'intégration des plus démunis (précarité sociale, immigration, addictions...).

Ce qui a retenu mon attention

L'évaluation et le système de feed back dans la démarche qualité.

L'évaluation :

A l'école primaire il n'y a pas de note jusqu'à la dernière année du primaire.

Ensuite, au collège et en LP on utilise le système de notation de 1 à 5 pour les contrôles. Les autoévaluations sont fréquentes, pour apprendre à se situer par rapport au référentiel qui est connu au plus tard une semaine avant le contrôle.

Lors de l'orientation post 14 ans, les notes obtenues sont observées pour l'affectation.

Dans le dual système, l'ensemble de la formation est orienté vers l'apprentissage de compétences professionnelles et la certification finale élaborée par la branche pro et validée par le ministère de l'éducation

La démarche qualité :

La démarche Qualité est travaillée en Autriche depuis 2004 sous forme expérimentale au début puis elle a été institutionnalisée depuis 2011. La démarche qualité est pilotée par le niveau national QIBB. Celui-ci élabore guides et plans d'action de façon à mettre en œuvre les grandes orientations nationales et confiée à des organismes dédiés. ARQUAVET notre hôte, en est un.

Schéma général de la démarche dans le rapport collectif

L'élément central retenu est la démarche qualité. Elle s'appuie sur les résultats en liens avec les objectifs. Il n'y a pas de classement mais nous avons perçu une tension entre l'autonomie et le rendre compte.



Continuous learning et développement process très similaire à notre démarche Qualéduc.

Les points forts et les points faibles

Points forts

L'organisation de la démarche qualité est très approfondie et parfaitement structurée depuis l'établissement de formation jusqu'au ministère de l'éducation. Ceci permet une meilleure lisibilité de la politique de pilotage qui est menée. Des outils et des supports écrits facilitent les échanges et formalisent les actions et les projets. Cette démarche d'amélioration très aboutie met en lumière le pragmatisme et l'efficacité du système éducatif autrichien.

Points faibles

L'enseignement en Autriche et plus particulièrement l'enseignement professionnel répond aux besoins de l'économie du pays.

Ajustable, réactif, il semble répondre au seul objectif de préparer les jeunes à être opérationnels dans leur futur poste de travail.

La formation du citoyen, l'éducation au libre arbitre et à la culture générale sont insuffisantes. L'éducation est limitée au savoir-faire.

Le savoir et le savoir-être sont tout aussi importants dans la construction d'un futur citoyen Européen.

Ce que j'ai appris

L'Etat autrichien a entrepris depuis le début des années 2000 une politique d'amélioration continue de son système éducatif. Une instance ARQA-VET est mise à disposition de tous les personnels qui souhaitent avoir des conseils et ou des informations pour répondre à cet objectif. La démarche qualité est devenue une politique de management des centres de formation à grande ou à petite échelle.

L'enseignement professionnel est majoritaire. Les élèves de l'enseignement général ont une période de stage en entreprise non négligeable.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

Je constate qu'en suivant la démarche qualité comme celle de QIBB ou Qualéduc cela facilite les échanges et permet de fédérer davantage les personnels. Je l'ai constaté dans les centres de formation que j'ai visités.

Ma politique de management est influencée par cette expérience, j'utilise donc :

- Des fiches actions que je crée ou que je modifie (roue de Deming) et m'inscrit dans une démarche qualité au quotidien.

Remerciements

Un grand merci à toutes les personnes, professeurs, élèves, professionnels et à l'équipe d'ARQA-VET pour nous avoir si généreusement accompagnés et formés. Cette expérience européenne a été riche tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel.

5. Sandra MEUNIER - Chef d'établissement – Académie de Créteil

Ce qui m'a étonnée, surprise

1. Le système éducatif autrichien propose comme en France une voie professionnelle et une voie générale, à celle-ci étant associé un parcours de formation universitaire plus long et plus prestigieux, moins démocratisé.

L'orientation des élèves dans l'une ou l'autre voie s'effectue alors qu'ils sont encore très jeunes, dès 10-11 ans.

Même si des passerelles existent ensuite à certains moments du parcours, le cloisonnement demeure.

2. Nonobstant ce cadre, **la voie professionnelle est majoritairement choisie par les familles (77 %).**

Elle est **perçue comme une voie de réussite**. Elle se décline à partir de 14-15 ans entre une voie scolaire à temps plein, incluant toutefois une période de stage de plusieurs semaines sur le temps de vacances des élèves, et une voie en apprentissage par alternance. Les élèves sont rémunérés pendant leur stage, de même qu'en apprentissage.

La place du monde professionnel y est centrale dans le processus de formation des jeunes. Les entreprises, les représentants des branches professionnelles et les partenaires sociaux, de même que les ministères du travail, des affaires sociales et de l'économie sont pleinement parties prenantes. Il est acquis qu'il s'agit d'un investissement à long terme. En outre, des structures supports, de recherche et d'accompagnement, existent pour garantir la qualité du système d'apprentissage et de certification.

Le parcours des élèves s'en trouve fluidifié jusqu'à leur insertion sur le marché de **l'emploi**. Le taux de chômage des jeunes est réduit (9 %). Cela participe d'une insertion sociale réussie.

OBB, entreprise de transport ferroviaire, a par exemple 6 ou 7 centres de formation en apprentissage sur le territoire autrichien, même si in fine elle n'en recrute que 10 %. C'est une formation reconnue et attractive.

Ce qui a retenu mon attention

1. Le statut des personnels est dans la continuité de cette pleine part du monde de l'entreprise à l'école. **Les enseignants** sont sous contrat, d'abord d'un an renouvelable puis à durée indéterminée à partir de la 6^{ème} année. Ils **peuvent partager leur temps de travail entre leurs enseignements en établissement scolaire et la poursuite d'une activité professionnelle en entreprise**.

Les **chefs d'établissement** sont issus du vivier des enseignants, **spécialisés dans les domaines professionnels de leur lycée**. Lorsqu'ils postulent sur cette fonction, c'est pour prendre la direction d'un établissement particulier. **Ce n'est pas un statut** qui leur donnerait ensuite accès à la direction de tout type d'établissement. Ils n'ont **pas de clause de mobilité** et ont vocation à rester dans leur établissement jusqu'à la fin de leur carrière. La politique qu'ils impulsent et mettent en œuvre se construit donc dans la durée.

Ils **peuvent en outre continuer à enseigner** et ceux rencontrés ont dit apprécier cet ancrage pédagogique car cela leur permettait de rester en lien direct avec les élèves.

A noter qu'aucune organisation syndicale propre aux corps enseignants ou aux corps des personnels de direction n'a été mentionnée. Il semblerait que cette représentation s'exerce par le biais des organisations syndicales professionnelles.

2. Institué par la loi, le **système de management qualité est un levier d'amélioration d'un système éducatif fédéral, qui donne toute son autonomie aux échelons provincial et local**. Ne nous ont pas été présentés les principes directeurs, ni même les grandes problématiques de l'école en Autriche, comme cela pourrait a contrario être formulé en France.

Pour autant, on y retrouve la préoccupation d'une scolarisation de tous les élèves (par exemple avec des aides financières pour l'inclusion des élèves nouvellement arrivés), la prévention du décrochage scolaire (par exemple à travers le dispositif des supra companies) ou l'égalité filles-garçons, déclinés comme des objectifs partagés.

Là où en France, la loi va rendre obligatoires des outils destinés à encadrer l'autonomie de ses EPLE (projet d'établissement & contrat d'objectifs, projet de réseau d'éducation prioritaire), associés à des dialogues de pilotage/de gestion, **l'Autriche met l'accent sur la démarche qualité, le process**.

De part et d'autre, par des entrées différentes, est recherchée une responsabilisation des acteurs engagés dans une structure à un échelon donné.

Les points forts et les points faibles

1. La démarche qualité mise en œuvre tend à s'appuyer sur un **processus d'auto-évaluation individuelle et collective à chaque échelon** : l'élève, les élèves et chacun de leurs professeurs dans la classe, le professeur, les personnels et leur direction d'établissement, les chefs d'établissement, les chefs d'établissement et leur inspecteur local, les inspecteurs et l'encadrement provincial.

Cela renforce la responsabilisation de chacun, le sentiment d'appartenance et la motivation. La critique est perçue comme faisant partie du processus, constructive, levier d'amélioration.

A l'instar du chef d'établissement qui enseigne, les enseignants peuvent assumer différentes missions et être parties prenantes du management par la qualité. **La démarche se veut active et participative**.

C'est un fonctionnement qui permet à chaque établissement de trouver sa **cohérence interne**, de **définir en autonomie et en responsabilité** ses propres priorités d'actions et de **donner à chacun, enseignants et élèves, sa place**.

2. Mais pour un regard français, habitué à un système fortement centralisé, fondé sur des valeurs hautement affirmées et des problématiques communément connues, si ce n'est partagées, **le système autrichien peut apparaître comme étant d'une unité peu lisible**.

Par ailleurs, il y a une **forte concurrence entre les établissements scolaires**, qui se doivent d'être attractifs.

Mais nous n'avons pas eu d'éléments d'éclairage sur le recrutement tant des élèves que des enseignants et des chefs d'établissement sur des territoires défavorisés, marqués par une grande pauvreté.

3. La **formation professionnelle est riche de l'ensemble de ses formations et certifications, y compris en enseignement supérieur, qui répondent aux besoins du marché de l'emploi**. Par exemple, lorsqu'un jeune signe un contrat d'apprentissage avec une entreprise, qui répond donc à un besoin économique de tel métier, l'Etat est obligé de mettre en place la formation correspondante, même si elle rassemble un effectif très faible. Il y a environ 200 'métiers'. Les établissements scolaires offrent des formations très sectorisées. Cette forte spécialisation répond à une forme d'**adéquationisme économique très efficace**. Mais en particulier dans la voie en apprentissage, peut aussi se poser la **question d'un socle commun de connaissances, de compétences et de culture**, essentiel à l'exercice par chacun de sa citoyenneté, de son esprit critique et à une compréhension partagée des enjeux de la société et du monde actuel.

4. **Même si la démarche qualité est légalement posée et fortement prônée, sa mise en œuvre n'est pas aussi généralisée et effective**. Dans les établissements scolaires visités, de même que dans la présentation de certains intervenants, il apparaissait que cela dépendait de facto de l'implication de chacun dans un système non contraignant. La question était d'ailleurs de savoir si ce système d'auto-évaluation ne risquait pas, à l'avenir, de dévier vers une forme de contrôle hiérarchique externe.

Ce que j'ai appris

1. Cette rencontre avec les acteurs du système éducatif autrichien, l'appréhension de son organisation et de son fonctionnement m'ont conduite à **réfléchir en parallèle au système français et à vérifier le constat selon lequel un système éducatif est intimement lié au contexte dans lequel il s'est construit au fil de son histoire, de sa culture et des attentes de sa population**. En Autriche, le monde professionnel et l'école sont substantiellement imbriqués. En France, l'école et la République se sont construites mutuellement. C'est la limite à toute recherche de transférabilité.

2. En revanche, **cette approche comparative éclaire et permet de relativiser, de réinterroger les fondements de son propre système pour y introduire des éléments de réflexion permettant de dépasser nos dilemmes voire nos impasses professionnels ou éthiques**.

A titre d'illustration, je retiendrai, **pour ce qui est des principes, la question de la laïcité**, valeur fondamentale de l'école républicaine française, dont la mise en application génère des interprétations maintes fois débattues, des positionnements affirmés et des crispations. En Autriche, les personnels éducatifs sont tenus à une obligation de neutralité. Mais les élèves conservent leur liberté de religion jusqu'à son expression autorisée par une tenue vestimentaire qui manifeste visiblement une appartenance religieuse : les filles peuvent ainsi porter le voile islamique en classe. Cela n'est pas perçu comme la forme d'un possible prosélytisme dont il faudrait protéger les autres élèves. Cela induit un **rapport de tolérance et de confiance**.

Pour ce qui est des pratiques éducatives, la gestion de classe est aussi instructive. Les élèves peuvent conserver leur casquette en classe. Ils peuvent consommer des boissons (bien sûr non alcoolisées) et un encas, laissés posés sur leur table. Ils peuvent travailler avec leurs écouteurs si l'activité du moment n'exige pas un travail collectif. Il y a là encore une **souplesse acceptée** alors que les règlements intérieurs des EPLE français dressent généralement une longue liste d'interdits destinés à imposer aux élèves un cadre d'apprentissage relativement strict, dont le respect est assorti d'une échelle de punitions et de sanctions en fonction de la gravité du manquement commis. A cet égard, les procédures disciplinaires, si fréquemment et excessivement mises en œuvre en France, ne semblent pas avoir leur équivalent en Autriche. Une chef d'établissement questionnée sur ce point ne comprenait pas que l'on puisse exclure temporairement et encore moins définitivement un élève d'un établissement. La possible intervention de l'entreprise semble avoir un effet régulateur, si ce n'est dissuasif.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

1. La confirmation d'une pratique : **la co-construction des savoirs par les élèves à partir d'un travail coopératif et d'un enseignant 'médiateur pédagogique'**. Les enseignants comme les élèves rencontrés indiquent que les cours sont conduits la majorité du temps dans le cadre de travaux de groupes, durant lesquels les élèves réfléchissent ensemble. Le rôle du professeur est de les mettre en situation d'apprentissage.

Lors de l'observation d'une partie d'un cours, une des premières étapes de l'activité pédagogique donnée à chacun des deux groupes était par exemple d'échanger entre élèves jusqu'à ce que chacun s'assure qu'il avait bien compris la consigne et son rôle. Une des dernières étapes était que chacun s'interroge sur la part et la qualité de sa contribution au travail du groupe.

Cette pratique rend l'élève davantage acteur de ses apprentissages, ce qui peut contribuer à renforcer sa motivation et son autonomie.

En tant que chef d'établissement, c'est une observation dont je peux témoigner et une pratique que je peux suggérer.

2. Une nouveauté : **la pratique du feedback individuel, source d'un feedback collectif, levier d'une démarche d'amélioration continue**. De même que l'élève peut s'interroger sur la part qu'il a prise à la conduite d'une activité, chaque professeur est en principe invité, à intervalles réguliers (au moins une fois par an), à solliciter l'avis de ses élèves sur l'enseignement qu'il dispense. Le questionnaire peut être écrit ou oral. Les réponses n'ont aucunement vocation à être transmises à sa hiérarchie. C'est un moyen pour lui d'avoir un feedback de ses élèves et surtout d'en discuter avec eux.

Arqua-Vet travaille en particulier à l'élaboration en ligne de tels questionnaires, qui peuvent être standardisés complètement ou partiellement, ou auto-construits par l'enseignant.

Cette étape est au cœur de la démarche qualité du système éducatif autrichien, ce qui tend à placer l'élève réellement au centre de ses préoccupations puisque ses propres enseignants lui demandent son avis dans un objectif d'amélioration.

De la même façon, les personnels effectuent un feedback à leur chef d'établissement.

Là où le système français reste encore marqué par une évaluation hiérarchique descendante, le système autrichien a vocation à s'appuyer sur une démarche en partie inverse.

C'est un processus que l'on peut retrouver dans le système français en formation continue, dans le cadre des GRETA labellisés par les normes ISO : la 'satisfaction clients' y est un critère qualité important.

Sans tendre à la généralisation, on pourrait imaginer qu'à l'échelle de ses classes, un enseignant sollicite l'avis de ses élèves et qu'un chef d'établissement sollicite l'avis de ses personnels, dès lors que la critique serait formulée de façon constructive et avec la bienveillance professionnelle requise.

6. Jérôme PONCEL - Provisseur adjoint – Académie de Rennes

Ce qui m'a étonné, surpris

Les modalités de travail pour l'égalité garçon/fille à l'école Herta Firnberg, école majoritairement féminine

Ce qui a retenu mon attention

Afin d'inciter les filles à aller vers des formations techniques, l'école a ouvert une formation technique : communication et media design.

Cette formation technique n'est en principe accessible qu'en "lycée technique", établissement très masculin, où les jeunes filles ne veulent pas aller.

L'école ouvre donc cette formation en coopération avec l'Université (1 journée par semaine) et offre cette formation aux filles.

Les points forts et les points faibles

La formation est effectivement accessible aux filles dans une "école de filles"

Le lycée technique ne s'ouvre pas à la mixité et reste avec des formations de garçons.

Cela semble renforcer le phénomène de séparation garçon/fille mais en même temps cela permet effectivement à des filles d'accéder à des formations "typée" garçon.

7. Richard TOURMEAU- Provisseur-adjoint– Académie d'Orléans-Tours

Le séjour d'études auquel j'ai participé avec 18 autres collègues français (Inspecteurs, chefs d'établissements, DAREIC, chargés de mission rectorale) issus de 18 autres académies, m'a permis de bénéficier d'une introduction au système scolaire autrichien, particulièrement en ce qui concerne l'enseignement professionnel. La démarche d'assurance qualité perçue comme un processus d'amélioration continue du système était au cœur des interventions. Ces interventions ont revêtu la forme de visites d'établissement, de centres de formation et d'une entreprise, d'échanges informels avec des responsables qualité, de rencontres d'experts autrichiens au niveau national, régional ou local. Le réseau d'acteurs était très complémentaire.

Ce séjour était organisé par l'agence autrichienne ARQA-VET émanant du processus européen EQAVET, référence de la mise en place de la démarche qualité, littéralement « Austrian Reference Point for Quality Assurance in Vocational Education and Training ». La richesse et la qualité des interventions, la convivialité, l'accessibilité et le rythme de travail ont conféré à ce programme d'études une très grande qualité, indubitablement en raison du professionnalisme de l'équipe de Franz Gramlinger.

La transformation digitale : « digital tools for a responsive VET »

La responsabilisation des acteurs à tous les échelons se traduit notamment dans la transformation du système par le digital et la recherche d'une plus-value technologique par rapport à l'existant avec notamment la proposition de nouveaux services.

Au niveau des établissements

- La question du wifi et du BYOD (BringYourOwnDevice) est tranchée. Le choix du est laissé aux élèves : ils peuvent soit utiliser les équipements de l'école, soit apporter le leur. Certaines écoles professionnelles vont jusqu'à demander l'achat d'un pc portable dès la deuxième année de lycée (16 ans). Dans ce cas, outre une offre « wifi ouvert », l'établissement sur les tables d'élèves dans les salles de classe « ordinaires », dans chaque espace de repos, à la bibliothèque, dans le hall, des prises d'alimentation pour recharger les appareils et peuvent proposer des prises réseau RJ45 avec mini-cordons. Une circulaire ministérielle toute récente les conforterait dans le recours au smartphone dans un cadre pédagogique, charge au professeur de s'en emparer.
- En matière de ressources, les élèves disposent d'au moins une plateforme, ce qui s'apparente à un seul Espace Numérique de Travail. Ils en auraient souvent deux.

- Les outils numériques servent à l'apprentissage des logiciels de bureautique et de la saisie de texte au clavier (obligatoire en 1ère année d'école à plein temps), aux softs professionnels (logiciels de réservation pour un commerce par exemple, plan de vols, gestion de stock) mais servent également la différenciation pédagogique. J'ai pu apprécier une classe d'apprentis « commerce de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques » qui disposait d'un classeur individuel conçu par l'enseignante, avec les ressources de 4 chapitres du curriculum. Les élèves étaient libres de s'organiser dans le temps, d'accéder aux ouvrages ou de recourir aux outils numériques pour compléter leur feuille de route. Le professeur disait ne plus jamais utiliser le tableau. C'était peu ou prou une pédagogie inversée, mais le travail personnel se faisait de manière encadrée et étayée par une mise à disposition des ressources nécessaires. Dans une autre classe d'apprentis « agents de voyage », un atelier d'anglais en situation professionnelle était proposé pour aider un client à profiter pleinement de son séjour prochain à New York. L'élève se voyait proposer différents focus, avec différents niveaux de difficultés de manière multimodale : avec son smartphone, avec une tablette, avec son professeur, avec un ordinateur, avec des ressources bibliographiques, avec une maquette... Quelques établissements disposent d'une habilitation au e-learning et dans leurs équipes quelques professeurs mutualisent sur une plateforme nationale capsules vidéo et autres scenarii.

Au niveau ministériel

A court terme 25 formations environ sont concernées par une adaptation à la digitalisation des métiers. J'ai pu constater deux exemples concrets de l'agilité du système.

- Dans une classe d'apprentis vendeurs en librairie, les élèves apprenaient non seulement à gérer le stock sur informatique, mais à nourrir le site internet de la boutique par des nouveautés, à alimenter une page Facebook, à connaître les plateformes de téléchargement des e-books et leurs offres, à appréhender le marché des liseuses tout en défendant le livre papier.
- Un autre exemple fut le métier de vendeur de matériel photographique et vidéo pour lequel les apprentis doivent désormais s'initier non seulement aux logiciels de retouche, mais être capable de proposer des solutions d'objets interconnectés pour s'adapter aux besoins des clients.

Au niveau du management de la qualité

- L'agence ARQA-VET développe des outils de feedback individuel anonyme pour les professeurs à destination de leurs élèves. Après une première expérience d'un questionnaire semi-fermé, les enseignants peuvent soit piocher dans une banque d'items à volonté, soit créer leurs propres items tout en continuant à bénéficier des outils numériques d'analyse fournis initialement. Les élèves peuvent y répondre à l'aide de leur smartphone quand ils le veulent, ou sur un équipement fourni par l'établissement.
- Pour les équipes qualité des établissements, un système de Peer Review en ligne est proposé. Il s'agit sur la base du volontariat d'offrir la possibilité d'avoir un regard de 4 experts qualité indépendants de la hiérarchie sur une auto-évaluation basée autour de la qualité des apprentissages en classe ainsi que deux thématiques choisies librement (leadership, communication, montée en compétence du staff, ...).

Au niveau du bureau de l'apprentissage (IBW)

- De nombreuses ressources sont éditées en ligne et bénéficient d'une traduction en plusieurs langues pour s'adapter à moindre coût aux élèves dont les parents ne maîtrisent pas l'allemand.
- Un outil de test de positionnement couplé à un outil d'information sur les métiers (BerufsInformationsComputer) pour aider les jeunes à choisir une formation.

La responsabilisation des acteurs : « support instead of control »

Le système de management par la qualité exposé par les intervenants se caractérise par une grande lisibilité du dispositif qui est approximativement le même reproduit entre les élèves et leurs professeurs, entre l'établissement et l'autorité régionale, entre l'autorité régionale et le ministère. Ce système repose sur le feedback comme catalyseur du changement.

Un apprentissage qui repose sur les partenaires sociaux

- **Impliqués, car reconnus pour leur expertise**, les entreprises sont la pierre angulaire de l'apprentissage (*Dual system*). Les élèves sont à 80% en entreprise avec laquelle ils sont sous contrat. Pour l'examen final, l'épreuve est organisée dans l'école avec des jurys composés de professionnels désignés par la chambre économique (CCI en France).
- **Une préparation en pre-vocational school** dans le canton de Vienne, 20,7% des apprentis ont bénéficié d'une année complète en école préprofessionnelle pour se déterminer quant au choix du métier qu'ils voulaient apprendre.
- **Soutenus dans leur activité économique** lorsque celle-ci est peu propice au recrutement d'apprentis, c'est le système de formation professionnelle à plein temps en 3 ans qui prend le relais et inscrit plus d'élèves. En fonction des métiers (un peu plus de 200 référentiels), les élèves sont soit l'équivalent de 2 demi-journées par semaine en école, soit en blocs, notamment pour les formations dont les élèves viennent de toute l'Autriche. Si un secteur demande un nouveau référentiel pour un nouveau métier, Ministères et partenaires sociaux sont capables de le mettre en œuvre en 2 années. Si l'activité est saisonnière, les établissements (à plein temps) synchronisent les calendriers de stage.

Une confiance maintenue dans l'agence ARQA-VET, cheville ouvrière du système qualité à tous les échelons

L'Autriche a fait le choix de la confiance à un opérateur unique, financé à 80% par le ministère de l'éducation et à 20% par des fonds sur appels à projet européens pour développer depuis une petite vingtaine d'années une culture de la qualité à tous les échelons. Le programme ministériel s'appelle *Qibb*.

- Chargée de développer des outils, l'agence s'est engagée dans le développement d'un outil d'auto-évaluation des établissements avec un regard croisé de pairs (Peer review in Qibb). Cet outil ambitieux (décrit dans la première partie) constitue une expertise 2.0 et s'accompagne d'une forme d'audit complémentaire de 2 jours sur place et contourne intelligemment l'écueil d'une évaluation externe. Bien pensé, l'outil peine à trouver son public de néophytes et convainc plus les établissements déjà bien engagés dans la démarche qualité. Néanmoins, la démarche est très significative de la responsabilisation des acteurs de terrain. La question de la détention d'indicateurs et de leur fiabilité reste la pierre d'achoppement qui fait hésiter le gouvernement à basculer vers une évaluation externe, vécue comme disruptive par les intervenants.

Des établissements encouragés à oser

Dans un contexte démographique à la baisse, les établissements se retrouvent en concurrence pour se rendre attractifs, que ce soit les écoles en temps partagé (dual system) ou les écoles à temps plein (3 ans ou 5ans). Les équipes peuvent développer des programmes inclusifs pour des publics handicapés, ou intégratifs pour les migrants ou d'autres encore pour lutter contre la ségrégation de genre.

- Certains chefs d'établissement soutiennent les enseignants qui ont recours systématiquement 1 à 2 fois par an au feedback avec leurs élèves. Libre aux professeurs de recourir à l'outil développé par ARQA-VET ou de concevoir leur propre outil. Ce qui compte, c'est d'écouter les jeunes dans leurs attentes. Tous les enseignants n'adhèrent pas à cette démarche malgré tout, pensant que les élèves ne sont pas capables de juger leur travail. Or, l'objectif de ces feedbacks est de soumettre des questions bienveillantes qui ne mettent pas en cause mais qui appellent des évolutions.
- Dans les établissements qui ont installé une équipe qualité, dans l'organigramme, celle-ci peut se retrouver intégrée au staff direction. De manière participative, les *Quality Process Manager* (QPM) sont des enseignants qui apprécient participer aux inflexions de la politique d'établissement. Leur positionnement est délicat, et certains subissent des railleries de la part de leurs collègues. Ces QPM sont déchargés à hauteur de 2 heures hebdomadaires et s'attachent à rendre opérationnelle la démarche qualité en la planifiant, en la formalisant. La délégation a visité un établissement pionnier (*Lycée HerthaFirnberg de Vienne*) dans lequel la proviseure déclarait que l'ensemble des professeurs se retrouvait dans un groupe qualité autour d'un projet. Ce projet était impulsé ou porté par une initiative propre à quelques enseignants. L'établissement fixe le cadre d'évolution et les enseignants peuvent prendre des initiatives en poursuivant les principes guides et valeurs de la politique de l'établissement.
- L'importance donnée à l'oralité est très nette. Les élèves rencontrés s'expriment volontiers avec aisance en participant à des échanges avec les visiteurs étrangers et les adultes. Les prises de paroles sont très respectueuses les uns des autres. Beaucoup de cours fonctionnent autour d'échanges oraux. Dans les échanges, adultes et élèves sont sur un même plan. Une enseignante nous a relaté une expérience de feedback avec ses élèves qui demandaient à varier les formes d'échanges, pour rompre avec le format un élève prépare une présentation et débat ensuite avec ses camarades. Les espaces de repos et de repas sont identiques pour les élèves et les personnels comme pour matérialiser cette horizontalité de la relation.

Un ministère qui fixe le cadre et qui pousse à l'innovation

En 2017, la loi a imposé la scolarisation à temps plein ou l'apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans. Tous les acteurs des différents échelons ont eu à mettre en œuvre des dispositifs de prévention du décrochage.

- Des supras-companies ont été mises en place dans l'apprentissage. Il s'agit d'offrir aux élèves la possibilité d'être sous contrat d'apprentissage sans qu'ils aient pu trouver un employeur. Des plateaux techniques et des formateurs sont loués à des entreprises 4 jours sur 5, et le 5ème jour les jeunes retrouvent les apprentis « ordinaires » en cours, sans aucune distinction. Parallèlement, les élèves continuent de chercher un employeur privé. Ces supras companies sont une solution mixte entre l'apprentissage et le lycée professionnel en 3 ans.
- Dans le lycée HerthaFirnberg, l'équipe a déposé un dossier pour créer une formation pour illustrer sa lutte contre la ségrégation de genre, qui est une des valeurs constructives de l'établissement. Il s'agit d'une formation mêlant la vente et la technologie des objets connectés.
- L'activité économique dicte l'ouverture des formations : le ministère maintient une formation pour 5 élèves issus de toute l'Autriche pour devenir taxidermiste (pour les 3 années de la formation) parce que des besoins d'entreprises ont été exprimés, idem pour une formation de fabricant d'orgue.

Conclusion

Je retiendrai une image d'agilité d'un enseignement non pas professionnel mais professionnalisant. Ses atouts étant incontestablement la connexion entre l'activité économique et l'enseignement scolaire, la qualité de l'oralité, la responsabilisation des acteurs dans les établissements. Ces atouts sont pilotés au sein d'un management system qui ne bride aucun acteur. La contrepartie du *Vocational Education and Training* est sans doute sa renonciation à lutter contre un déterminisme sociale. Toute la formation

professionnalisante est orientée « business ». L'adaptabilité des salariés qui n'accèdent pas aux études supérieures ne repose pas sur le système de formation initiale.

8. Laurent DRAULT- Adjoint au Directeur Académique des Services de l'Education Nationale (DASEN) chargé du premier degré – Académie de Nantes

Le contexte:

L'Autriche, qui compte 9 millions d'habitants dont 1.8 millions résidant à Vienne, est confrontée aux défis des Etats membres de l'Union européenne (UE) tels que :

- Le vieillissement de la société,
- Les développements technologiques,
- La concurrence mondiale,
- Le manque de main d'œuvre qualifiée.

Et à des objectifs également communs à tous les Etats membres :

- Apprendre tout au long de la vie et être mobile ;
- Améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation ;
- Favoriser l'équité, la cohésion sociale et la citoyenneté active ;
- Encourager la créativité, l'innovation, l'esprit d'entreprise.

Un nouveau gouvernement a été récemment formé (décembre 2017) : des réformes profondes du système éducatif autrichien sont attendues. Elles pourraient notamment affecter le nombre de supra-companies, évoquées ci-après.

Des caractéristiques :

- Une orientation précoce à 10 ans vers deux types de collèges (Unterstufe/Hauptschule), censés l'un et l'autre offrir la possibilité d'aller au lycée en voie générale (Oberstufe). Dans les faits : 30% choisissent la voie la plus prestigieuse (Unterstufe) et 70% la Hauptschule (les pourcentages sont quasiment inversés à Vienne où 60% des élèves poursuivent vers l'Unterstufe, l'origine sociale et l'ambition des familles n'étant pas étrangères à ces constats, au-delà de l'intérêt et des capacités des élèves) ;
- Après 4 ans d'enseignement secondaire, la voie professionnelle, majoritaire, se scinde en deux types de formation, à temps complet ou en alternance :
- La formation à temps complet offre une formation ou bien de 3 ans conclue par une insertion immédiate sur le marché du travail, ou bien de 5 ans qui dans une conversion dans le système éducatif français correspondrait à une fusion du baccalauréat professionnel et du brevet de technicien supérieur (BTS) ;
- Le système dual se caractérise par des passerelles qui permettent d'intégrer une formation générale au terme de trois ans : les parcours de formation sont perméables entre eux ;
- Le système dual n'a pas pour objet premier de combattre les déterminismes sociaux : sa finalité est d'insérer les jeunes sur le marché de l'emploi et de répondre aux besoins de l'économie ;
- 200 métiers et 200 formations sont répertoriés, en lien avec les entreprises, avec une mise à jour régulière des référentiels de formation (création, modification) en fonction des besoins économiques : le délai moyen de mise en œuvre à l'issue des procédures d'ajustement est estimé à 18 mois ;
- Enfin, depuis 2015, obligation est faite par la loi du contrôle de l'assurance qualité.

Les réussites objectives :

- Un taux de chômage des jeunes de 9% (contre 23.5% en France) conforme à la tradition d'une insertion professionnelle rapide et efficace ;
- Des formations en alternance diplômantes, reconnues par les entreprises, pas seulement par l'organisme de formation ;
- Une transition douce et accompagnée entre la formation initiale et l'emploi ;
- Des conventions collectives qui permettent de rémunérer les apprentis dès la première année jusqu'à obtenir 80% du salaire d'un travailleur ordinaire la troisième année (trois ans étant la durée moyenne d'une formation en alternance) ;
- Pour les entreprises, des travailleurs préparés en réponse à leurs besoins ;
- Une articulation effective entre le niveau fédéral (Etat), régional (Province) et local (établissement).

Les faiblesses observées du système dual :

- Les limites de l'adéquationisme au regard de l'évolution accélérée des métiers dans nos sociétés modernes ;

- Un déséquilibre au détriment de l'enseignement général (formation du citoyen, compétences génériques pour construire l'altérité, favoriser la culture et l'épanouissement individuels) qui se traduit par seulement une journée par semaine ou 10 semaines dans l'année en formation générale ;
- Une ségrégation par le genre des métiers ;
- Les compétences éducatives des formateurs issus de l'entreprise qui sont perfectibles ;
- Une corrélation forte entre les places en formation et la prospérité économique locale, avec des disparités territoriales repérées ;
- Une difficulté à fidéliser les enseignants de qualité dans les écoles professionnelles, du fait de salaires plus attractifs en entreprise ;
- 13.5 % de décrocheurs : 21% des apprentis ne vont pas au terme de leur formation et ne présentent pas l'examen final. Parmi les décrocheurs, 40% abandonnent leur formation au cours des trois premiers mois.

Des enjeux forts :

- L'adaptation à la variété des parcours des jeunes et la flexibilité qu'elle impose : retours en formation, passerelles entre formations, perméabilité entre voies d'apprentissage, modularisation des formations ;
- La réactivité nécessaire au regard de besoins économiques en tension permanente au sein d'une économie mondialisée ;
- La concurrence entre établissements pour obtenir la meilleure réputation possible et attirer les jeunes afin de garantir la pérennité de l'établissement ;
- Le développement ou le maintien d'un processus vertueux pour l'ensemble des acteurs combinant autonomie et responsabilisation à tous les niveaux, dans le respect du rôle de chacun ;
- L'implication de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, en les incitant à ouvrir leurs portes, à accueillir les jeunes (en particulier ceux qui sont en alternance avec 80% du temps en entreprise et 20% du temps à l'école) et à jouer leur rôle de lieu de formation technique et citoyenne ;
- L'intégration de tous les jeunes, quelles que soient leurs capacités, leur origine sociale ou géographique : l'Autriche doit améliorer le niveau de compétences génériques de tous [à noter que le taux de chômage des jeunes qui sortent du système après la « compulsory school » est de 26%] ;
- L'unification du système pour que la qualité de formation soit davantage harmonisée, ce qui suppose des référentiels régulièrement mis à jour, des professionnels au sein des entreprises pas seulement intéressés par l'adaptation à l'emploi...
- Le maintien des formations spécialisées garanties à ce jour par les « supra companies », qui sont des plateaux techniques où les gestes professionnels sont enseignés, sans vente ni production.

Ce que je retiens :

1- La responsabilisation :

- La formation du jeune prime sur son éducation. Gratuite, elle implique cependant l'achat de son matériel (uniforme, ordinateur ...). Elle engage les élèves qui, en retour, se sentent pris au sérieux. La responsabilisation permanente se traduit par une lettre de motivation pour prétendre à une inscription dans un établissement de formation, la recherche de ses stages, la possibilité d'aller aux toilettes ou de manger pendant les cours, de travailler plus ou moins intensément en dehors des cours, d'évaluer les professeurs ou plus précisément l'intérêt et les modalités de la formation.
- La responsabilisation n'est pas inhérente à l'école ou à l'entreprise mais à la société autrichienne.
- A titre d'exemple, la circulation dans les transports à Vienne ne fait l'objet d'aucun compostage de billets mais simplement de contrôles aléatoires.

2- Le sentiment d'appartenance :

- L'organisation des espaces, la valorisation des productions d'élèves, les rapports entre élèves et entre élèves et enseignants, personnels administratifs et de direction, participent d'un sentiment d'appartenance à un établissement ayant une identité propre, des projets et des objectifs spécifiques.
- Le retour sur son activité (feedback), qu'elle soit au niveau de l'élève, du professeur ou du fonctionnement de l'établissement, y contribue.

3- Le pilotage de la qualité :

L'assurance qualité dans l'enseignement et la formation professionnels suppose une approche partagée et le sentiment de participer à une œuvre collective. En Autriche, elle peut être qualifiée de transversale car elle s'amorce dès l'école primaire et elle concerne tous les niveaux de gouvernance (ministère, province, établissement). Le headmaster (chef d'établissement) qui, en Autriche, a vocation à diriger le même établissement tout au long de sa carrière, est épaulé par un QualityProcess Manager (QPM). Il s'agit d'un ou de professeurs (selon la taille de l'établissement) qui exercent à plein temps, sont membres de l'équipe enseignante, plus ou moins volontaires et aident à l'autoévaluation le chef d'établissement. Il bénéficie d'une formation dispensée par le QIBB (QualitätsinitiativeBerufsbildung), organisme né d'une initiative ministérielle en 2004 pour la mise en œuvre d'un système de gestion de qualité au sein de l'enseignement et de la formation professionnelle en Autriche. QIBB accompagne la responsabilité des écoles et les process de qualité qui devront être ressentis par les apprenants. Le QPM peut bénéficier de compensations financières ou d'une autre nature - une journée

de congé annuel supplémentaire, le choix de ses classes par exemple -, mais sa motivation première repose sur son désir de travailler en équipe, de promouvoir la réussite des élèves et la qualité de la formation qui leur est proposée.

L'attention permanente à la qualité se concrétise, dans un établissement visité, par :

- Une heure libérée tous les jeudis pour que les enseignants se coordonnent ;
- Des journées de bienvenue au sein de l'établissement où, la première année, l'enseignant doit faire ses preuves, en bénéficiant d'un soutien pour réussir dans ses missions ;
- Un conseil pédagogique associant parents, professeurs, élèves et permettant la présentation de projets pédagogiques pour avis ;
- Une équipe qualité pluri catégorielle (composée, en dehors du headmaster, de pédagogues, de responsables de la formation pratique ou du responsable de l'administration générale). Cette équipe se réunit chaque semaine, un après-midi durant, pour réguler la mise en œuvre des objectifs « qualités » de l'établissement, fixés à un horizon court d'une ou deux années ;
- Une implication de tous les personnels dans des projets en relation avec les objectifs « qualité » de l'établissement (exemple de thématiques concernées : égalité filles-garçons, usage du numérique, ouverture à l'international ...).

L'attitude « qualité » correspond à un questionnement continu, une posture réflexive, reposant davantage sur l'encouragement que sur le contrôle, où le développement de compétences techniques, manuelles, comportementales importées de l'industrie associe le formateur au stagiaire.

Les trois approches du contrôle qualité par le retour sur activité (feedback) se matérialisent par :

- Une régularité du questionnement entre headmaster et enseignants, entre responsable d'une discipline/matière particulière et ses collègues, entre élèves et enseignants ;
- Une cohérence dans la recherche de l'amélioration de la performance : qu'elle soit pédagogique, éducative, administrative ou partenariale ;
- Un partage par le biais des « peerreviews », forme d'évaluation externe, basée sur le volontariat, mise en œuvre par des pairs à des fins d'encouragement et de valorisation du processus qualité engagé par l'établissement.

Conclusion:

Je tiens tout d'abord à chaleureusement remercier toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de cette visite d'étude, extrêmement enrichissante et qui a réussi à fédérer un groupe inter catégoriel de stagiaires, issus d'académies différentes où ils exercent des missions différentes. Cette visite a alimenté à coup sûr une culture partagée de la qualité et une approche comparative des systèmes éducatifs. Elle a favorisé le repérage des atouts du système dual autrichien et de ses conditions de transférabilité, en ayant pleinement conscience des limites d'une observation sur un temps court.

A titre personnel, je suis ravi d'avoir pu participer à un projet dans un champ professionnel qui n'est pas le mien.

De fait, l'approche « qualité » est une éthique : elle est, par essence, transférable.

J'ai pu, outre le fait de découvrir et de chercher à comprendre, établir du lien avec :

- l'évaluation des écoles et des établissements en Ecosse que j'avais étudiée en 2012,
- le projet de l'académie de Nantes qui initie un protocole d'évaluation des écoles et des établissements depuis deux ans,
- la réforme des Parcours Professionnels Carrières et Rémunérations (PPCR).

Enfin, je souhaite m'emparer de cette expérience pour, notamment, à l'appui d'une démarche participative, poursuivre la réflexion sur la mise en œuvre de l'accompagnement individuel et collectif des enseignants, afin d'assurer un processus d'amélioration continue de la qualité du service public d'éducation.

9. Jean-Marc SIERRA – IEN STI – Académie de Strasbourg

Ce qui m'a étonné, surpris

- la démarche qualité à l'œuvre dans le système scolaire autrichien est unique

Ce qui a retenu mon attention

- culture de la qualité et mise en œuvre de démarche qualité qui est partagée par l'ensemble des interlocuteurs, au niveau encadrement, les acteurs économique

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

- la mise en œuvre

Ce qui m'a étonné, surpris

- **Le choix précoce d'orientation** des élèves dans le système scolaire Autrichien. A l'âge de 10 ans, les élèves doivent choisir entre deux filières scolaires : le collège (Hauptschule) ou l'enseignement secondaire général (allgemeinbildendehöhereSchule = AHS). Le collège dure 4 ans et aboutit soit à un cours préparatoire d'un an à la formation professionnelle d'un an (polytechnischeSchule), suivi de l'apprentissage dans une entreprise et dans un établissement professionnel (Berufslehre), soit, suivant les capacités et les goûts de l'élève, à la poursuite de son cursus dans le second cycle (Oberstufe) d'une école secondaire d'enseignement général pendant 4 ans (allgemeinbildendehöhereSchule = AHS) ou dans une école moyenne ou secondaire d'enseignement professionnel (berufsbildendemittlere/höhereSchule = BMS/BHS), cette dernière durant 5 ans.
- **Le taux élevé de l'orientation vers l'enseignement professionnel :**
 - o 37 % des élèves en apprentissage
 - o 40 % en enseignement professionnel voie scolaire
- Les diplômes et formations ne sont pas les mêmes en voie scolaire qu'en apprentissage. En fonction de la filière ou des métiers préparés, la formation sera dispensée soit en apprentissage soit en voie scolaire.
- L'obligation pour l'état d'ouvrir une formation dans les deux ans à la demande de la branche professionnelle si un besoin de formation est recensé.
- Le fonctionnement de l'apprentissage :
 - o 80 % du temps passé en entreprise (ex de modèle de fonctionnement 10 semaines consécutives en centre de formation par an).
 - o La mise en place de supra-companies, entreprises fictives qui permettent d'intégrer les jeunes sans contrat d'apprentissage. Ces supra-companies sont financées par l'état. Un apprenti qui ne trouve pas de contrat d'apprentissage peut réaliser l'ensemble de sa formation dans cette structure.
- Le rôle des inspecteurs davantage axé sur l'accompagnement des établissements dans la mise en œuvre de la démarche qualité. Ils peuvent parfois réaliser des inspections individuelles en cas de difficultés avec un professeur.

Ce qui a retenu mon attention

Le système qualité est au cœur du pilotage et du fonctionnement des établissements de formation. Ce système initié en 2004 a été inscrit dans la loi en 2011. Un organisme indépendant ARQUA-VET, mais financé à 80 % par le ministère de l'éducation (20 % par des fonds européens) est en charge de la mise en œuvre du système qualité (QIBB) dans l'enseignement professionnel. Cet organisme :

- Développe des outils, des tests
- Assure la formation des différents acteurs
- Participe au développement du système qualité au niveau européen et international.

ARQUA-VET n'a aucun rôle dans l'évaluation des établissements.

L'évaluation des établissements repose sur trois formes d'évaluation :

- **Une auto-évaluation** permettant aux établissements de faire remonter un certain nombre d'indicateurs travers d'une plateforme informatique (commune à tous les établissements de formation). Le choix des indicateurs est laissé à l'appréciation des établissements. Cette remontée est accessible à tous les échelons du système (régional et fédéral).
- **Une revue par les pairs** (peerreview) à la demande des établissements. Trois axes d'observation sont choisis par l'établissement audités (l'axe « pédagogie en classe » est obligatoire). Cet audit d'une durée de 2 jours est réalisé par des enseignants d'autres établissements formés à la démarche qualité (quality manager). Les établissements sont libres de l'exploitation des résultats.
- **Feedback individuel :**

Chaque acteur doit réaliser un feedback, mais dans les faits, tout le monde ne le réalise pas et on ne peut les forcer. C'est au travers du management qualité que les directeurs réussissent à faire comprendre aux enseignants que c'est utile au système.

Le chef d'établissement ne voit pas les résultats du feedback des élèves, mais il sait uniquement si le test a été fait. Le ministère a un retour global des différents feedbacks mais ceux-ci restent anonymes. Une plateforme informatique est développée par ARQUA-VET pour faciliter le retour des feedbacks. Les professeurs ont une certaine flexibilité quant au choix des questions posées aux élèves.



Schéma de principe de la communication des démarches d'évaluation du système qualité (voir schéma)

La loi va imposer de mettre en place des audits externes pour l'évaluation des établissements, nous n'avons pas pour le moment de précisions sur les modalités d'organisation de ces audits.

La mise en œuvre du système qualité dans les établissements :

Le chef d'établissement (nommé à vie sur un établissement, pas d'obligation de mutation) est responsable de la mise en œuvre du système qualité. Il est assisté dans cette mission par un ou plusieurs professeurs (quality managers) qui sont en charge de l'animation et de la déclinaison auprès des équipes enseignantes. Une certification qualité nationale est proposée aux enseignants volontaires qui souhaitent se professionnaliser dans la démarche qualité.

Une demi-journée hebdomadaire animée par l'équipe qualité permet de faire le point sur la mise en œuvre du projet qualité de l'établissement. En fonction des thématiques abordées, d'autres personnels sont invités à ces réunions.

Les objectifs de qualité sont définis pour 1 à 2 ans en fonction du projet de l'établissement.

Les points forts et les points faibles

- Le faible taux de chômage des jeunes (5%).
- La réactivité du système pour proposer des formations en adéquation avec les besoins économiques.
- Un système scolaire basé sur la notion de confiance et cela à tous les niveaux
- L'accompagnement et le développement d'outils proposé par une organisation indépendante du ministère (ARQUA-VET).
- L'orientation précoce des élèves, mais des passerelles sont possibles à tous les niveaux (à vérifier...)
- Une très grande spécialisation des formations professionnelles en apprentissage, avec abandon des disciplines dites « générales ».
- Une culture commune du point de vue de la démarche qualité.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

La mise en place d'une plateforme informatique commune permettant aux établissements de faire remonter leur auto-évaluation ainsi que les différents feedback de manière anonyme.

La mise en place de formations de quality-manager à l'échelle nationale.

11. Philippe JACQUIN - IEN EG – Académie de Dijon

Ce qui m'a étonné, surpris

Ce voyage d'étude a été une source assez constante d'"étonnement". En effet, regardé à travers le prisme de sa culture professionnelle par un acteur de la voie professionnelle venu de France, le système éducatif autrichien est une source renouvelée d'intérêts et d'interrogations, d'abord par la très forte place qu'il donne à la formation professionnelle dans le processus d'orientation et de préparation à l'insertion sur le marché de l'emploi. Au-delà, tous les motifs d'étonnement ne sont pas à placer sur un pied d'égalité. Toutefois, l'altérité de beaucoup des modes de fonctionnement retient l'attention même si certains sujets relèvent davantage de l'organisation, quand d'autres s'inscrivent au rang de décisions stratégiques qui relèvent d'échelles supérieures. Toutefois cette lecture de la réalité autrichienne, comporte en elle-même ses propres limites car elle tient aussi aux caractéristiques mêmes du séjour (relative brièveté, multiplicité des interlocuteurs, filtre de la langue de travail), séjour dont il faut par ailleurs souligner l'excellence de l'organisation.

1) Quelques points peuvent être mis en exergue tout d'abord.

Le **recrutement des enseignants** diffère. S'il intervient à un niveau d'étude équivalent (cadre de l'UE, master d'enseignement), les modalités d'emploi, qui viennent de changer, ne sont pas les mêmes : l'établissement recrute le professeur sur la base d'un projet collectif auquel il lui est demandé d'adhérer. Il existe une longue "période d'essai" au cours de laquelle l'aspirant professeur est évalué

régulièrement. L'affectation définitive par l'institution n'intervient qu'à l'issue de ce processus. Les professeurs sont rémunérés selon une grille à 16 échelons avec un déroulement à rythme unique (de 17000 à 45000 euros pour 25h00 de présence par semaine y compris 2h00 hors la classe). Cette dernière obligation n'existe pas en France, mais les professeurs y sont moins rémunérés. Dans le système dual (apprentissage), les formateurs souvent issus des entreprises (parfois encore à temps partiel dans une activité de production) sont engagés directement par les Berufsschule et rémunérés pour partie par les régions (*Länder*), pour partie par l'échelon fédéral.

Pour un cadre du système français, découvrir les **modes de recrutement et de positionnement de ses homologues** autrichiens est une découverte.

Les chefs d'établissement postulent et sont recrutés pour un et un seul établissement à l'issue d'un processus de sélection et de validation qui se prolonge pendant plusieurs années. Une fois confirmés, ils sont attachés à leur établissement et n'ont pas d'obligation de mobilité. Ce sont des managers, garants du développement, de l'évolution de la structure et de l'offre de formation et surtout de la qualité des enseignements. Certes, ils ne sont pas irresponsables et doivent rendre des comptes (ils peuvent être déplacés, c'est alors une sanction). Les chefs d'établissement rencontrés ont donné par leurs explications l'impression que cette stabilité était un levier pour l'action. Inscrits dans la durée, ils peuvent se donner à la fois les moyens et le temps d'un pilotage pédagogique et RH réfléchi, évalué de diverses manières et régulé en fonction des résultats et des contraintes extérieures (ministères, partenaires, contexte économique).

Les inspecteurs sont moins des pédagogues que des pilotes et des managers à l'échelon géographique au-dessus de l'établissement. Ils sont d'ailleurs recrutés parmi les chefs d'établissement. Leur légitimité s'entend donc sur un territoire et un type d'établissement, et pas sur une filière ou une discipline. Ils opèrent, selon la densité des établissements, en équipe de tailles différentes. Ils sont des interlocuteurs à un niveau intermédiaire entre les ministères et les établissements d'enseignement d'une part, et entre ces établissements et les partenaires du système que sont en particulier les entreprises et les branches. Ils jouent un rôle très important dans la régulation du système car ils sont pour le ministère, les relais territoriaux des politiques d'évaluation.

A l'observation, on pourrait émettre l'hypothèse que l'Autriche réussit la synthèse entre un pilotage centralisé (à la française) de son système scolaire, et singulièrement de la formation professionnelle, avec des ministères fédéraux en charge (pour simplifier éducation nationale et économie) qui coopèrent assez étroitement par exemple au moment de définir avec les branches les *curricula* et les *profils professionnels* et actualiser, dans un souci de modernisation constante, les contenus d'enseignement pour les formations sous statut scolaire et aussi les quelques 220 métiers auxquels les apprentis sont préparés ; synthèse donc avec une démarche décentralisée dans laquelle les chambres consulaires et les professions jouent également un grand rôle. Il n'est pas impossible que démographie et dimensions du territoire national jouent un rôle facilitateur au moment de réussir cette synthèse qui fait toujours l'objet de réflexions et d'expérimentations en France. Comment l'école doit-elle être pilotée ? Quelle est l'échelle pertinente de l'administration des moyens, de la gestion des personnels, de la conduite du changement et des évolutions pédagogiques ? En première analyse, il semble que l'Autriche, petit pays par la taille, ait connu des avancées sur ce champ.

A un tout autre niveau, un motif d'étonnement a été d'observer partout (les établissements de divers statuts visités) la présence **d'élèves ou d'apprentis en capacité de s'exprimer très correctement dans une langue étrangère**. Sans réelle surprise car l'établissement, ses performances et son degré d'excellence avaient été présentés déjà deux fois à Poitiers, les élèves du *Hertha Firnberg Schulen für Wirtschaft und Tourismus* de Vienne, ont confirmé leur maîtrise à un haut niveau de plusieurs langues européennes (témoignage vidéo). Par groupes de deux ou trois, ils ont su accompagner de leurs commentaires dans un français très fluide, la visite de leur établissement. Interrogés sur leurs contextes familiaux, quelques-uns d'entre eux ont pu donner la mesure de l'excellence des enseignements car ces jeunes gens qui se destinent aux métiers de l'hôtellerie ou du tourisme ne viennent pas de milieux particulièrement favorisés, habitués dès l'enfance aux voyages à l'étranger. La plus-value est bien à mettre au crédit des pratiques en usage dans l'établissement. Ce qui a pu être confirmé par une observation en classe dans un cours de français (travail en îlots, responsabilisation précise des élèves, mise en situation, livrable attendu). Plus étonnant a été la rencontre avec des apprentis, y compris inscrits dans des modules destinés à des jeunes en difficulté, capables de donner des explications fournies en anglais. Autre exemple, la visite d'un centre de formation de l'ÖBB (chemins de fer autrichiens) a été guidée de bout en bout par un apprenti s'exprimant très correctement en français. Un garçon choisi évidemment pour ses compétences, mais qui illustre aussi parfaitement un autre sujet d'étonnement.

Qu'un étudiant titulaire du *matura* (baccalauréat) renonce à un cursus universitaire après être sorti du *gymnasium* (lycée général) et préfère un cursus en apprentissage d'électrotechnicien, au motif qu'il souhaite un "bon métier et une bonne paye" est certainement révélateur d'un système de formation qui fonctionne sur des postulats bien différents de ceux du système français.

2) L'observateur français découvre ainsi une organisation qui conduit les élèves et leurs parents à **assumer précocement des choix de parcours**. Dès la fin de l'école primaire, là où le collège est en France globalement "unique", à **10 ans**, la population scolaire se répartit entre deux types d'établissements : le premier cycle du AllgemeinbildendehöhereSchule (AHS) qui a vocation à commencer un parcours en direction de ce qui serait en France la voie générale (une sélection existe à l'entrée), et puis le Neue Mittelschule (NMS) qui ouvre plus volontiers vers d'autres perspectives (sans sélection à l'entrée). **A 14 ans**, il y a ainsi un nouveau palier de choix. Issus des AHS ou des NMS, les élèves qui ont les résultats nécessaires pour continuer le peuvent. Ils peuvent en particulier

poursuivre dans le second cycle de l'AHS (voie des différentes formes de *gymnasium* ou lycées au sens français) qui est sanctionné par l'obtention du *matura* (baccalauréat) et ouvre la voie aux études supérieures.

Ceux qui ne peuvent pas, ou ne le souhaitent pas, ont encore une année de scolarité obligatoire à effectuer dans une Ecole polytechnique ou ménagère. Ils y sont préparés à la vie professionnelle, en particulier préparés à la poursuite en apprentissage. A l'issue de cette dernière année de scolarité obligatoire, à 15 ans, il est donc possible de commencer une formation en apprentissage en cherchant une entreprise pour y être engagé comme apprenti tout en fréquentant une école professionnelle (Berufslehre/Berufsschule) où seront complétées par de la théorie les connaissances pratiques acquises en entreprise. Le cursus dure de 2 à 4 ans et l'examen final (jury de professionnels) autorise à exercer une des 220 professions concernées (services, production, sylvo-agriculture). Quelle est la place de l'enseignement général dans cette formation ? Il a été difficile de l'établir avec précision au cours du séjour, mais l'accent y est d'abord mis sur l'acquisition de compétences propres aux métiers visés.

Parallèlement à l'apprentissage, il existe la voie de l'enseignement professionnel scolaire dans des établissements de natures, niveaux et spécialisations très variés. C'est un choix que feront plus volontiers les élèves des NMS. A partir de 14 ans et pour 3 ou 4 ans, les BerufsbildendemittlereSchulen (BMS) délivrent un enseignement général qui approfondit les acquis du collège et des qualifications tournées vers un secteur professionnel. A l'issue, un examen permet d'entrer sur le marché de l'emploi. Certains choisissent de suivre une formation complémentaire qui les prépare à une poursuite d'études en empruntant une passerelle (au sens français) vers les BerufsbildendehöhereSchulen (BHS), par ailleurs également accessibles dès 14 ans. La formation professionnelle y est de plus haut niveau (en fonction du projet professionnel poursuivi et du niveau d'insertion recherché, cadre au lieu de technicien pour simplifier). La formation générale est très solide. Les élèves ont accès aux études supérieures comme leurs camarades du second cycle des AHS. Le cursus est de 5 ans sanctionné par un examen de même niveau que le *matura*. Les épreuves pratiques sont passées en quatrième année et les théoriques en cinquième. Un mémoire d'une vingtaine de pages est demandé en vue d'une soutenance. Une attention est portée à l'équilibre entre les formes d'évaluation : écrit et oral, devoirs longs et formes brèves, ainsi qu'à la contractualisation des critères.

Synthétiquement, pour 100 élèves qui quittent le niveau "collège", 20% (avec un delta en fonction des années) poursuivent dans ce qui correspondrait à la voie générale française. 80 % optent pour un cursus professionnalisant. La moitié de ces derniers fréquente des "full time school", les BMS et BHS. Ils fréquentent l'établissement pendant toute l'année scolaire et sont en stage en été. La différence se fait entre les deux types en fonction du niveau de qualification recherché, c'est-à-dire aussi du niveau visé pour entrer sur le marché de l'emploi. L'autre moitié a intégré le système dual autrichien : entreprise et établissement de type "part time school" (principe de l'alternance : 2 à 3 jours par semaine ou 10 semaines par an de présence comme élève dans une Berufsschule).

L'attention d'un observateur français ne peut qu'être alertée par ces constats. En effet, en Autriche, 45 % des 15-19 ans sont en apprentissage contre 7 % en France des 16-25 ans. La bonne image dont jouit la formation professionnelle dans l'opinion publique et singulièrement le système dual, étonne par comparaison avec le modèle français dans lequel, malgré des campagnes de promotion récurrentes initiées tant par les milieux professionnels que par les ministères (éducation nationale et travail), l'apprentissage reste victime d'une image dégradée dans l'esprit de la majorité des parents d'élèves de collège. Quels sont les raisons de la situation inversée observée en Autriche ? Le système dual est culturellement valorisé et de manière objective.

- Il est régulièrement désigné comme un des facteurs du dynamisme économique national car il assure une capacité de réponse rapide aux besoins de main d'œuvre qualifiée (ce sont les branches qui décident de l'ouverture des formations même si cela entraîne de la dépense publique : principe d'adéquationisme avec régulation du ministère).

- Le certificat de fin d'apprentissage est un sésame efficace d'insertion : 40% des Autrichiens font carrière avec ce seul viatique (> 70% dans l'artisanat).

- Des ministres, des grands patrons n'hésitent pas à mettre en avant que leur carrière a commencé comme cela (7% des scientifiques également).

- Des politiques publiques en cultivent l'attractivité : outre des mesures fiscales favorables aux entreprises d'accueil, un dispositif permet depuis 2008 aux apprentis d'obtenir le *matura* qui leur ouvre les portes d'une poursuite d'études y compris à l'université (plus de 11000 bénéficiaires en 2013).

- Les partenaires sociaux sont fortement impliqués. 35000 entreprises agréées mettent un point d'honneur à former des apprentis y compris en engageant des apprentis handicapés ou réfugiés/migrants par exemple. Elles considèrent que c'est un investissement et ne voient pas dans un apprenti une charge mais une chance pour l'avenir. Toutefois, les apprentis savent qu'un contrat d'apprentissage ne vaut pas pré-recrutement. Par exemple, 50 % seulement des apprentis de l'ÖBB seront finalement engagés, mais pour les autres cela restera une belle carte de visite.

- Enfin le niveau de chômage des jeunes est inférieur de 6 points à la moyenne européenne et à hauteur d'environ 10 % (printemps 2018), il est inférieur à la moitié du taux français.

Ce haut niveau d'adhésion sociétale soutient donc d'une part un choix massif d'orientation en direction de la voie professionnelle (même s'il serait plus juste par référence au système français de parler d'une voie LT-LP encore que la professionnalisation soit réelle dans les BMS et même BHS avec des stages d'été en entreprise, en Autriche et de plus en plus à l'étranger), et d'autre part le maintien d'un haut niveau de formation par le système dual.

Toutefois, il convient d'observer que l'acceptation pour les raisons ci-dessus de paliers d'orientation précoces voire très précoces semble depuis quelques temps davantage interrogée (plus que remise en question). L'existence de passerelles à pratiquement toutes

les étapes du système ou d'autres dispositifs comme la possibilité pour un apprenti de compléter son certificat par des épreuves complémentaires afin de valider un niveau *matura*, n'est plus considérée comme une assurance suffisante. Deux autres facteurs ont joué également un rôle, celui d'une situation économique plus incertaine et celui de la crise des migrants. De fait, le resserrement démographique allié aux évolutions sociologiques conduit à une situation de concurrence entre les établissements qui ont tendance à élaborer des stratégies de développement (dossiers de demande de modification de l'offre soumis à l'autorité centrale) et de communication pour attirer les meilleurs élèves. Ce qui conditionne en fait l'existence d'une démarche qualité utilisée comme point d'appui des stratégies de communication et de recrutement (des élèves et des professeurs qui sont recrutés par les établissements). En fait, la prise de conscience est plus générale. Toutes les institutions contribuent à relever les défis d'aujourd'hui et à trouver des solutions qui apportent plus de souplesse pour plus d'insertion.

- Outre l'accès au *matura* pour les apprentis, la modularisation de la certification permet de se former en piochant dans des modules qui relèvent de métiers différents. Dans le même ordre d'idée, des efforts importants sont faits pour adapter les formations à des publics qui nécessitent différenciation et individualisation y compris pour la durée de formation. Le but est de faciliter l'insertion professionnelle de tous les jeunes en formation quels que soient leurs besoins.

- A cet égard la question des jeunes immigrés a été pensée ces derniers temps en termes d'opportunité pour l'économie autrichienne qui doit faire face au vieillissement de la population active. Or ces jeunes ne s'orientent pas spontanément vers l'apprentissage. Il faut trouver les moyens de les y attirer.

- Parfois la langue peut être un obstacle. Pour d'autres jeunes, ce seront d'autres problèmes, familiaux, sociologiques ou plus personnels qui auront entravé la scolarité (décrochage) et hypothéqueront l'intégration dans une entreprise comme apprenti. Or depuis la loi de 2008, le gouvernement fédéral garantit à chacun un droit à la formation. C'est pourquoi des établissements publics d'un type particulier, sans véritable équivalent en France, ont été créés : les établissements de formation interentreprises dits "supra-companies". L'action pédagogique qui a vocation à permettre d'obtenir un certificat de formation et donc permettre l'insertion économique, y met néanmoins l'accent au début sur l'estime de soi et les compétences sociales. Les jeunes peuvent y découvrir plusieurs champs professionnels avant de choisir leur voie.

- Plus généralement, les défis auxquels le système dual et plus généralement l'enseignement professionnel autrichien sont confrontés, ont conduit les partenaires à développer des démarches qualité dans toutes les directions. Ce qui différencie ces démarches de celles qui peuvent être conduites en France, c'est leur caractère explicite et obligatoire. Elles se déploient dans divers domaines :

- le développement d'un service d'orientation scolaire à même d'éclairer les choix par une meilleure connaissance des contextes économiques et des filières de formation, et ce dès avant les paliers d'orientation, c'est-à-dire dès le niveau du collège,
- l'assistance et le conseil envers les entreprises et les apprentis afin d'optimiser les chances de réussite après la signature d'un contrat d'apprentissage (on sait qu'en France le taux de rupture est de l'ordre de 1 sur 4 en moyenne),
- le recadrage des procédures et des niveaux de certification autrichiens selon les standards européens (UE),
- un accompagnement des pratiques d'évaluation certificative pour les faire converger et gagner en équité,
- enfin le développement et la mise en œuvre d'un système national de management de la qualité à partir de la nouvelle loi scolaire de 2008. Le substrat initial en est une réflexion sur le niveau d'acquisition des compétences de base, la participation de chercheurs s'avérant *in fine* nécessaire. L'année 2008 a vu également la création d'un Institut national pour la recherche en éducation, l'innovation et le développement du système scolaire autrichien. Sa mission : développer des standards de maîtrise de compétences et des méthodes d'apprentissage et mettre en place des modalités d'évaluation pour en mesurer les effets après leur diffusion, évaluations basées en particulier sur des feeds-backs produits par les élèves eux-mêmes. L'enseignement professionnel (Vocational Education And Training - VET) a été impliqué dans cette évolution marquante.

Ce qui a retenu mon attention

Pour résumer, certes à traits grossiers, le principe dominant à l'œuvre dans le système scolaire autrichien, c'est la notion de "sélection" qu'il conviendrait de retenir, avec ses deux corollaires : les aptitudes, utilisation de tests, et les résultats, très déterminants. Ce n'est qu'assez récemment que le besoin de développer l'"orientation" est apparu. Les résultats scolaires sont donc culturellement à la base des décisions qui vont donner ses caractéristiques à un cursus de formation individuel, en particulier à 14 ans. Le système de notation autrichien s'appuie à partir du niveau collège sur une échelle à 5 échelons : de 1, note qui sanctionne l'excellence des résultats, à 5 qui souligne les échecs. Parallèlement à ce système de notation, des pratiques d'autoévaluation se sont répandues qui demandent aux apprenants de se situer par rapport à des attendus qui sont partagés en amont des évaluations. Même si les enquêtes annuelles de satisfaction (panel de 2000 personnes) sur la question de l'école réalisées dans toute l'Autriche témoignent à 60 % d'un bon et très bon niveau de ressenti dans la population, c'est cependant dans ce contexte qu'est apparue la nécessité d'une part de faire converger les pratiques et procédures évaluatives pour plus d'équité en termes de maîtrise des compétences visées, et d'autre part de travailler à proposer des standards déontologiques dans le cadre de démarches visant l'amélioration constante de la prise en charge pédagogique (au sens large) des élèves et apprentis. Avec Qualéduc ou les missions d'autres organismes (CNEFOP/EDUFORM), la France prend sa place dans la politique européenne (EQUAVET) visant le développement de démarches qualité dans l'enseignement et la formation professionnelle. Toutefois pas avec la même détermination, le même caractère systématique et le même niveau d'obligation que dans l'expérience autrichienne. C'est ce qui retient l'attention.

Parmi les programmes-cibles de développement de la qualité qui ont récemment traversé tous les niveaux de l'école autrichienne, l'un concerne particulièrement l'enseignement professionnel, la QualitätsinitiativeBerufsBildung (QIBB). Le but : un système complet de gestion de la qualité dans les établissements de l'enseignement technique et professionnel. Le concept QIBB, adossé aux standards de l'UE (recommandation du Parlement et du Conseil de 2009), s'est diffusé dans toute l'Autriche. Il concerne tous les niveaux, services administratifs et inspections compris, et pas seulement le scolaire au sens strict. Le but est d'initier et faciliter les pratiques d'enseignement et de formation pertinentes et aussi d'identifier et de pérenniser les conditions matérielles et logistiques qui favorisent l'action pédagogique. Les établissements ne sont donc pas les seuls concernés. L'inspection scolaire au niveau des *Länder* et même la direction ministérielle de l'enseignement professionnel au niveau fédéral sont tenues de se soumettre à une évaluation régulière visant l'amélioration en continue des procédures de travail. Ce avec une grande unité de pensée et d'action car les principes à l'œuvre et les instruments utilisés sont les mêmes aux trois échelons (établissement, Land, ministère). La démarche est directement inspirée du modèle de Shewhart et Deming, PDCA pour plan-do-check-action soit préparer/planifier-développer/mettre en œuvre-vérifier/évaluer-ajuster/réguler.

La démarche qualité dans les établissements autrichiens du VET est caractérisée par des principes et des valeurs (transparence, approche "genrée", éthique interpersonnelle, pratiques collaboratives, adossement à des postulats étayés par la recherche) qui se matérialisent dans les instruments et les pratiques préconisées. Explicitation, partage et formalisation sont au cœur de QIBB :

- exposé des missions de l'établissement ou du service,
- description des objectifs de qualité poursuivis et des actions pour les réaliser,
- établissement d'un échéancier/calendrier de travail,
- description des indicateurs partagés,
- explicitation du processus de recueil des données,
- exploitation des données et partage des résultats.

C'est l'autoévaluation au sein des établissements et des services qui est retenue comme démarche de base de QIBB. Deux types de cibles d'évaluation se complètent : celles propres au programme de travail à l'échelon local (par exemple e-learning, enseignement des langues et égalité fille-garçon pour la Hertha Firnberg Schulen) et celles qui sont prescrites par l'échelon fédéral. Des outils sont mis à disposition sur Internet qui permettent une collecte standardisée des données. C'est la condition d'un travail qui de proche en proche doit éclairer la situation globale en agrégeant des informations nécessairement comparables venues de tous les *Länder*. En effet, chaque établissement soumet son rapport qualité annuel à l'échelon régional. Ce rapport contient un diagnostic de situation basé sur les résultats et des conclusions qui fixent objectifs et actions pour le suivi (A du PDCA). Ces attendus font l'objet d'un dialogue entre les responsables de la qualité des deux niveaux de responsabilité, par exemple établissement et Land (l'inspection). L'inspection réalise un rapport de synthèse pour le territoire en charge, rapport qui est communiqué au ministère. Une condition apparaît donc absolument nécessaire à la mise en œuvre de QIBB : l'adhésion de tous les acteurs à la culture de la gestion de la qualité et à ses méthodes, d'où l'importance de la communication, la pédagogie et de la capacité à fédérer des responsables du programme QIBB (en établissement, les chefs ou des professeurs qui ont une délégation de mission pour cela). Par exemple à la Hertha Firnberg Schulen, l'équipe qualité (5 à 6 personnes) se réunit toutes les semaines et la cheffe d'établissement rencontre tous les ans tous les professeurs et toutes les classes sur ce sujet.

Quelques cibles d'accord/adhésion essentielles sont décrites par QIBB. Elles nécessitent partout une approche participative :

- l'amélioration de l'efficacité d'un établissement est un effet recherché de QIBB et une conséquence de sa mise en œuvre,
- la standardisation n'est pas un frein à la liberté d'action mais au contraire un levier,
- les effets escomptés de la politique d'amélioration de la qualité sont bénéfiques à l'attractivité des établissements, en retour les améliorations constatées influent sur la motivation à participer davantage encore au processus, y compris avec un objectif d'exemplarité,
- les méthodes (autoévaluation et transmission à l'échelon supérieur) et les valeurs (transparence) sont des garanties de réussite (en Autriche la confiance est un effet induit et pas un préalable décrété),
- l'approche "genrée" est désormais prise en compte quels que soient les dossiers traités.

Le principe d'amélioration en continu s'applique à QIBB elle-même. Depuis 9 ans, l'initiative pour la qualité pour l'enseignement et la formation professionnelle s'est augmentée d'une pratique empruntée à l'UE, l'évaluation par les pairs. Ce, après un projet pilote qui a testé des pratiques grandes nature. Ce dispositif d'évaluation repose sur l'intervention d'un groupe d'experts externe à l'établissement. L'appartenance à tel ou tel groupe catégoriel ou de métier est déterminée par ce principe que la ou les personnes dont les performances sont en cours d'évaluation, sont observées par des "amis critiques" qui travaillent dans des environnements professionnels de mêmes natures. Leur posture est ainsi caractérisée par ces trois mots bienveillance, indépendance et compétences. Pour écrire, les choses simplement, les "pairs" doivent savoir de quoi il retourne afin que leur regard puisse se combiner avec les attendus de l'autoévaluation ou des avis experts externes (hors corps professoral par exemple). Ces "pairs" ont donc connaissance de l'évaluation conduite à l'interne. Ils organisent leur propre intervention et rédigent un rapport. L'apport du regard extérieur permet d'éviter les écueils d'une réflexion trop autocentrée ou incapable de sortir d'une sorte d'endogamie réflexive.

Le succès de la démarche repose également sur sa dimension gagnant-gagnant. Si l'évalué apprend de son groupe de pairs, ceux-ci trouvent également à apprendre de ce qu'ils découvrent et c'est un enrichissement pour eux et les établissements ou organismes dont ils sont issus. Est démontré ainsi la supériorité d'une forme d'évaluation "apprenante" sur toute forme de contrôle externe *a fortiori* organisée dans une relation de nature hiérarchique.

Les points forts et les points faibles

Au cours des entretiens et des rencontres, il a été possible de percevoir parfois que tous les acteurs n'étaient pas forcément tous sur un pied d'égalité en matière d'adhésion. Il est apparu que certains professeurs (les professeurs ne perçoivent pas de rémunérations supplémentaires pour tout ce qui relève du processus QIBB) supportent ces procédures, mais n'en partagent pas obligatoirement les présupposés, considérant "tout cela" comme trop intrusif et tatillon. Certains refusent de se soumettre aux procédures. Ils ont alors des comptes à rendre à leur chef d'établissement qui doit assumer un autre rôle que celui de fédérateur. Il leur faut convaincre avec bienveillance mais fermeté. En fait, le dispositif est implanté le plus fortement dans les "bons" établissements. Ceux dont la réputation est bien établie et qui cherchent à renforcer encore leur légitimité. Il est apparu également que la question de l'autonomie des établissements et surtout du pilotage de chefs d'établissement, plus forts de leur pérennité d'affectation que leurs collègues français par exemple, n'était pas un sujet clos, dépassé, au contraire. La position des inspecteurs régionaux, à la fois "conseils" des chefs d'établissement et relais des procédures d'évaluation peut aussi interroger : accompagnants du développement ou prescripteurs/contrôleurs ? Malheureusement, au-delà de ces quelques recoupements aux détours de témoignages et d'explications, chacun demeurant *es qualité* d'abord dans une posture institutionnelle, il n'a pas été réellement possible de poser le débat sur le fond. Mais il y a tout lieu de penser que le débat demeure et qu'il est sans doute un ferment d'évolution au sein même de la démarche.

Autre interrogation : les limites de l'adéquationisme. Il n'y a pas forcément correspondance "naturelle" entre les besoins de l'économie et ce vers quoi se portent les souhaits des jeunes en âge de se former. Ceci dans un contexte un peu paradoxal, nous l'avons découvert : ce n'est pas le système dual qui a la meilleure réputation en Autriche (contrairement à ce que l'on croit en dehors), mais les établissements souvent prestigieux, comme celui visité à Vienne, du "full time system". Autre interrogation dont nous avons pu entendre des échos : comment les entreprises du système dual vivent les obligations de QIBB et des audits de la Chambre d'économie qui teste les entreprises agréées ? Peut-être comme un fardeau superflu. Par ailleurs, si l'Etat fédéral finance un accompagnement des apprentis qui sont en difficulté afin d'empêcher la rupture de contrat, que font réellement les entreprises pour empêcher les 13,5 % de ruptures (Vienne) ? En fait la réponse qui a connu un réel succès depuis plusieurs années est celle des supra-companies qui intègrent les jeunes qui ne trouvent pas ou plus de places dans des entreprises ordinaires, voire d'autres solutions encore plus palliatives pour des publics encore plus loin de l'insertion par la formation et l'emploi. En visitant une Berufsschule, une autre question a été soulevée : comment expliquer les choix pédagogiques observés dans des ateliers où l'on enseigne encore les métiers d'horloger ou de cordonnier-bourelleur à des jeunes en récurrence ? Quelles sont les compétences visées ? Avec quel pari sur l'employabilité ?

Il a d'autant moins été facile d'entrer dans les questions de fond que notre excellent guide, le docteur Franz Gramlinger, remarquable organisateur du voyage d'étude, occupe au sein d'ARQA-VET, l'organisme qui tient du ministère la mission de mettre en œuvre et de faire évoluer QIBB, une position éminente. Il avait pour mission évidente de nous en représenter les aspects les plus positifs et favorables. Ce qu'il a fait, il faut le souligner, avec énergie et force de conviction tout au long de la semaine, mais avec aussi une remarquable modestie intellectuelle. Nulle arrogance dans les présentations tant du système scolaire autrichien, singulièrement du VET, que de QIBB. Or aux modalités ci-dessus près, chacun des membres de la délégation française a évidemment reconnu le grand intérêt des politiques conduites en Autriche depuis une dizaine d'années, ne serait-ce que pour les résultats obtenus en termes d'élévation des qualifications, de réactivité aux aléas économiques, de lutte contre le décrochage et d'accès à l'emploi des jeunes, une question demeurant sans réponse, celle de la poursuite de ces politiques dans le contexte actuel d'un changement politique majeur à la tête du pays.

Ce que j'ai appris

Tout d'abord, et même s'il s'agit plus d'une expérience qui s'ajoute à d'autres dans une vie professionnelle remplie que d'un apprentissage, celle de la collaboration au sein d'un groupe qui, dès la première heure, a trouvé son équilibre et ses complémentarités dans un contexte de valeurs et d'ambitions partagées. Une très belle expérience altruiste au service d'un but "sérieux" commun.

Les apprentissages, relèvent aussi en bonne partie de ce vieux principe selon lequel il faut s'éloigner un peu de son objet (notre système scolaire et notre VET français) pour le mieux voir : depuis l'Autriche les réalités françaises se saisissent avec davantage de contrastes et les lignes de force (ou leur absence), se dégagent plus nettement.

Découvrir un "modèle" différent d'organisation scolaire fournit un instrument de mesure qui sur le mode comparatif ouvre des perspectives pour son propre champ professionnel et familial.

A l'échelle des réalités physiques, des établissements où, au moment de pénétrer dans les bâtiments et les classes, le ressenti est positif, où l'impression dominante est qu'il semble y faire "bon vivre et bien apprendre". Certes, ils étaient sans doute choisis tout exprès.

Au chapitre des outils, la découverte d'une mise en situation grandeur nature de pratiques de management et d'évaluation déployées de manière rationnelle à toutes les échelles de pilotage : stabilité des cadres, management participatif, complémentarité pour la meilleure efficacité des établissements (notion de plus-value ?) d'actions "à l'interne" et d'interventions externes, structuration d'un maillage évaluatif depuis l'établissement jusqu'au ministère sur la base d'outils et de procédures les mêmes pour tous. Et parmi ces outils, ceux supportant la pratique du feed-back, principale démarche de recueil de l'information et de son traitement dans le cadre de l'autoévaluation (cf. en annexe Fiche action).

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

La persévérance autrichienne dans la mise en place de QIBB.

La structuration de la démarche qualité moins, à ce qu'il est apparu, dans un esprit normatif qu'avec le projet de faciliter l'adhésion à cette démarche.

Le souci apparu, là encore, comme prégnant de conjuguer constamment pragmatisme dans l'action et élévation des valeurs.

Remerciements

Ma gratitude va à Franz Gramlinger, ARQA-VET, hôte attentif, qui a fait preuve d'un professionnalisme de haute qualité, et à son adjoint Hugo van Doorn, homme précieux, fidèlement présent chaque matin pour un guidage précis vers les objectifs de découverte et d'étonnement de la journée.

Plus généralement, cette gratitude salue tous les acteurs et tous les organismes européens, autrichiens et français qui ont rendu cette mobilité possible et ce voyage d'étude si réussi et instructif.

12. Olivier LAUNAY -DAREIC, IA-IPR - Académie de Rouen

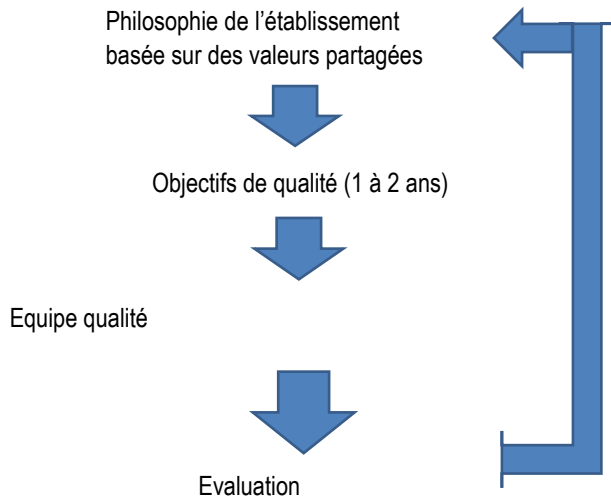
Ce qui m'a étonné, surpris

1. Les choix d'orientation se font très tôt dans la scolarité, vers l'âge de 14 ans. L'apprentissage est garanti par la loi dès 15 ans. 45% des 15-19 ans sont apprentis, alors qu'ils ne sont que 7% en France, parmi les 16-25 ans.
2. La voie professionnelle est fortement valorisée et jouit d'une très bonne image au sein de la société autrichienne.
Seuls 22% des jeunes choisissent la voie générale contre 78% pour la voie professionnelle. La spécificité du système autrichien repose sur le fait qu'il offre le choix entre le système dual et une scolarisation à plein temps en établissement. L'apprentissage comporte des périodes en entreprise à hauteur de 80% du temps contre 20% passé à l'école. La formation des jeunes Autrichiens, qui optent à la fois pour l'école et l'entreprise, s'étale sur trois ans, dans la plupart des cas. C'est plus qu'en France, où la durée moyenne d'un contrat d'apprentissage est d'un an et sept mois.
Ces deux options semblent coexister assez harmonieusement sur le mode de la complémentarité. En effet, elles répondent à la fois à la diversité des profils d'élèves, aux motivations différentes qui les animent, mais elles constituent aussi une forme de réponse adaptée aux conditions économiques fluctuantes. Ainsi, au regard de la situation, les élèves intègrent plus volontiers l'une ou l'autre des deux voies, ce qui traduit une forme de souplesse et de régulation. A cet égard, il convient de noter que l'apprentissage constitue la pierre angulaire de la politique du marché de l'emploi chez les jeunes en Autriche.
3. Le chômage des jeunes est très inférieur à la moyenne européenne et affiche un taux inférieur à 10 %, ce qui est deux fois moins élevé qu'en France.
4. Les enseignants qui interviennent dans le système dual conservent, pour un nombre significatif d'entre eux, un second emploi dans leur champ d'activité professionnelle. Ce point est totalement admis car ils peuvent ainsi maintenir une grande expertise dans leur secteur d'activité en demeurant connectés aux réalités de terrain et conserver un geste professionnel de qualité constamment « actualisé ».
5. La démarche qualité est inscrite dans la loi. Chaque établissement est tenu de mettre en œuvre une démarche qualité fondée sur la roue de Deming avec une certaine latitude dans les modalités de mises en œuvre. Cette démarche s'inscrit dans un ensemble plus large puisqu'elle comporte trois niveaux : celui de l'école, celui des autorités éducatives régionales et celui du ministère. Des responsables qualité sont identifiés à chaque niveau et un circuit de communication, notamment par le biais de rapports de qualité, permet la circulation d'informations suivant un mouvement circulaire qui ensuite conduit à évaluer les performances et en aviser les différents échelons. Cette organisation systémique m'a beaucoup intéressé car elle témoigne d'une volonté d'amélioration continue à un niveau micro et macro. (schéma)

Ce qui a retenu mon attention

- « Les supra companies » (ateliers publics qui reproduisent le fonctionnement de petites entreprises) : la volonté est clairement affichée de ne laisser personne sur le chemin et de s'adresser à des publics plus fragiles qui nécessitent des réponses individualisées. Il ne s'agit pas en effet d'une entreprise mais il est question ici de simuler une authentique formation dans un atelier. L'objectif est donc d'assurer un filet de sécurité pour des jeunes plus vulnérables qui peuvent rencontrer des difficultés d'ordre psychologique, scolaire ou des difficultés à se fondre dans une organisation sociale, raisons pour lesquelles ils ont souvent échoué précédemment dans la période qu'ils ont effectuée en entreprise. Il s'agit là également d'une réponse apportée aux jeunes qui ne sont pas citoyens autrichiens et qui rencontrent parfois des difficultés à intégrer une entreprise.
- Il est intéressant de noter que l'introduction des « supra companies » n'est pas nécessairement un choix définitif. Au regard des orientations politiques choisies par les gouvernements successifs, leur importance, voire leur maintien, pourrait être remise en cause : en effet, elles représentent un investissement financier important et visent des objectifs qui dépassent le seul cadre économique. Elles contribuent au développement de compétences sociales et promeuvent l'intégration. Ces objectifs pourraient ne plus être considérés comme prioritaires.

- Le coaching des jeunes. L'objectif est de prévenir le décrochage scolaire et de favoriser une orientation réussie vers la voie professionnelle. Cette mesure a été mise en place en Autriche en 2013. Chaque école bénéficie à titre gratuit de coachs qui interviennent en établissement mais également à la maison pour des jeunes qui seraient par exemple victimes d'addiction. Ces coachs ont un rôle clé, celui de gardien du système éducatif.
- Le rôle des inspecteurs est différent de leurs homologues français. Ils conseillent, accompagnent, se rendent dans les établissements pour aider à construire des plans, mais ils ne font pas d'inspections. Ils sont à l'interface entre les établissements et le ministère. Ils rencontrent les chefs d'établissement qui rédigent des rapports sur la démarche qualité, lequel est ensuite transmis au ministère.
- La mise en œuvre de la démarche qualité : la visite d'un établissement a permis de traduire de manière concrète cette démarche qualité :



A/ La philosophie de l'école se fonde sur des principes fixés par écrit : égalité des genres, ouverture à l'international, ...

B/ C/ La démarche qualité est scandée par des réunions hebdomadaires pour faire des points réguliers et définir des objectifs. Il s'agit d'un cercle restreint : le proviseur, deux responsables qualité et un responsable de l'administration générale.

Les projets concernent toute la communauté éducative qui est impliquée tant dans leur définition que dans leur mise en œuvre

D/ Evaluation de la qualité : feedback régulier de tous les élèves : feedback écrit et anonyme (questions standardisées et questionnaire personnalisé) et entretien avec les classes (y participent enseignants et aussi proviseur), feedback des enseignants. Evaluation des objectifs. Analyse des résultats des élèves (bac, certificats extérieurs de langues, prix décernés, labels, ...)

Les points forts et les points faibles

Les points forts :

- Un accent particulier semble porté sur les langues vivantes au travers d'un apprentissage qui valorise la pratique orale dans une perspective communicationnelle et actionnelle ;
- L'AMS autrichien, l'équivalent du Pôle emploi français, estime que 60% des jeunes passés par « les supra companies » trouvent du travail. De manière générale, en Autriche, un apprenti a trois fois plus de chances de trouver un emploi qu'un jeune s'étant arrêté juste après l'école obligatoire ;
- Il y a une volonté affichée de mettre en place une véritable démarche qualité inscrite dans la loi fondée sur des entrées évaluatives diverses : autoévaluation, revue entre pairs, retour personnel ;
- QIBB : une initiative au service de la qualité au sein de l'enseignement et la formation professionnels en Autriche : QIBB a été lancé en 2004 par le ministère de l'éducation, de la science et de la recherche pour mettre en œuvre une démarche qualité de nature systémique au sein du secteur de l'éducation dans le champ professionnel. L'objectif est de développer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Le focus est mis sur ce que les élèves apprennent. La qualité n'est pas une fin en soi, elle est au service de l'amélioration des environnements d'apprentissage. L'évaluation selon QIBB : 3 approches :
 - *Individual feedback: serves to reflect on and further develop the teachers' and managers' professional activities*
 - *System feedback: serves to optimize teaching and administrative processes at organization and system levels*
 - *Peer review in QIBB is a voluntary external procedure that supports quality assurance and quality development at school level*

Les points faibles :

- Les choix d'orientation se font très tôt dans la scolarité, ce qui nous interroge, nous Français, pour qui l'existence d'un collège pour tous et pour chacun et la mise en place d'un socle commun de connaissances, de compétences et de culture qui doit être acquis au terme de la scolarité obligatoire constituent les fondements de notre système éducatif.
- Le sentiment concernant l'organisation du système éducatif autrichien est assez ambivalent. A la fois, on ressent une certaine perméabilité. A plusieurs reprises, nous avons compris que les jeunes, quel que soit le milieu social auquel ils appartiennent, auront l'opportunité d'aller aussi loin dans leur parcours qu'ils le désirent. Des passerelles existent et le système semble globalement assez souple. Pour autant, ces passerelles semblent être proposées principalement dans une direction unilatérale (passage de la voie générale à la voie professionnelle, passage du lycée à l'apprentissage). Le système éducatif paraît assez peu enclin à remettre en question une certaine forme de « logique » sociale. Il semble y avoir une sorte d'acceptation de cet « ordre établi » (le choix de la voie générale correspond à un profil de jeunes évoluant dans un certain milieu social) qui s'explique notamment du fait de la réussite de l'apprentissage et du faible taux de chômage.
- Les « supra companies » affichent un taux de jeunes filles très supérieur à celui des garçons, ce qui interroge sur l'équité de traitement et une même accessibilité aux entreprises. De plus, l'entrée réussie sur le marché du travail est inférieure à celle que connaissent ceux qui ont suivi un apprentissage en entreprise.
- La démarche qualité pilotée au niveau ministériel connaît des traductions variables sur le terrain suivant les établissements.

Ce que j'ai appris

En tant que DAREIC et inspecteur de la voie générale, j'ai découvert de manière précise et en contexte l'éducation et la formation professionnels dont je n'avais connaissance que de manière distanciée et assez théorique. Les visites d'école, d'entreprises (chemins de fer), la rencontre avec les acteurs économiques et sociaux m'ont permis de mieux appréhender cet univers. La découverte du système autrichien m'a permis également, par une sorte d'effet miroir, de mieux saisir les spécificités du système français.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

La démarche qualité (retour individuel, autoévaluation, revue par les pairs) constitue une source d'inspiration à la fois pour mon travail au sein de ma délégation, et plus généralement dans la conduite de projets, notamment européens. Le volet « impacts et dissémination » très présent dans les dossiers Erasmus+ et l'évaluation de ce volet qui est toujours délicate pourront se nourrir utilement de cette démarche.

Les contacts que j'ai pu nouer avec différents acteurs seront utiles dans le cadre de mon activité professionnelle pour mettre en relation des établissements français avec leurs homologues autrichiens. La perspective également de mobilités de personnels pourrait être envisagée dans le cadre de visites d'études et de missions d'observation.

13. Sylvie JOUANOT – IEN - Académie de Versailles

Valérie TEULADE – IEN - Académie de Clermont-Ferrand

Pascale MORANDINI - Chargée de mission MEE à la DAET - Académie de Nancy-Metz

Ce qui nous a étonnées, surpris

UNE VALORISATION DE LA VOIE PROFESSIONNELLE GAGE DE VOIE DE RÉUSSITE

A l'âge de 10 ans, après l'école primaire, l'élève, en fonction de ses capacités et du soutien que peut offrir sa famille, peut choisir entre deux filières scolaires qui durent chacune 4 ans :

- **L'enseignement** secondaire général (Academic secondary school), privilégié par les familles recherchant les études supérieures en relation avec les capacités et les motivations des élèves. Cela ne représente actuellement que 22% des élèves, lesquels se dirigent ensuite vers la secondary high school (gymnasium – 4ans)
- Le collège (New Secondary School), 78% des jeunes qui se dirigent majoritairement vers des formations professionnelles : Technical and vocational training.

Il n'y a donc pas de collège unique comme en France et une forte proportion d'élèves qui se dirigent vers la voie professionnelle. Au terme de ces 4 années, les élèves qui choisissent une formation professionnelle peuvent suivre les cours dans :

- Les établissements moyens (cycle court) ou secondaires (cycle long) d'enseignement professionnel (vocational full time school – 40 % des élèves). Le full time system développe les compétences générales et transversales de l'élève et assure une formation dans les métiers du secteur choisi. Les formations durent de 1 à 4 ans suivant les secteurs et jusqu'à 5 dans les établissements secondaires qui conduisent à l'obtention du matura. Les élèves ont 6 ou 7 heures de cours par jour, dont la moitié en enseignement professionnel. Des périodes de formation en milieu professionnel de 3 mois (convention) sont organisées sur le temps scolaire et le temps des vacances (de juin à septembre). Une concurrence existe entre les établissements pour accueillir les meilleurs élèves.

- La voie de l'apprentissage (Dual System – Part-time), très appréciée et valorisée puisque fréquentée par 37% des élèves. Le système d'apprentissage mêle une formation en entreprise et dans une école professionnelle. Cette formation en apprentissage est obligatoirement précédée d'une année en école préprofessionnelle. Les 4/5e du temps se déroulent en entreprise et 1/5e en établissement de formation. Il existe également des supra-companies (ou ateliers publics) qui accompagnent cet apprentissage en prenant en charge les jeunes qui ne peuvent trouver d'employeurs ou qui, pour des raisons sociales ou de compréhension de la langue, ne pourraient assurer leur temps en entreprise. Il est à noter une ultra spécialisation des métiers proposés en apprentissage (ex : métiers de la vente en textile)

Des passerelles existent à toutes les étapes du système.

L'apprentissage (Dual System) et les écoles d'enseignement professionnel (full time system) ne sont pas en compétition quant au recrutement des élèves; les référentiels (curricula) sont d'ailleurs différents.

Diplômes :

- À l'issue du full time system les élèves peuvent obtenir le matura (équivalent de notre baccalauréat) en préparant une année complémentaire
- À l'issue de l'apprentissage (dual système) les élèves se voient délivrer, un certificat professionnel obtenu, selon les formations, après deux, trois ou quatre années de formation. Le curriculum est proposé par les branches professionnelles via le ministère de l'Économie et validé par l'état. Les élèves qui souhaitent obtenir le matura peuvent également passer les modules complémentaires manquants et avoir une année complémentaire d'études.

Au niveau de l'organisation du système de formation autrichien :

- La responsabilisation de chacun des acteurs (chef d'établissement enseignant, élève) avec des feed back permanents et des évaluations des projets mis en place
- La place de l'élève dans le processus qualité avec un dialogue permanent entre les élèves et les enseignants, moins de hiérarchie descendante.
- L'absence de mobilité des chefs d'établissement et de certains enseignants
- La qualité doit être une culture d'établissement
- Les relations étroites avec le monde professionnel avec des enseignants qui sont d'anciens professionnels ou encore en activité et dans ce cas, se partagent entre enseignement et travail.
- L'organisation des stages en fin d'année scolaire pendant la période des congés d'été (entre mai et septembre d'une durée de 3 mois)
- L'enseignement des langues dans tous les cursus avec une application professionnelle dans le VFTS et l'importance de l'oralité dans les cours.

Ce qui a retenu notre attention

- Une réelle volonté de penser toutes les voies de formations comme des voies d'excellence, de la voie professionnelle sous statut scolaire (full time) à l'apprentissage (Dual System) et qui donnent un accès à l'université.
- Des perméabilités entre les voies de formation qui, même si elles sont peu exploitées, permettent aux jeunes, par des classes « d'intégration », de se diriger vers l'enseignement supérieur en obtenant le Matura.
- Pas de Dual System dans l'enseignement supérieur, contrairement à la France.
- Une agilité de l'adéquation des formations au monde du travail dans le Dual System avec des référentiels qui peuvent évoluer très rapidement en fonction des besoins du marché du travail.
- Que ce soit en Full time ou en Part time, une réelle volonté de promouvoir :
 - Le bien-être des jeunes au lycée : valorisation des travaux d'élèves, aménagement des espaces de vie, de détente, mise en avant de la notion d'appartenance à un établissement (affichage des photos de promotions d'élèves), etc.
 - Le bien-être des enseignants : une salle de classe aménagée pour le confort, l'esprit d'établissement dont la démarche qualité participe, des démarches de projets valorisées
- L'obligation de scolarisation des jeunes jusqu'à l'âge de 18 ans depuis la loi de 2017
- Des dispositifs pour les jeunes sans solution (13,5%) avec une plate forme de décrochage dédiée

Points forts :

- L'Autriche est un «petit» pays : 83879 km², peuplé de 8700000 habitants. Le système fédéral est fluide avec 9 bundeslander, ce qui semble permettre une communication entre l'état, les länder, les chambres de commerce et favoriser une réactivité si nécessaire. Le taux de chômage des jeunes et des adultes est très faible avec respectivement 9 et 6%.
- Une hyperspécialisation dans les métiers préparés permet une embauche rapide des jeunes après leur apprentissage. Une réactivité du système de formation au regard des besoins économiques en tension.
- Un enseignement des langues étrangères très poussé et qui s'appuie énormément sur l'oralité.
- Une orientation vers la voie professionnelle vécue comme une orientation positive.
- La création de supra-companies qui permettent de pallier aux manques des entreprises pouvant accueillir des apprentis et répondre aux jeunes en difficulté.
- Un monde professionnel très présent et accompagnant (des chambres professionnelles actives dans l'écriture des référentiels du Dual System) et à travers les stages.
- Les dispositifs qualité mis en place très présents et accompagnateurs :
 - Au sein des établissements la démarche est active depuis 10 ans (date officielle). Des responsables qualité sont nommés dans les établissements de formation. Des groupes de travail, pilotés par des professeurs, se retrouvent régulièrement autour des sujets clés (ex:e-learning).
 - Au sein de l'apprentissage, des publications sont réalisées par les partenaires qualité pour présenter les métiers et formations et faciliter l'orientation des jeunes, mais aussi pour expliciter les référentiels et le déroulement des épreuves aux professionnels évaluateurs.
- L'importance du dialogue dans l'établissement et de la démarche de projets.

Points faibles :

- La baisse démographique et la situation économique créent de la concurrence entre les différentes voies de formation et les établissements qui doivent être les plus attractifs pour attirer les jeunes à travers des formations uniques sur le territoire ou spécifique (par exemple taxidermiste), ou la qualité de la vie scolaire...
- Quid des réorientations ou élévations de qualification des jeunes avec des diplômes si spécialisés en apprentissage ?
- Une orientation dès la fin de l'école primaire interroge sur la qualité de l'orientation. Des jeunes de cet âge peuvent-ils sérieusement préparer un projet d'orientation ou est-ce seulement le fait du choix des familles ?
- A priori, il n'existe pas de système pédagogique pensé autour de la pédagogie de l'alternance : les champs sont délimités entre les 2 lieux de formation.
- Dual system : l'enseignement général est uniquement enseigné en lien avec l'enseignement professionnel. Qu'en est-il du développement social et culturel des jeunes ?
- Adéquationisme des formations par rapport à l'emploi ?
- Pas d'obligation de mobilité pour les chefs d'établissements et les enseignants ?

Ce que nous avons appris

Un système conçu comme accompagnement d'un parcours d'élève avec des possibilités de classes passerelles, des années préparatoires si nécessaires qui permettent d'adapter le parcours au niveau et aux compétences des jeunes.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de notre activité

La nécessité d'accompagner les jeunes dans leur parcours scolaire et dans les réorientations afin de les conduire vers la réussite. La démarche qualité dans une réflexion RH : SUPPORT INSTEAD OF CONTROL"

Remerciements

Un grand merci à Franz Gramlinger et à Hugo van Doorn pour leur accueil, leur disponibilité quotidienne et le partage d'informations mais aussi à tous les partenaires qui nous ont reçu et qui se sont exprimés pour nous aider à comprendre le système scolaire autrichien et la démarche qualité mise en œuvre pour le rendre toujours plus efficient.

14. Myriam MAZOYER - Chargée de mission DAFPIC – Académie de Lyon

Ce qui a retenu mon attention

- **Le maillage de la démarche qualité à tous les niveaux du système et le développement d'une culture qualité à tous les niveaux du système et la responsabilisation des acteurs** : Tous les acteurs du système sont engagés dans une démarche qualité, selon le cycle PDCA de Deming, et réalise une analyse réaliste (CHECK et ACT) des points forts et des axes de progrès très intéressantes. Il existe une réelle stratégie autour de la démarche qualité. Le système de reporting est installé à tous les niveaux pour permettre une analyse objective du système, et de son coût de fonctionnement.
- **Il existe des organismes d'accompagnement à l'assurance qualité dans le système éducatif : ARQA-VET, IBW, OIBF qui :**
 - créent ou adaptent des outils à leur contexte et à leur réalité professionnelle,
 - conduisent des projets de recherche au niveau fédéral ou européen,
 - produisent des focus et des rapports sur l'état du système,
 - analysent les besoins en compétences en termes de démarche qualité,
 - forment les acteurs et accompagnent le développement de la qualité dans le système,
 - analysent et proposent des axes d'amélioration.

→ **ARQA-VET** est financé à 80% par des fonds du ministère et à 20% par des fonds européens. Il est le point de référence pour le réseau européen de l'assurance qualité dans la formation professionnelle (EQAVET). Cette structure est composée de 5 personnes :

- développe des outils (dont QIBB équivalent de Qualéduc pour la mise en place de l'assurance qualité dans le système éducatif autrichien mais forme aussi les acteurs et participent à des projets de recherche nationaux ou internationaux sur ces questions.
- travaille actuellement sur un projet européen sur la revue par les pairs et sur le renouvellement des outils fédéraux pour le feed back individuel des élèves.
- mène des travaux de recherche sur l'assurance qualité en enseignement professionnel.



→ **IBW - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft** – financé par la chambre de commerce fédérale (WKO) et la fédération autrichienne des industries (IV). Le service public de l'emploi en Autriche 5AMS équivalent de Pôle emploi en France) et plusieurs ministères sont aussi partenaires de cette organisation. Ils représentent l'Autriche dans le réseau : ReferNet établi par le CEDFOP (Centre for the development of Vocational Training)

Champs de recherche IBW : Analyse de l'interface entre éducation et formation mais aussi entre le besoin en compétences des entreprises et les qualifications. <https://ibw.at/en/about-us/>

Recherche

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Dual vocational education and training (apprenticeship) <ul style="list-style-type: none"> ■ general data and trend analyses ■ evaluation of apprenticeship occupations, funding instruments, etc. ■ analyses and concepts related to the further development of the apprenticeship training system ■ studies related to competence-oriented training schemes and examination models School education <ul style="list-style-type: none"> ■ structural and trend analyses ■ studies related to school governance, funding and quality development ■ needs and acceptance studies ■ evaluation of educational policy instruments Tertiary education <ul style="list-style-type: none"> ■ evaluation of degree programmes and funding instruments ■ needs and acceptance studies ■ analyses related to tertiary VET and ■ support in quality assurance processes | <ul style="list-style-type: none"> Continuing vocational education and training <ul style="list-style-type: none"> ■ market potential and needs assessments ■ studies related to willingness to take part in CVET and actual participation ■ evaluation of CVET measures The labour market and qualification requirements <ul style="list-style-type: none"> ■ survey of qualification requirements ■ evaluation of labour market policy measures and instruments ■ indicator and benchmark analyses ■ studies related to educational and professional careers International vocational education and training <ul style="list-style-type: none"> ■ qualification strategies in an international comparison ■ trends and initiatives in VET at the European level ■ support in the implementation of the EQF/NQF ■ needs assessments on foreign language competence |
|--|--|

Développement

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Dual vocational education and training (apprenticeship) <ul style="list-style-type: none"> ■ development of competence-oriented qualifications ■ quality assurance ■ training tools (training guidelines, checklists) ■ web portal related to apprenticeship training: www.qualitaet-lehre.at ■ apprenticeship-leave exam <ul style="list-style-type: none"> - clearing office for the apprenticeship-leave exam - exam assignments for commercial apprenticeships - learning material for apprentices - manuals and curriculum for examiners' ■ aptitude tests for selecting apprentices ■ state prize "Best training companies – Fit for future" Higher vocational education and training <ul style="list-style-type: none"> ■ competence-oriented entrepreneurial exam ■ quality development for the master craftsman and qualifying exams | <ul style="list-style-type: none"> Career guidance <ul style="list-style-type: none"> ■ the career guidance tool BerufsInformationscomputer: www.bic.at ■ information tools and games ■ talent checks for career guidance ■ the Qualification Barometer of AMS School-business platform (AWS) <ul style="list-style-type: none"> ■ business-related teaching materials International vocational education and training <ul style="list-style-type: none"> ■ SkillsAustria – EuroSkills – WorldSkills ■ know-how transfer: cooperation-projects with government and organisations of the world of work ■ EU projects |
|--|---|

→ **öibf - Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung** - Institut autrichien de la recherche en formation professionnelle L'Institut autrichien de recherche sur la formation professionnelle (öibf) a été fondé en 1970 à l'initiative du "Berufsförderungsinstitut" (bfi). Il est financé par la chambre des métiers et avec le soutien de la Fédération autrichienne des syndicats (ÖGB), de la Chambre du travail (AK), du ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales ainsi que du ministère fédéral des Arts, des Sciences et de la Recherche.

Il gère et réalise des activités de recherche et de développement dans divers domaines de l'enseignement professionnel et de la formation professionnelle.

L'objectif du travail de recherche et développement de l'institut est le soutien de la pratique éducative ainsi que des conseils de politique scientifique.

- **La digitalisation des outils d'évaluation de l'assurance qualité pour le reporting :**

L'accès aux outils de l'évaluation est digitalisé pour les rendre accessibles facilement : tableau de bord du suivi de la démarche permettant le reporting en le normalisant. Ce reporting doit être effectué tous les deux ans par les établissements scolaires via l'outil QIBB.

La digitalisation permet aussi l'accès pour les enseignants d'un outil facilitant le feed-back individuel des élèves sur les enseignements.

Il existe un site internet dédié à l'assurance qualité en éducation animé par Arqa-vet

- **La professionnalisation des acteurs :** Une certification qualité est proposée aux enseignants volontaires qui souhaitent se professionnaliser dans la démarche qualité

- QIBB Certified Quality Process Manager– 12 ECTS – 2 semestres

Pour les responsables de processus et les chargés du contrôle de la qualité avec QIBB

Ce cursus fournit une introduction aux bases de la gestion de la qualité dans les écoles de formation professionnelle avec un accent particulier sur les applications QIBB. L'objectif est de permettre aux responsables des processus qualité des écoles et des provinces, de s'approprier les outils pour remplir leur auto-évaluation QIBB.

- Management de la qualité et QIBB – 2 ECTS
- Outils et méthodes du management de la qualité avec l'utilisation du QIBB – 3 ECTS
- La conduite du changement et communication – 2 ECTS
- La gestion des processus – 2 ECTS
- Le management de projet et la planification – 3 ECTS

- Management de la qualité - - 6 ECTS en 2 modules – 1 semestre
pour les directeurs, les managers intermédiaires, les gestionnaires

Ce cours apporte les connaissances de base de l'assurance qualité et ses exigences pour son développement avec QIBB.

- Notion de base du management de la qualité avec QIBB
- Management de la qualité pour les gestionnaires

Les points forts que je retiens

- La culture qualité qui diffuse dans tout le système par l'usage d'un outil unique.
- Le pilotage fédéral de la qualité.
- Un reporting de la mise en œuvre de la démarche qualité tous les deux ans sur des outils digitalisés.
- L'accompagnement à la démarche qualité des établissements par le corps d'inspection.
- Les « supra companies », sociétés fictives, dans le système dual permettant aux élèves les plus fragiles de se former en alternance.
- L'intégration forte de la formation professionnelle initiale dans le monde économique et l'engagement des partenaires sociaux et des entreprises pour le rendre efficace.

Les fragilités que je retiens

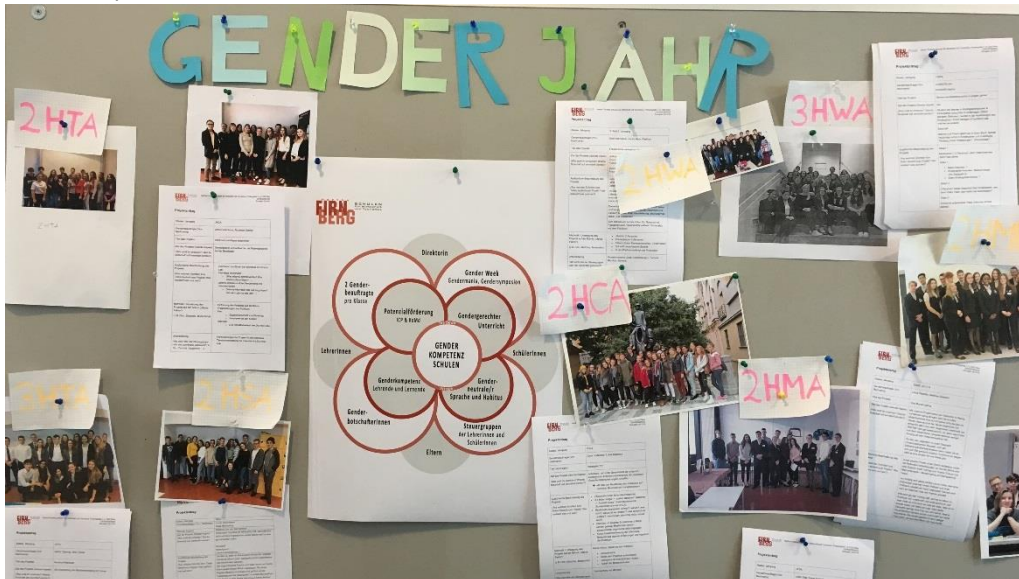
- La démarche qualité imposée par le ministère ne vit pas réellement dans tous les établissements, il existe pourtant sur le papier un responsable qualité dans chaque établissement.

Ce que j'ai appris

- L'existence d'un réseau européen d'assurance qualité dans la formation professionnelle EQAVET avec un point de référence en France (CNEFOP).

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

- Les trois piliers de l'évaluation du système qualité :
 - l'auto évaluation – QIBB
 - le feed back individuel
 - la revue par les pairs
- La culture qualité dans les établissements scolaires connue des acteurs mais aussi des élèves car les objectifs sont affichés



Travail sur le genre un des 3 objectifs du plan qualité en cours à la HerthaFinbergschule

- Le travail sur le climat scolaire par le développement du sentiment d'appartenance et la responsabilisation des élèves



Un piano dans le hall d'entrée de l'école en libre-service pour les élèves sur les temps libres HerthaFinbergschule

15. David MARISSAL - Chargé de mission DAET – Académie de Lille

Chef de projet « Innovons, Développons l'Esprit d'Entreprendre »

Ce qui a retenu mon attention

Un aspect central de la qualité dans la formation professionnelle (*QualitätsinitiativeBerufsBildung* QIBB), est l'intégration de celle-ci **dans un système global de gestion de la qualité**. Cet aspect doit permettre d'assurer et d'améliorer la **qualité de l'enseignement mais aussi de l'administration**.

QIBB constitue le cadre commun d'un réseau qui intègre tous les secteurs de l'enseignement professionnel scolaire (les établissements scolaires, l'inspection scolaire et la section Formation professionnelle du BMBWK). (Voir schéma)

QIBB soutient l'élaboration de stratégies communes, mais **laisse également suffisamment de liberté pour que chaque secteur et chaque établissement conserve ses spécificités**.

Les points forts et les points faibles

Points forts :

- La valeur accordée à la voie professionnelle, notamment à l'apprentissage
- La bonne insertion professionnelle des jeunes (9% de taux de chômage chez les jeunes)
- Les formations définies par les partenaires sociaux, répondant aux besoins des entreprises
- La culture qualité présente à tous les niveaux du système éducatif
- L'usage d'un outil qualité unique

Points faibles :

- Une première orientation des élèves a lieu dès l'âge de 10 ans, à l'issue de l'école primaire

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

• Pilotage du projet IDEE :

A la DAET, nous travaillons à la mise en œuvre d'un système de management par la qualité du dispositif « innovons et développons l'esprit d'entreprendre ». La démarche Qualéduc a été choisie et la dimension participative essentielle est confirmée par ce que j'ai observé. La mise en application de l'outil comme la sensibilité à la qualité doivent être **partagées partout les acteurs** du dispositif IDEE. Tous les acteurs seront impliqués dans la mise en place et le cycle de vie du SMQ.

• Développement des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat :

Lors de la présentation de la HerthaFirnbergSchulenfürWirtschaftundTourismus, nous avons eu la chance d'être guidés par un groupe de 3 élèves s'exprimant dans un français parfaitement fluide.

Il apparaît que la première LVE demeure une matière principale tout au long de la scolarité de tout élève en Autriche, au même titre que la langue maternelle et les mathématiques, aussi bien dans l'enseignement général que dans l'enseignement professionnel. Qui plus est, contrairement à la France où les langues vivantes pèsent peu dans un bulletin scolaire, l'Autriche leur accorde une importance notable dans l'évaluation des élèves.

Nous avons pu assister à une séance de cours de français qui se déroulait avec une enseignante + 2 groupes de 8 élèves + 1 support diaporama avec consignes écrites et orales par l'enseignante + 1 support écrit par élève.

L'enseignante proposait à chacun des élèves d'endosser un rôle dans un contexte de problématique d'entreprise (rôles proposés : comptable, responsable de production, chef d'équipe, chef d'entreprise ...).

Cette séance m'a interpellé par la méthodologie d'apprentissage de la langue par une mise en situation sur la base d'un cas pratique qui, il me semble, peut en partie expliquer l'aisance orale des élèves autrichiens comme des enseignants, mais aussi des citoyens lambda rencontrés durant notre séjour. Il serait plus juste ici de parler de simulation, de jeu de rôle que de mise en situation concrète.

Cette séance a fait germer l'idée que nos actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat pourraient être développées en passant aussi par les enseignants de langues vivantes. Nous pourrions prochainement développer et proposer en phase-test une action de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre en anglais ou autre langue. Les professeurs de langues pourraient être plus impliqués dans cette thématique et les élèves pourraient développer, sur une même séance, des compétences entrepreneuriales et évidemment en langue.

16. Stève BLANCHARD – Professeur - Académie de Grenoble

Ce qui m'a étonné, surpris

Le pilotage de la qualité au niveau national est un point qui a retenu mon attention. L'intégration du système dans le fonctionnement des établissements, le pilotage à différents niveaux des structures étatiques, agences et autres chambres consulaires montrent qu'à l'échelle d'un pays, la mise en place d'une véritable politique qualité est possible.

La semaine a été l'occasion avant tout de nous présenter l'organisation du système éducatif et son fonctionnement. L'agilité et la grande réactivité du système permet de répondre aux besoins des entreprises. Certaines formations peuvent être ouvertes et fermées en très peu de temps, selon les besoins du pays.

Ce qui a retenu mon attention

Le pilotage de la qualité se fait de manière descendante de l'amont vers l'aval. Les indicateurs sont parfois imposés. Sont-ils toujours pertinents et adaptés à chaque structure ?

Le système éducatif autrichien forme-t-il des citoyens ou de la main d'œuvre pour les entreprises ?

Les points forts et les points faibles

Points forts : Système qualité très intégré, importance donnée au check et act de la roue de Deming qui permet une véritable mise en place d'une stratégie à long terme ; Ceci est d'autant plus vrai que les chefs d'établissement sont nommés sur du très long terme.

Le système est conçu à la fois pour permettre l'élaboration de stratégie établissement à long terme mais également pour être agile et être au plus près des besoins des entreprises.

Points faibles : L'évolution des pratiques d'auto évaluation internes aux établissements vers un système d'évaluation externe prévu dans la nouvelle loi risque de renforcer l'aspect contrôle du système et être un moyen de comparaison des établissements entre eux. L'approche processus risque de perdre de l'importance au profit de l'approche contrôle.

Ce que vous avez appris

Les formations sont ultra spécialisées ; Responsabilisation des acteurs à tous les niveaux de structures, culture de l'auto évaluation développée.

Ce qui est source d'inspiration pour améliorer une situation, un dispositif dans le cadre de mon activité

Importance de créer un véritable outil de pilotage avec un système documentaire fonctionnel et partagé afin d'enregistrer ce qui est fait et agir/réagir rapidement, adapter le fonctionnement et les objectifs dans un monde « liquide », fait des réseaux plus que de structures ou tout bouge très rapidement.

L'outil qualité doit être un outil à la fois prospectif et fonctionnel. Il doit être partagé.