



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Service de l'enseignement secondaire du deuxième
degré S2

Amt für Unterricht der Sekundarstufe 2 S2

Rue de l'Hôpital 1, 1700 Fribourg

T +41 26 305 12 41

www.fr.ch/S2

Maintien et développement de la qualité au secondaire supérieur

Concept cadre

Fribourg, le 15 mars 2021



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
1. ÉLÉMENTS DU MODÈLE QUALITÉ : APERÇU	5
2. EXIGENCES ET ATTENTES	6
2.1 DISPOSITIONS LÉGISLATIVES	6
2.2 AUTRES ATTENTES ET EXPÉRIENCES LIÉES À LA QUALITÉ	7
3. PRINCIPES, BUTS, INSTRUMENTS, ORGANISATION	7
3.1 PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALITÉ	7
3.2 BUTS ET INDICATEURS DE LA QUALITÉ	9
3.3 INSTRUMENTS POUR LA VÉRIFICATION DE LA QUALITÉ	9
3.4 ORGANISATION : CONCEPT CADRE ET CONCEPT QUALITÉ	9
3.5 DÉVELOPPEMENT ULTÉRIEUR DU CONCEPT CADRE	10
4. BUTS ET INDICATEURS DE LA QUALITÉ	11
4.1 OBJECTIFS ET INDICATEURS POUR LA QUALITÉ AU NIVEAU DE L'ENSEIGNEMENT	13
4.2 OBJECTIFS ET INDICATEURS POUR LA QUALITÉ AU NIVEAU DE L'ÉCOLE	15
4.3 OBJECTIFS ET INDICATEURS POUR LA QUALITÉ AU NIVEAU DU SERVICE S2 (SYSTÈME).....	17
5. INSTRUMENTS POUR LA VÉRIFICATION DE LA QUALITÉ	19
5.1 ENSEIGNEMENT	21
5.2 ÉCOLE	23
5.3 SYSTÈME	25
ABRÉVIATIONS	28

Avant-propos

S'assurer régulièrement de la qualité de l'école et de l'enseignement qui y est prodigué, aussi bien d'un point de vue organisationnel et social que pédagogique, est une tâche complexe que toutes les instances et les personnes qui animent l'école doivent assumer de concert. Ce devoir revient en premier lieu aux acteurs professionnels du système éducatif ; les élèves, leurs parents et d'autres personnes gravitant dans le champ de l'école peuvent aussi contribuer de façon importante à l'amélioration de la qualité.

Ce concept explicite la contribution de chaque acteur du secondaire supérieur à cette tâche commune de maintien et de développement de la qualité. Il permet aussi de clarifier les coopération et interactions. Le concept de qualité au niveau du secondaire supérieur sert ainsi d'orientation et contribue au développement d'une vision partagée. Il représente délibérément un concept cadre cantonal qui se doit d'être transposé au niveau local sous la forme de concepts de qualité mettant en valeur le profil et les particularités de chaque école.

Au niveau de l'enseignement, ce sont les enseignants et les enseignantes qui sont chargés d'assurer et d'améliorer constamment les contenus et processus d'enseignement et d'apprentissage définis à l'échelle du canton et de l'école. Ils intègrent les retours des élèves et de leurs parents dans leurs réflexions et sont soutenus dans cet exercice par les conférences de branche et d'autres instances de l'école. Le processus d'apprentissage est basé sur l'interactivité et relève donc aussi de la responsabilité de l'élève.

L'élève montre une attitude générale positive (respect, patience, autodiscipline, capacité d'écoute, humilité, etc.), une ouverture intellectuelle, de l'assiduité au travail et s'implique dans les cours.

Au niveau de l'école, les directeurs et directrices assument la responsabilité finale du maintien et du développement de la qualité. A cette fin, ils collaborent étroitement avec le personnel de leur école. Ils sont responsables notamment de :

- La gestion pédagogique et administrative de l'école ;
- La direction du personnel ;
- La qualité de l'école, de l'enseignement, du personnel et de l'organisation ainsi que de leur développement permanent ;
- La collaboration avec les autorités et les autres partenaires de la formation.

Il incombe à la DICS, au *niveau du système*, d'établir un concept global du maintien et du développement de la qualité dans les écoles qui garantisse le succès dans la réalisation de cette tâche commune. La DICS assure un suivi systématique avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant d'observer, d'analyser et de piloter la formation. Elle veille à ce que les écoles :

- Vérifient de manière autonome et efficace le maintien et le développement de la qualité (sur la base d'un concept respectant les particularités de l'établissement) ;

- Fassent un usage correct et efficient des instruments mis à leur disposition (en particulier l'auto-évaluation) ;
- Identifient les manquements en matière de qualité, tant au niveau du personnel que de l'école, et y remédient par des mesures adaptées.

Sur le plan national, des projets de la CDIP et du département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche favorisent également la qualité dans les écoles du degré secondaire supérieur.

J'espère que ce concept cadre contribuera à renforcer la collaboration dans le domaine du développement de la qualité et nous permettra d'atteindre ensemble les objectifs ambitieux que nous nous proposons.

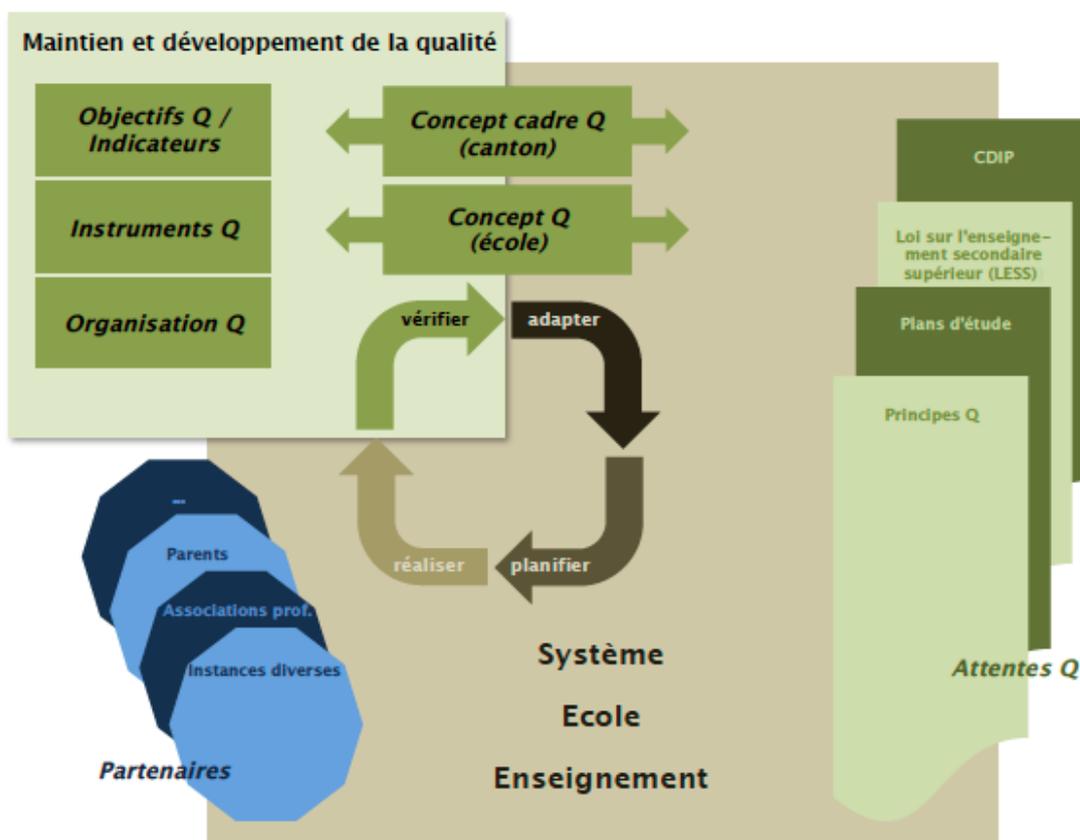


François Piccand, chef de service S2

Fribourg, le 15 mars 2021

1. Eléments du modèle qualité : aperçu

Toute personne qui agit de manière professionnelle est naturellement orientée vers la qualité. L'orientation vers la qualité se reflète avant tout dans une *attitude individuelle* qui s'inscrit ensuite au niveau opérationnel dans un *champ d'action institutionnel*. C'est qui est entendu par « maintien et développement de la qualité ». Ce concept cadre pour le secondaire 2 a pour objet l'organisation systématique de ce champ d'action en décrivant les différents éléments et leurs interactions.



Sur le fond de l'action quotidienne (marron) aux niveaux de l'enseignement, de l'école et du système éducatif, se détache le champ d'action du maintien et du développement de la qualité (vert), qui en définit les objectifs, les instruments et l'organisation. Son mode principal est la vérification, première étape du cercle de qualité au centre. Le concept cadre cantonal et les concepts de qualité des écoles relient la vérification de la qualité aux activités quotidiennes. Au-dessus du concept cadre se trouve une série d'exigences et d'attentes qui façonnent substantiellement la qualité de l'enseignement et de l'école. L'implication des partenaires importants (bleu) permet de mettre à profit leurs attentes mais aussi leurs expériences, ce qui peut favoriser un développement continu de la qualité du système du S2.

2. Exigences et attentes

2.1 Dispositions législatives

La mission des écoles du secondaire 2 est définie dans l'article 5 de la loi sur l'enseignement secondaire supérieur (LESS) qui indique que l'enseignement secondaire supérieur contribue à :

- a) donner aux élèves une culture générale vaste et approfondie ;
- b) promouvoir la maturité et l'ouverture d'esprit, l'indépendance de jugement et l'épanouissement de la personnalité ;
- c) développer leurs facultés intellectuelles et sociales, leur volonté, leur sensibilité, leur créativité et leurs aptitudes physiques ;
- d) renforcer leur capacité d'engagement et leur sens des responsabilités envers eux-mêmes, autrui, la société, l'environnement et les générations futures ;
- e) selon le type d'enseignement, à les préparer aux études tertiaires, à leur donner une formation professionnelle ou à approfondir leur formation générale.

Le présent concept de qualité relève bien entendu des buts précités mais poursuit, dans le domaine du maintien et du développement de la qualité de l'école et de l'enseignement, des objectifs qui concrétisent le mandat politique.

Cet article de loi est précisé dans le projet d'article 22 du règlement sur l'enseignement secondaire supérieur (RESS) intitulé « Mesures pour le maintien et le développement de la qualité » :

¹ L'ensemble des acteurs de l'école sont garants de la qualité dans le cadre de leurs droits et devoirs.

² L'enseignant ou l'enseignante assure une qualité élevée de l'enseignement, tant sur le plan de la transmission des connaissances que sur ceux de la pédagogie et de la méthodologie. Il ou elle collabore de façon constructive avec le conseil de direction et les conférences de branche. Il ou elle veille à sa formation continue. Il ou elle tient notamment compte des retours de son conseil de direction, de ses élèves et de ses collègues.

³ Le conseil de direction encourage l'autoévaluation dans l'école. Il mène les entretiens d'évaluation du personnel enseignant et garantit un regard externe.

⁴ La conférence des directeurs et directrices garantit la qualité de la formation en favorisant des échanges réguliers à l'intérieur des écoles, entre écoles du secondaire supérieur, avec les instituts de formation œuvrant en amont et en aval ainsi que grâce à la participation dans divers groupes de travail nationaux.

⁵ La DICS élabore un concept de maintien et de développement de la qualité et met en place un dispositif d'évaluation à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant l'observation, l'analyse et le pilotage de la formation.

2.2 Autres attentes et expériences liées à la qualité

Des exigences et des attentes importantes concernant en particulier la conception de l'enseignement, mais aussi l'organisation de l'école, découlent des documents intercantonaux de la CDIP et des plans d'études, à l'élaboration desquels les enseignants eux-mêmes ont été largement associés.

Les acteurs et les groupes qui n'appartiennent pas au système professionnel du S2, mais qui en ont une expérience directe - et qui peuvent aussi en tirer des attentes - sont particulièrement précieux. Qu'il s'agisse d'associations de parents, d'organisations d'élèves, d'associations professionnelles ou d'autorités voisines de même niveau, ce sont des partenaires importants dans le dialogue sur les améliorations possibles.

3. Principes, buts, instruments, organisation

3.1 Principes du développement de la qualité

Il va de soi qu'il nous faut sans cesse vérifier, adapter et valider la qualité de l'enseignement et de l'école dans un contexte où l'accélération des changements et l'individualisation des besoins rendent difficile tout établissement d'un cadre d'action cohérent. Ce sont dans les activités et les procédures décrites dans le concept de qualité qu'ont lieu, de manière systématique et en tant que tâche commune de tous les acteurs concernés, cette vérification et ce développement de la qualité. Ils partagent la même attitude : observer avec précision, agir avec soin, être attentif et efficace, réfléchir et se soucier de la durabilité de son action. Pour qui recherche la qualité, il y a deux maîtres-mots : remarquer et agir. L'objectif du concept de qualité est de montrer à quel point les écoles sont bonnes et de contribuer à les rendre encore meilleures.

Toute culture scolaire, reconnaissable à l'extérieur et influencée en particulier par les structures informelles, façonne la qualité et le développement d'un établissement de formation. Pour réussir, le maintien et le développement de la qualité doivent donc être adaptés à la culture de chaque école et, en fin de compte, faire partie de cette culture elle-même. Il s'agit donc d'un processus continu de développement de l'école.

La notion de « management de la qualité » telle qu'on l'entend en économie ou dans l'administration se révèle insuffisante dans le domaine pédagogique en ce sens que la qualité recherchée en éducation ne s'obtient pas par des procédés managériaux mais doit se réaliser par de complexes interactions interpersonnelles et institutionnelles. Il n'est par conséquent pas simple de savoir et encore moins de « mesurer » si les objectifs de formation ont été atteints. Mais cela ne rend pas pour autant impossible la tâche de vérifier la valeur d'une institution de formation. Ces processus de vérification, menés là aussi de manière interpersonnelle, seront décrits et réglementés dans le présent concept de qualité. Par souci de simplicité on utilisera, par la suite, le concept de développement de la qualité, même s'il s'agit le plus souvent de *développement continu* et parfois aussi seulement de *maintien* de la qualité existante.

On visera en particulier les buts suivants :

- Le développement continu respecte à chaque niveau, de l'individuel au cantonal, le principe de la plus grande autodétermination possible. Cela devrait induire automatiquement un haut degré de participation – Qui est concerné sera impliqué.
- Les acteurs des différents niveaux de pilotage – enseignement, école, système – respectent le principe de subsidiarité. Cela signifie que ce qui peut être identifié et amélioré de manière concluante à un niveau n'est pas imposé sans nécessité par le niveau supérieur suivant.
- Dans leurs tâches dans le domaine du développement de la qualité, les différents acteurs sont guidés par le circuit de régulation généralement accepté et illustré ci-dessous.
- Le nombre des activités contribuant au développement de la qualité au secondaire supérieur se mesure à la capacité de travail des personnes concernées et inversement : toutes les exigences dans ce contexte s'adaptent aux ressources disponibles pour leur accomplissement.
- Le développement de la qualité est axé sur l'efficacité et la durabilité. Il est garanti sur le plan organisationnel que l'évaluation des données collectées est effectuée de manière compétente et transparente et que les mesures identifiées comme nécessaires sont également mises en œuvre.
- Le développement de la qualité poursuit des objectifs adaptés à chaque niveau et tient compte des personnes (élèves, enseignant-e-s, collaboratrices et collaborateurs de l'école), des processus et des résultats ou des prestations.
- Le bénéfice des données fournies et des données reçues doit être démontrable et dans un rapport favorable en fonction de l'effort impliqué - et ceci pour chaque acteur individuel. Cette relation entre l'effort et le bénéfice est revue en permanence.
- Le développement de la qualité se concrétise non seulement dans des projets de réforme et d'innovation mais aussi dans d'autres tâches de la direction comme la gestion du personnel et des ressources. Il se révèle partie intégrante de la culture d'école et ne se limite pas à être simple outil de direction ou tâche de soutien isolée.
- Il appartient à chaque école de réaliser le projet cantonal pour la qualité selon sa propre culture. Elle en définit les responsabilités et les processus ; elle détermine également sa manière de réagir en cas de désaccord.
- L'effort constant pour la qualité de l'école et de l'enseignement marque donc la culture d'école et inversement – chaque école pratique ainsi son propre développement de la qualité (dans le cadre des prescriptions cantonales).

- Une culture ouverte de dialogue et de gestion des conflits, nécessairement entretenue par de fréquents retours (rétroaction), renforce la recherche de la qualité à tous les niveaux – au niveau du corps enseignant comme à celui des organes de direction et de coordination. Les retours sont concrets, justifiés et honnêtes.

3.2 Buts et indicateurs de la qualité

La définition de la bonne école dépend des objectifs pédagogiques fondamentaux ; elle est donc liée à des valeurs et influencée par l'évolution de la société. Les critères ne peuvent être scientifiquement définis de manière concluante ; ils doivent se négocier dans le cadre des valeurs et normes établies dans le temps et l'espace.

Si une école veut vérifier la qualité des processus, des résultats ou prestations de manière à éviter les évaluations aléatoires ou injustes, il est indispensable qu'il y ait un accord à l'échelle du système et de l'école sur les objectifs essentiels. Les personnes concernées doivent fondamentalement s'entendre sur le moment où les objectifs fixés peuvent être considérés comme atteints et sur la manière dont leur réalisation peut être reconnue. Il faut donc convenir clairement des exigences et des indicateurs de la qualité. Il est aussi nécessaire d'y réfléchir régulièrement ensemble, de continuer à les affiner et à les concrétiser.

Objectifs et indicateurs de qualité constituent un intermédiaire entre les objectifs principaux du secondaire supérieur et les instruments décrits ci-après servant à les évaluer. Formulés pour les niveaux enseignement, école et système de formation, ils contribuent à ce que les instruments esquissés permettent d'atteindre les objectifs précités et que les résultats de l'évaluation soient représentables.

Les buts et les indicateurs de la qualité sont détaillés au chapitre 4.

3.3 Instruments pour la vérification de la qualité

Encore une fois subdivisés en niveaux d'enseignement, d'école et de système, 17 instruments sont répertoriés. Ceux-ci servent toujours à la vérification et au développement de la qualité, même si ce n'est pas leur unique objet. Ils sont délibérément décrits en termes généraux - par respect pour les instruments existants, de conception diverse et portant des noms différents dans les écoles et au service S2

Les instruments pour la vérification de la qualité sont détaillés au chapitre 5.

3.4 Organisation : concept cadre et concept qualité

Les principes, les objectifs et les instruments du développement de la qualité fixent le cadre des processus concrets dans les écoles et au Service S2, qui sont responsables de la conception opérationnelle de cet horizon d'aspiration. Ainsi, une distinction est faite entre le concept cadre du canton et le concept de qualité des écoles :

Concept cadre cantonal	Concept qualité au niveau de l'école
<ul style="list-style-type: none"> - Exprime le sens d'un développement continu et systématique de la qualité S2 - Montre le cadre politico-administratif - Attribue des objectifs et des tâches au niveau du système, de l'école et de l'enseignement - Identifie les partenaires les plus importants, dont la coopération est nécessaire pour atteindre un haut niveau de qualité. - Fixe un cadre de base qui peut être élargi et rempli au niveau local et individuel. - Sert aux participants d'orientation et point d'ancrage commun pour le développement ultérieur coordonné de la qualité à leur niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concrétise le concept cadre cantonal en adaptant ses éléments au profil et aux traditions de l'école : <ul style="list-style-type: none"> - Buts et indicateurs de la qualité : niveau école et enseignement - Instruments de la qualité au niveau de l'école et de l'enseignement - Décrit comment l'école organise le développement de la qualité : <ul style="list-style-type: none"> - Tâches et responsabilité des acteurs (direction école, préposé-e qualité, enseignant-e-s, élèves, parents, etc.) et des instances (direction école, groupe qualité, conférence des enseignant-e-s) - Processus de vérification et d'évaluation - Coordination des processus de qualité pour qu'ils soient liés de manière pertinente au travail opérationnel et réalisables - Plan de développement pluriannuel

En ce qui concerne l'autonomie organisationnelle des écoles, le concept cadre fixe des exigences, mais fournit également des suggestions et des impulsions concrètes pour leur mise en œuvre sur place. Les concepts de qualité des écoles peuvent donc trouver leurs propres formulations et fixer leurs propres accents en ce qui concerne les objectifs et les indicateurs, pour autant qu'ils respectent le contenu du cadre cantonal.

3.5 Développement ultérieur du concept cadre

Concept cadre et concepts d'école : dans l'échange réciproque et la coordination qualifiée entre le canton et l'école, non seulement la qualité de l'enseignement, de l'école et du système est continuellement améliorée, mais le développement de la qualité lui-même décrit dans le concept cadre est thématiquement et régulièrement révisé.

L'efficacité du concept cadre est évaluée périodiquement. Toutes les personnes concernées ont le droit de soumettre des suggestions d'amélioration. Le service de l'enseignement secondaire du 2^e degré est responsable de la poursuite du développement du concept qualité.

4. Buts et indicateurs de la qualité

En résumé, voici les neuf objectifs de qualité à chacun des trois niveaux : enseignement, école et service S2 :

L'enseignement...

- contribue à une formation complète et à un développement global de la personnalité ;
- s'oriente d'après des valeurs et les interroge lui-même en permanence ;
- est porteur de sens et met en lumière des relations pertinentes ;
- favorise la maturation intellectuelle et aiguisé une capacité de juger indépendante et critique ;
- se réfère à des connaissances, respectivement des œuvres, aussi bien traditionnelles qu'actuelles et les relie en un dialogue fécond ;
- sera vécu tout à la fois de manière captivante, vivante et passionnante ;
- est aussi bien stimulant qu'exigeant ;
- se caractérise par la bienveillance et l'estime réciproque ;
- permet aux élèves de poursuivre leurs études dans les hautes écoles.

L'école en particulier...

- vit et cultive des valeurs communes et créatrices d'identité ;
- défend des valeurs pédagogiques et professionnelles ;
- considère le bilinguisme comme une opportunité ;
est un lieu d'activités artistiques et culturelles variées ;
- s'ouvre et dialogue avec la science, la société et le monde du travail ;
- assure au personnel enseignant, dans le cadre des prescriptions et dispositions légales et institutionnelles, de grands espaces de liberté ;
- met à disposition du personnel enseignant et des étudiants des espaces permettant un travail concentré et donne des possibilités de participation effective ;
- se prépare à relever les défis futurs et poursuit son développement à tous les niveaux (enseignement, organisation, personnel enseignant et direction) ;
- est conduite et gérée de manière effective et efficiente au service de la communauté.

Le service de l'enseignement secondaire du 2^e degré ...

- soutient le développement des filières de formation ;
- assure une transition bien coordonnée de l'école obligatoire et vers les hautes écoles ;
- fournit aux écoles des ressources et veille à ce qu'elles soient utilisées de façon efficiente et durable ;
- soutient à titre subsidiaire les directions d'école dans la gestion du personnel ;
- organise la collaboration intracantonale entre partenaires de la formation en la basant sur la confiance, l'estime et la participation ;
- traite des préoccupations, des thèmes et des problèmes qu'une école en particulier ne peut résoudre de ses propres forces et auxquels elle ne doit pas apporter sa propre réponse ;
- favorise la formation bilingue ;
- par leur détection précoce, anticipe les développements novateurs et durables dans le domaine du secondaire supérieur et encourage les projets correspondants ;
- en collaboration avec les différents groupes de personnes responsables, veille à la vérification efficace de la qualité de la formation au secondaire supérieur et contribue à son développement aussi bien au niveau du système et de l'école que de l'enseignement.

Dans les tableaux suivants, ces objectifs de qualité sont complétés d'une part par des indicateurs de qualité et d'autre part par des références à des instruments particulièrement adaptés à leur vérification :

Objectifs qualité : **Quelles sont nos idées directrices et nos exigences fondamentales ?**
La liste des objectifs vise une certaine exhaustivité ; cependant elle peut, sans autre, être complétée, précisée et affinée. Par ailleurs, les objectifs pour la qualité dans la version des écoles doivent notamment exprimer le profil particulier et les priorités de chaque établissement.

Indicateurs : **A quoi reconnaissons-nous que nos ambitions concernant la qualité sont atteintes ou satisfaites ?** La liste des indicateurs fournit des exemples ; elle n'est pas complète.

Instruments : **Comment pouvons-nous vérifier et constater la réalisation des objectifs ?**
La liste des instruments pour la qualité désigne leur possible application. Lors d'une vérification, tous les instruments décrits ne doivent évidemment pas être utilisés – mais ils peuvent l'être.

4.1 Objectifs et indicateurs pour la qualité au niveau de l'enseignement

Objectifs de qualité Quelles sont nos idées directrices et nos exigences fondamentales ?	Indicateurs A quoi reconnaissons-nous que nos ambitions concernant la qualité sont atteintes ou satisfaites ?	Instruments Comment pouvons-nous vérifier et constater la réalisation des objectifs ?
L'enseignement...		
... contribue à une formation complète et à un développement global de la personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - EL répondent de leur apprentissage - EL et CE s'estiment réciproquement - CE crée des espaces libres, EL y voient une possibilité de développement personnel - CE mène EL vers leur maturité personnelle 	1 2 3
... s'oriente d'après des valeurs et les interroge lui-même en permanence	<ul style="list-style-type: none"> - CE et EL reconnaissent les valeurs qui sont importantes pour l'école - On respecte dans l'enseignement les valeurs déclarées (lignes directrices) de l'école - On remet en question aussi bien les traditions que les modes 	1 3 6
...est porteur de sens et met en lumière des relations pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> - On établit activement des liens entre les branches et les savoirs disciplinaires correspondants - Les connaissances interdisciplinaires et les compétences transversales font aussi l'objet d'évaluations - La collaboration entre conférences de branche sert aussi cet objectif - Un bon enseignement élargit l'horizon des EL ; il éveille leur curiosité 	2 3 4 5
... favorise la maturation intellectuelle et aiguisé une capacité de juger indépendante et critique	<ul style="list-style-type: none"> - EL construisent leurs processus d'apprentissage et en prennent la responsabilité - Des EL concentrés et attentifs contribuent à rendre vivant l'enseignement ; ils cherchent, ils questionnent, ils font des propositions. 	2 3
	<ul style="list-style-type: none"> - Les disputes ont toute leur place dans l'école et dans l'enseignement 	
... se réfère à des connaissances, resp. des œuvres, aussi bien traditionnelles qu'actuelles et les relie en un dialogue fécond	<ul style="list-style-type: none"> - CE établit des liens visibles et variés en se référant au présent - EL comprennent pourquoi ils traitent à l'école des savoirs transmis. - et peuvent établir des rapports avec l'actualité - Les disputes au sens étymologique du terme ont toute leur place dans l'école et dans l'enseignement 	2 3
... sera vécu tout à la fois de manière captivante, vivante et passionnante	<ul style="list-style-type: none"> - EL suivent volontiers l'enseignement ; ils s'en réjouissent - EL se concentrent attentivement à leur tâche - EL vivent un enseignement riche en méthodes variées 	2 3 6
... est stimulant aussi bien qu'exigeant	<ul style="list-style-type: none"> - EL expriment leurs besoins, reconnaissent encouragement et exigence - PE connaît les différents besoins des EL, exige et encourage davantage, de manière appropriée - Les tâches comportent des niveaux de difficulté différents 	2 3 4

	- EL connaissent et comprennent les critères d'évaluation	6
... se caractérise par la bienveillance et l'estime réciproque	- Il règne une atmosphère détendue	2
	- CE et EL s'estiment réciproquement	3
	- CE et EL peuvent ouvertement parler de leurs attentes et de leurs expériences liées à l'enseignement (retours informels et fréquents)	
... permet aux élèves de poursuivre leurs études dans les hautes écoles	- Les alumni se montrent satisfaits de la préparation aux études supérieures qu'ils ont connue dans leur école	2
		3
	- CE connaît les exigences des hautes écoles dans sa branche et soigne le contact avec celles-ci	9

4.2 Objectifs et indicateurs pour la qualité au niveau de l'école

Objectifs de qualité Quelles sont nos idées directrices et nos exigences fondamentales ?	Indicateurs A quoi reconnaissons-nous que nos ambitions concernant la qualité sont atteintes ou satisfaites ?	Instruments Comment pouvons-nous vérifier et constater la réalisation des objectifs ?
L'école...		
... vit et cultive des valeurs communes et créatrices d'identité	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs de l'école font preuve de respect les uns envers les autres - Ils entretiennent un climat de dialogue et de débat objectif et bienveillant - Les accords seront strictement respectés - La communication est honnête, directe et ciblée 	7 8 9 10 14
... défend des valeurs pédagogiques et professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a des principes pédagogiques qui valent pour tout le monde (concept pédagogique) - L'école développe une culture de l'évaluation juste et cohérente - EL considèrent l'évaluation de leur performance comme juste et cohérente - La déontologie (éthique professionnelle) est élevée et vérifiée systématiquement 	1 3 4
... considère le bilinguisme comme une opportunité	<ul style="list-style-type: none"> - La compréhension dans l'autre langue (D/F) ne pose pas de problèmes, est même vue comme une chance, tout comme la vie commune des deux cultures linguistiques 	7 9
...est un lieu d'activités artistiques et culturelles variées	<ul style="list-style-type: none"> - Les réalisations artistiques des EL en musique, arts visuels, théâtre, etc. reçoivent un soutien institutionnel - Il y a un orchestre de l'école, un chœur, une troupe de théâtre, des groupes de sport, ... - D'autres possibilités pour un engagement extrascolaire sont à disposition 	7 8 9
... s'ouvre et dialogue avec la science, la société et le monde du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe diverses manifestations sur des thèmes scientifiques et sociétaux pertinents - De tels événements ont aussi lieu pendant le temps de l'enseignement - Les conférences de branche donnent des impulsions 	7 9 12
... assure au personnel enseignant, dans le cadre des prescriptions et dispositions légales et institutionnelles, de grands espaces de liberté	<ul style="list-style-type: none"> - Les enseignants exploitent les espaces de liberté et prennent activement part à la vie de l'école (conférences de branche dynamiques, contributions engagées sur le plan de l'école et des classes...) 	1 8 10
... met, à disposition du personnel enseignant et des élèves, des espaces permettant un travail concentré et donne des possibilités de participation effective	<ul style="list-style-type: none"> - La direction conduit l'école de façon coopérative et fait participer les personnes concernées aux décisions de la direction - Les zones de coopération sont clairement délimitées - Enseignants et élèves éprouvent dans l'influence qu'ils ont sur l'école un sentiment d'efficacité personnelle - Les troubles au niveau de l'école et des classes sont traités à temps - Les initiatives des EL sont examinées et soutenues (il existe un conseil des élèves actif) - Les expériences et points de vue des EL sont écoutés et évalués 	1 8 9

... se prépare à relever les défis futurs et poursuit son développement à tous les niveaux (enseignement, organisation, personnel enseignant et direction)	<ul style="list-style-type: none"> - La direction, dans laquelle l'école se développe, apparaît clairement à tous ses acteurs (vision, lignes directrices, programme d'action pluriannuel, planification transparente des projets) - L'école examine systématiquement si ses objectifs sont bien atteints (évaluations dans le cadre du développement de la qualité selon le concept de qualité) - Le collège des enseignant-e-s poursuit ensemble son développement sur les thèmes importants - La direction et l'administration continuent à se former - CE continue à se former dans sa branche - Les parents sont impliqués 	<p style="text-align: right;">3 5 7 8 9 10</p>
... est conduite et gérée de manière effective et efficiente au service de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Il est clair quel est le processus central de l'école (l'enseignement au centre) - DE conduit l'école de façon aussi coopérative que possible et de façon aussi directive que nécessaire - Les acteurs de l'école se sentent soutenues de manière perceptible par la direction et l'administration de l'école 	<p style="text-align: right;">7 8 9</p>

4.3 Objectifs et indicateurs pour la qualité au niveau du service S2 (système)

Objectifs de qualité Quelles sont nos idées directrices et nos exigences fondamentales ?	Indicateurs A quoi reconnaissons-nous que nos ambitions concernant la qualité sont atteintes ou satisfaites ?	Instruments Comment pouvons-nous vérifier et constater la réalisation des objectifs ?
Le service de l'enseignement du secondaire supérieur (S2) ...		
... soutient le développement des filières de formation	<ul style="list-style-type: none"> - La Confédération, la CDIP et d'autres organes responsables reconnaissent formellement les filières de formation et ceci sans conditions - Le suivi (monitoring) couvre tout le système du secondaire supérieur et l'évalue dans son contexte - Le développement est assuré par des projets - Les règlements et lignes directrices pour les filières de formation sont actuels et pérennes 	12 14 15 16
... assure une transition bien coordonnée de l'école obligatoire aux hautes écoles	<ul style="list-style-type: none"> - Les taux de passage à l'entrée et à la sortie du secondaire 2 correspondent aux attentes - Le Service S2 rencontre régulièrement des représentants du S1 et des hautes écoles - Les écoles du S1 et les Hautes Écoles sont satisfaites du travail effectué par le Service S2 aux transitions - Le Service S2 lance si besoin des projets pour le travail aux transitions 	13 14 16
... fournit aux écoles des ressources et veille à ce qu'elles soient utilisées de façon efficiente et durable	<ul style="list-style-type: none"> - Le budget n'est pas dépassé - Des projets d'infrastructure en nombre suffisant assurent la qualité des écoles - Pour les projets d'infrastructure, l'exigence d'énergie renouvelable sera effectivement respectée 	16
... soutient à titre subsidiaire les directions d'école dans la gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Les écoles peuvent disposer des formations continues nécessaires en nombre suffisant - Le Service S2 veille à un nombre suffisant de postulations pour un poste vacant - Les directions d'école se sentent allégées par le soutien du Service S2 - Le Service S2 prend régulièrement pour thème dans la conférence des directeurs les questions liées à la conduite et à la gestion du personnel - Le Service S2 reconnaît et travaille les points problématiques dans ce domaine 	11
... organise une collaboration intracantonale entre partenaires de la formation basée sur la confiance, l'estime et la participation	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires de la formation à l'intérieur du canton se sentent pris au sérieux par le Service S2 et lui font confiance - Par de fréquentes rencontres et discussions, le Service S2 se donne un aperçu des avis que les partenaires de l'éducation se font sur la qualité dans le domaine d'activités S2 - Les groupes de personnes concernés par d'éventuels changements sont intégrés aux projets 	11 15
... traite des préoccupations, des thèmes et des problèmes qu'une école en particulier ne peut	<ul style="list-style-type: none"> - Le Service S2 reconnaît et travaille à temps les points problématiques touchant plusieurs écoles - Les DE se sentent soulagées par le soutien du Service S2 - Il existe des solutions cantonales à des questions pertinentes pour plus d'une école 	11 15

résoudre de ses propres forces et auxquels elle ne doit pas apporter sa propre réponse		
... favorise la formation bilingue	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre des élèves bilingues augmente - Le nombre des diplômes de maturité bilingue augmente - Le bilinguisme comme caractéristique culturelle au niveau du canton constitue une préoccupation importante du Service et des écoles du S2 	<p style="text-align: right;">15 16</p>
... par leur détection précoce, anticipe les développements novateurs et durables dans le domaine du secondaire supérieur et encourage les projets correspondants	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de ses rencontres régulières avec les partenaires de la formation, le Service S2 thématise les questions portant sur la qualité et le développement nécessaire de la qualité - Le Service S2 possède une bonne vue d'ensemble sur les différents développements dans le domaine du S2 - En vue du développement du domaine du S2, il existe une collaboration cantonale et intercantonale (projets, cours de formation continue) 	<p style="text-align: right;">15</p>
... en collaboration avec les différents groupes de personnes responsables, veille à la vérification efficace de la qualité de la formation au secondaire supérieur et contribue à son développement aussi bien au niveau du système et de l'école que de l'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> - Les exigences et objectifs inscrits dans le concept cantonal de mise en œuvre « Maintien et développement de la qualité au niveau du S2 » (2020) sont périodiquement évalués et en grande partie atteints - Pour la vérification des objectifs et pour le développement de la qualité, des procédures appropriées sont bien établies à tous les niveaux. 	<p style="text-align: right;">11 15</p>

5. Instruments pour la vérification de la qualité

En résumé, voici les dix instruments servant à la vérification des objectifs de qualité aux deux niveaux de l'enseignement et de l'école et les sept instruments au niveau du système (Service S2) :

Enseignement

- (1) Évaluation du personnel
- (2) Retours (Feedback) des élèves
- (3) Travail en équipe /conférences de branches
- (4) Evaluation en commun
- (5) Formation continue
- (6) Développement de l'enseignement

École

- (7) Revue entre pairs par une école partenaire
- (8) Enquête sur la conduite et la collaboration entre direction – enseignant-e-s
- (9) Enquête auprès des élèves et des diplômé-e-s
- (10) Développement de l'école et de la qualité

Système

- (11) Travail dans les comités et conférences avec accent sur le développement de la qualité
- (12) Reconnaissance de la CDIP
- (13) Échange avec le S1 et avec les universités/hautes écoles
- (14) Systèmes d'examens
- (15) Suivi et évaluations scientifiques
- (16) Développement du système (projets)
- (17) Enquête sur la coopération S2-directions écoles

Ces instruments sont brièvement décrits dans les tableaux ci-dessous :

Instrument : sa fonction, son but et son application en relation avec la vérification et le développement de la qualité dans le domaine du S2 sont brièvement décrits.



Participant-e-s : les personnes (groupes) impliquées dans la procédure sont nommées, la première personne/instance nommée est responsable de l'utilisation de l'instrument.

Utilisation/mise en œuvre : les informations sur le rythme d'utilisation de l'instrument sont contraignantes, mais peuvent être adaptées à la pratique spécifique de l'école.

Reddition de compte : en règle générale, les destinataires des rapports sont, d'une part, les autorités supérieures et, d'autre part, les personnes (groupes) interrogées ou impliquées. Les exceptions à cette règle sont nommées.

5.1 Enseignement

	Description de l'instrument	Personnes concernées	Application / Mise en œuvre	Effets escomptés	Remarques
1	<p>Entretien d'évaluation (collaborateur/trice)</p> <p>Une évaluation périodique du personnel enseignant sous la forme d'un entretien d'orientation et de qualification. Des retours respectueux et concrets contribuent au développement personnel des enseignants-e-s. Les qualités de chaque personne enseignante contribuent au bien de l'école et l'augmentation globale de sa qualité.</p> <p>Une visite de cours dans le cadre de l'entretien d'évaluation est conseillée</p>	CE – DE	<p>Tous les 2 ans : entretien d'orientation</p> <p>Tous les 6 ans : entretien de qualification</p> <p>Pour les personnes nouvellement engagées et en cas de manquements au niveau de la qualité, le rythme de ces évaluations peut être adapté.</p>	<p>Auto-évaluation (CE) et évaluation externe (DE) comme bases à l'entretien</p> <p>Fixer des objectifs</p> <p>Évaluer l'atteinte des objectifs par DE, puis mise en commun</p>	
2	<p>Retours des élèves</p> <p>La réflexion sur soi et sur son propre enseignement est partie intégrante de l'acte professionnel d'enseigner. Cela passe notamment par les retours des collègues (cf. 3), mais aussi par ceux des élèves. L'école soutient ce processus. Elle met à disposition les formulaires adéquats et coordonne la passation des questionnaires dans les classes (de manière à éviter trop de sollicitations en même temps dans certaines classes). CE adapte les instruments suivant les besoins de la situation ou utilise ses propres outils (retours écrits).</p> <p>EL participent activement à la vie de l'école. Il est donc important d'assister au conseil des élèves, de dialoguer avec les délégués de classe, etc.</p>	EL– CE ; conseil des élèves	PE interroge au moins deux de ses classes à l'aide du formulaire adéquat.	<p>Les retours sont uniquement destinés aux enseignant-e-s qui les analysent eux-mêmes.</p> <p>Retour aux EL obligatoire Retour facultatif à DE (p.ex. dans le cadre de l'entretien d'évaluation)</p>	

3	<p>Travail en groupe ou en conférence de branche</p> <p>La collaboration au sein des groupes de travail et des conférences de branche se révèle essentielle pour la qualité de l'enseignement, notamment grâce à des échanges d'expériences et de matériels ainsi que grâce à des conventions, par exemple dans le domaine de l'évaluation des élèves. Il est aussi recommandé de se donner des conseils de manière collégiale, par exemple lors de visites de cours.</p>	PE, DE	D'après le programme annuel de CB, activités liées à l'examen et au développement de la qualité en ce qui concerne l'enseignement de la branche	Rapport à DE	
4	<p>Évaluation en commun</p> <p>L'évaluation en commun doit favoriser les échanges pédagogiques (déjà avant les examens) et permettre de comparer les différents degrés d'exigence lors des évaluations. Les conférences de branche forment le pilier de l'évaluation en commun. Elles décident, conjointement avec les conseils de direction, des priorités (planification, contenus, niveaux) et informent les conseils de direction des résultats de leurs travaux.</p>	PE, CB, DE	Chaque conseil de direction coordonne, évalue et soutient la culture de l'évaluation en commun	DE DE à CODESS et au Service du S2	Recommandation de la CDIP du 17 mars 2016 pour une garantie à long terme de l'accès sans examens aux hautes écoles avec une maturité gymnasiale
5	<p>Formation continue</p> <p>La profession d'enseignant-e (ou de membre d'une direction) ne se conçoit pas sans une amélioration constante des connaissances disciplinaires et didactiques. Il faut donc organiser ou rendre possible des formations individuelles ou des formations dans le cadre de l'école ou des conférences de branche.</p>	CE	La responsabilité en incombe au PE	En rendre compte à DE dans le cadre de l'entretien d'évaluation	
6	<p>Développement de l'enseignement</p> <p>Si l'observation continue de la qualité de l'enseignement fait ressentir un besoin d'amélioration, une action peut être entreprise sous forme de projets d'école. Ces projets sont conçus par les personnes enseignantes avec, si nécessaire, le soutien des membres de la direction ou avec la collaboration des élèves.</p>	CE, en partie EL	CE, CB	En rendre compte à DE, resp. au Service du S2	

5.2 Ecole

	Description de l'instrument	Personnes concernées	Application / Mise en œuvre	Effets escomptés	Remarques
7	<p>Revue entre pairs (école partenaire)</p> <p>La revue entre pairs est une forme d'évaluation externe : les écoles reçoivent un retour de la part d'un groupe d'évaluation d'une école partenaire sur des éléments importants du développement qu'ils ont eux-mêmes choisis. Les deux groupes d'évaluation procèdent à une évaluation externe sur le même sujet dans l'école partenaire et peuvent ainsi échanger des informations.</p>	DE, tous	Responsable : DE Tous les 5 ans	DE et collègue	
8	<p>Enquête sur la conduite et la collaboration DE-PE</p> <p>La conduite et la collaboration sont essentielles pour l'atteinte des objectifs en matière de développement de la qualité au niveau de l'école et de l'enseignement. Il est par conséquent judicieux de mener régulièrement et systématiquement des enquêtes sur ces deux aspects et d'en tirer au besoin des enseignements.</p>	DE, tous	Responsable : DE	Publication des résultats à l'interne ; évaluation et plan de mesures par DE ; le Service S2 est informé.	
9	<p>Enquête auprès des élèves diplômés et des classes</p> <p>Les enquêtes menées auprès des élèves diplômés permettent d'évaluer plusieurs aspects liés à la culture et à la qualité de l'école. Elles permettent notamment de savoir si les étudiant-e-s sont satisfaits de l'enseignement qu'ils ont reçu et s'ils pensent être bien préparés pour la suite de leurs études ou pour leur entrée dans la vie active. On posera aussi des questions sur l'organisation et l'infrastructure. Ces questionnaires sont préparés en interne à l'école (par ex. par le biais de discussions entre les délégué-e-s de la classe et l'enseignant-e) ou en collaboration avec l'IFES (agence spécialisée de la CDIP).</p>	DE, EL, anciens EL	Responsable de l'évaluation de l'enquête : DE	Information à l'interne aussi bien sur les résultats que sur l'évaluation et plan de mesures par DE ; information au service S2	Autrement que pour les retours, que PE demande aux élèves sur son propre enseignement, ces enquêtes et discussions sont menées par DE, une perspective élargie étant plus appropriée.

10	<p>Développement de l'école et de la qualité</p> <p>DE, par des activités cohérentes, permet d'intégrer les efforts de qualité tout en respectant et en renforçant la culture propre à l'établissement et en lui insufflant une nouvelle vitalité. Pour cela, DE offre une perspective variée sur son école et permet un déploiement efficace des mesures de développement. DE se sert des outils à disposition et, si besoin, met en place des projets pour atteindre les objectifs.</p>	<p>DE</p> <p>Organe interne à l'école pour la conduite et l'évaluation des activités visant la qualité (p.ex. commission DEVE / DQ)</p>	<p>DE</p> <p>DE désigne à cette fin une personne (membre de la direction ou du personnel enseignant) qui veille aux objectifs définis par le concept de qualité et les soutient (préposé-e à la qualité)</p>	<p>Selon besoin, mais toutefois vérification régulière et optimisation</p>	<p>Les préposé-e-s à la qualité échangent périodiquement entre eux, soit de leur propre initiative, soit convoqués par le Service S2, resp. la CODESS</p>
----	--	---	--	--	---

5.3 Système

	Description de l'instrument	Personnes concernées	Application / Mise en œuvre	Effets escomptés	Remarques
11	<p>Travail dans les comités et conférences avec accent sur le développement de la qualité</p> <p>Le Service du S2 participe aux réunions périodiques d'organisations sur le plan cantonal et sur le plan fédéral, organise des rencontres d'échanges, des réunions avec les partenaires de l'éducation, des séances avec tous les présidents des commissions d'école, etc.</p> <p>Le Service et ses partenaires usent aussi des différents moyens de communication pour qu'ils servent à l'évaluation de la qualité – dans le sens d'un retour généralisé ou pour des questions essentielles liées à la qualité de l'école, questions qui seraient actuelles resp. urgentes.</p>	<p>Service S2</p> <ul style="list-style-type: none"> - CODESS, CODICOL - CCSE - AFPESS/VFM, SSP - GC DOA-S2 / Senof-S2 - Rectorat Uni Fribourg - Directions des hautes écoles fribourgeoises - Comité CESFG - CSM - Conseil du ZEM/CES - CLPO - CME - CMS 	<p>Rencontres régulières (une ou plusieurs fois par année) où sont systématiquement (aussi) thématiques des questions quant à la qualité dans le domaine du S2.</p>	<p>Le service rassemble les remarques et donne en règle générale une fois par année un compte-rendu sur ce qu'il en est ressorti – d'un côté au directeur de l'instruction publique et de l'autre aux écoles et aux partenaires de l'éducation dans le domaine du S2.</p>	
12	<p>Reconnaissance CDIP</p> <p>La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) et/ou le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) sont compétents pour reconnaître les filières de formations des écoles du secondaire supérieur. La procédure de reconnaissance porte sur la planification, la conception et la préparation de la filière, de même que sur sa mise en œuvre et la procédure de qualification.</p>	<p>Service S2</p> <p>Expert-e-s (examens)</p> <p>Commission suisse de maturité, commission CDIP pour la reconnaissance des certificats d'école de culture générale, commission de maturité professionnelle</p>	<p>Examen de dossiers et visite <i>in situ</i></p> <p>Renouvellements périodiques des procédures de reconnaissance des écoles déjà reconnues</p>	<p>Si, d'un commun accord, le groupe d'expert-e-s- et la commission arrivent à la conclusion que telle filière de formation répond aux critères, une demande de reconnaissance est déposée au- près de l'instance correspondante de la CDIP, resp. du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche</p>	

13	<p>Échanges avec le S1 et avec les universités/hautes écoles</p> <p>Veiller constamment aux transitions depuis les écoles du (secondaire 1) et vers le niveau tertiaire peut grandement contribuer au développement de la qualité de l'école et du système. Les rencontres annuelles avec les responsables des écoles obligatoires et des hautes écoles permettent d'encourager et de soutenir les initiatives visant une meilleure compréhension entre les différentes institutions et de clarifier quelles sont les exigences de part et d'autre. Les initiatives peuvent concerner les directeurs et directrices des écoles, les enseignant-e-s ou les élèves.</p>	<p>CODESS, Service S2, PE</p> <p>Écoles du niveau inférieur (S1)</p> <p>Écoles supérieures du niveau tertiaire</p>	<p>Rencontre annuelle</p> <p>Sur la base des recommandations de la CDIP, une plateforme « Université -Collèges » est mise en place pour renforcer les échanges (REG art. 86)</p>	<p>Retours aux représentants du S1 et des Hautes Écoles ainsi qu'information aux écoles du S2</p>	<p>Recommandations de la CDIP du 17 mars 2016 pour la garantie à long terme de l'accès sans examens aux hautes écoles avec la maturité gymnasiale.</p> <p>Le lancement de la plateforme a eu lieu avec la participation des conférences de branche de mathématiques, chimie et économie et droit</p>
14	<p>Procédure pour les examens</p> <p>Les examens finaux sont coordonnés par le Service S2 conjointement avec la Commission cantonale des examens (LESS art. 18). Celle-ci fixe le déroulement des examens, valide chacune des épreuves conduites au sein des différentes écoles ; elle assure que les examens respectent les exigences fixées par les plans d'études (plan d'études cadre et plan d'études cantonal), qu'on les a préparés de manière irréprochable et qu'ils correspondent au même degré de difficulté. L'organisation des examens est gérée par l'école. Les expert-e-s aux examens sont soit des enseignant-e-s d'autres écoles cantonales du secondaire supérieur, soit des professeur-e-s de haute école.</p>	<p>Service S2</p> <p>La commission des examens est composée des président-e-s des jurys d'examen de chaque école du secondaire supérieur, des secrétaires des jurys et des directeurs et directrices des établissements de formation (y compris le Gymnase intercantonal de la Broye, Payerne). Les président-e-s de jury (externes) sont en principe des professeurs d'université</p>	<p>Processus se répétant tous les ans</p>	<p>Retours de la Commission des examens à chaque école (en ce qui concerne ses propres examens)</p> <p>Rapport général de la Commission des examens à toutes les parties concernées en novembre</p>	

15	<p>Suivi resp. évaluation scientifique</p> <p>Le suivi de la formation au S2 se base sur le présent concept de qualité. A partir des données mises à sa disposition sous forme de comptes rendus écrits et oraux, le Service S2 examine la réalisation des objectifs et l'état de la qualité des écoles du secondaire supérieur. Le suivi comprend également des évaluations scientifiques ou à base scientifique ainsi que des analyses liées à différents projets mis en œuvre dans l'ensemble du canton dans ce domaine. Des données quantitatives sur le choix des branches (OS, OC, domaines ECG, ...), sur le bilinguisme, sur la réussite (comparaison entrées et promotions) ou la réussite au tertiaire (BA par école).</p>	Service S2	Adapté chaque année	Publication des résultats à l'attention du Directeur de l'instruction publique, des écoles et en partie du grand public (site)	
16	<p>Développement du système</p> <p>S'il s'avère que l'observation continue et systématique du niveau de qualité au secondaire supérieur montre un besoin de développement, le service S2 peut y répondre par des projets ou des mandats particuliers. L'impulsion à se développer continuellement peut aussi provenir de l'extérieur (niveau suisse ou cantonal). Les personnes concernées sont directement impliquées dans ces projets visant à optimiser la qualité du système, mais toujours également celle de l'enseignement et de l'école.</p>	Service S2DE, CE, EL	Projets pilotes sur le plan cantonal ou d'une école en particulier	Rapport du Service S2 au Directeur de l'instruction publique et à la CODESS	
17	<p>Enquête sur la gestion S2-DE</p> <p>Une bonne collaboration est un élément essentiel pour l'atteinte des objectifs en matière de développement de la qualité. Il est par conséquent judicieux de mener régulièrement et systématiquement des enquêtes y relatives auprès des directions d'écoles.</p>	Service S2, DE	Responsable : Service S2	Les DE sont informées.	

Abréviations

- AFPESS/ VFM Association fribourgeoise des professeurs de l'enseignement secondaire du 2^e degré - *Verein der freiburgischen Mittelschullehrer/Innen*
- CB Conférences de branche
- CCSE Conférence des chefs de service de l'enseignement (DICS)
- CDIP Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
- CE Corps enseignant
- CES/ZEM Centre suisse de l'enseignement secondaire 2 (CDIP)
- CESFG/SMAK Conférence suisse des services de l'enseignement secondaire II formation générale (CDIP)
- CLPO Conférence latine de l'enseignement postobligatoire (CIIP)
- CME Commission "Mobilité et échanges" de la CLPO
- CMS commission "Maturités spécialisées" de la CLPO
- CODESS Conférence des directeurs et des directrices des écoles du degré secondaire supérieur, Fribourg
- CODICOL Conférence des directions des écoles du degré secondaire supérieur, Fribourg
- COL Collaborateurs et collaboratrices
- CSM/SMK Commission suisse de maturité
- DE Directeurs ou directrices d'école
- DEVE / DEVEN Développement de l'école / développement de l'enseignement
- DQ Développement de la qualité
- EL Elèves
- GC DOA-S2 Groupe de coordination *Nahtstelle DOA-S2 bzw. SEnOF-S2*
- IPES/IFES Institut pour l'évaluation externe de l'école au secondaire supérieur
- S2 Secondaire supérieur, Service de l'enseignement secondaire du 2^e degré
- SSP/VPOD Syndicat des services publics