

OE

DOCUMENT DE REFLEXION

CONSENT Structures d'accueil parascolaire : bases pour la
formation et la formation continue du personnel

Rédigé par:

Michelle Jutzi

Regula Windlinger

Noémie Gfeller

Jasmin Näpfl

Patricia Schuler

07.08.2025

Proposition de citation

Jutzi, Michelle; Windlinger, Regula; Gfeller, Noémie; Näpfl, Jasmin; Schuler, Patricia (2025). *Document de réflexion. CONSENT. Structures d'accueil de jour parascolaire : bases pour la formation et la formation continue du personnel*. Bern: PHBern, SPP Governance im System Schule.

Contexte

Dans le cadre du projet [CONSENT | PHBern](#) «Structures d'accueil parascolaire: bases pour la formation initiale et continue du personnel » de la Haute école pédagogique de Berne, en coopération avec la HEP Zurich et la HEP FHNW, une conférence a eu lieu le 23 mai 2025. L'objectif de cet événement était d'identifier les opportunités, les défis et les besoins de développement dans le domaine de la formation initiale et continue du personnel des structures d'accueil parascolaire (SAP), et de discuter ensemble des prochaines étapes.

Plus de 60 spécialistes de toute la Suisse se sont inscrits à cette conférence, parmi lesquels des représentants :

- du monde politique et des autorités cantonales (notamment des cantons de Berne, du Jura, de Soleure, de Fribourg, de Bâle-Campagne, de Zurich, d'Obwald, d'Uri, de Bâle-Ville, d'Argovie, de Thurgovie, de Lucerne et de Neuchâtel),
- des directions et des organismes responsables (notamment les directions d'écoles à horaire continu, les directions des structures d'accueil parascolaire, les directions générales, les commissions scolaires et les directions de secteur),
- d'associations professionnelles telles que SavoirSocial, Kibesuisse, Pro Enfance, Bildung & Betreuung, Alliance Enfance, Bildung Bern, RADIX et l'association des écoles à horaire continu de Berne,
- ainsi que des institutions de formation telles que la SUPSI, la Haute école de travail social, les HEP (Berne, Zurich, FHNW, Zoug, Lucerne), MMI, Artiset Bildung, BKE, BFF, ZHAW et d'autres responsables de formation.

La conférence a permis un échange interdisciplinaire entre la pratique, la politique, la formation et la recherche.

Ce document de réflexion résume les principales conclusions de la conférence, qui peuvent servir de pistes de réflexion pour le développement de la formation initiale et continue dans le domaine SAP. Il s'adresse aux décideurs politiques, administratifs, éducatifs et issus de la pratique.

Dans le cadre du projet, des analyses documentaires des bases juridiques dans tous les cantons suisses ainsi que des offres de formation initiale et continue ont été réalisées. En outre, les conclusions tirées des visites de terrain, des entretiens, des discussions avec des experts internationaux et de la littérature scientifique ont été systématiquement compilées.

Résultats de l'analyse

Il apparaît que les SAP ont connu un fort développement ces dernières années, tant au niveau international qu'en Suisse. Cependant, il n'existe à ce jour en Suisse aucune ligne directrice nationale unifiée, aucun concept ni aucune définition généralement reconnue. La structure fédérale du système

éducatif entraîne une grande hétérogénéité, tant au niveau des réglementations que dans la pratique: les prescriptions et les conditions-cadres varient d'un canton à l'autre, et les compétences en matière de SAP sont réparties entre différentes autorités cantonales (p. ex. formation, affaires sociales). Cela complique le développement coordonné et conduit à des niveaux de qualité et des conditions-cadres très variables.

Un autre problème central, qui soulevé également dans le débat international, est le manque de clarté quant aux objectifs et au positionnement des SAP. Les lois et ordonnances cantonales suisses attribuent différentes fonctions aux SAP, telles que la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, l'intégration sociale ou le soutien individuel. Ce flou a un impact direct sur les exigences – elles aussi peu claires – relatives au travail du personnel, à ses qualifications et, par conséquent, à l'organisation ainsi qu'aux offres de formation initiale et continue.

En Suisse, il existe différentes filières de formation qui qualifient les personnes à travailler dans les structures d'accueil parascolaire. Il s'agit par exemple de la formation professionnelle d'assistant socio-éducatif, ainsi que de cursus proposés par les écoles supérieures et les hautes écoles spécialisées (en pédagogie de l'enfance ou en travail social). En ce qui concerne les autres membres du personnel ne disposant pas d'une telle formation de base, il n'existe pas de directives générales précisant comment la notion de «qualifié sur le plan pédagogique» doit être comprise et définie.

Les formations continues destinées aux cadres, aux collaborateurs individuels et aux équipes sont proposées par différents établissements de formation privés et publics et varient également en termes de coûts. Souvent, ces offres ne sont pas clairement axées sur le groupe cible que constituent les collaborateurs des SAP.

Du point de vue de l'équipe du projet CONSENT, sans accord national coordonné sur ces questions, les offres de formation initiale et continue dans les cantons risquent de continuer à diverger, ce qui pourrait nuire à la qualité des SAP en Suisse. L'analyse de la situation en Suisse et les conclusions tirées des échanges internationaux dans le cadre du projet CONSENT montrent clairement qu'il est urgent de définir une orientation et des objectifs communs pour les SAP, valables pour l'ensemble des parties prenantes concernées (collaborateurs, écoles, autorités et parents).

Savoir plus: [CONSENT | PHBern](#)

Introduction CONSENT - Structures d'accueil parascolaire: bases pour la formation initiale et continue du personnel

Rapport 1: Formation et formation continue des collaborateurs et des responsables des structures d'accueil parascolaire en Suisse

Rapport 2: Tendances, défis et possibilités de développement d'un point de vue international

Rapport 3: Pilotage national et suivi de la qualité en Australie

Conclusions de la conférence:

Les thèmes les plus importants abordés lors des discussions peuvent être classés en six catégories.

1. Bases nationales

Les grandes différences entre les cantons, les communes et même au sein des communes, en matière de formation initiale et continue du personnel des SAP sont perçues comme un défi majeur. On constate également un écart entre les dispositions légales et la pratique. Ces différences résultent notamment des diverses fonctions attribuées aux SAP. Tant que la mission des SAP ne sera pas clairement définie, il sera impossible de préciser et d'harmoniser les exigences en matière de compétences du personnel. Une approche uniforme des qualifications, des compétences et de la classification professionnelle au niveau des cantons et des communes est jugée souhaitable. Cela pourrait réduire les inégalités concernant la qualité des prestations offertes ainsi que la rémunération du personnel. Il pourrait également être profitable de réfléchir davantage ensemble aux domaines de l'éducation et de l'accueil des jeunes enfants (EAJE) et des SAP afin d'éviter les situations de concurrence et d'exploiter les synergies.

2. Formation initiale et continue, professionnalisation

Bon nombre des collaborateurs qualifiés sur le plan pédagogique ont suivi une formation d'assistant socio-éducatif (ASE). Cette formation semble en partie plutôt axée sur la petite enfance et, selon certains participants à la conférence, souvent insuffisante pour l'accueil parascolaire. Cela s'explique notamment par le fait qu'il y a trop peu de places de formation dans les SAP qui qualifient directement les apprentis pour le travail dans les SAP. En effet, pour pouvoir former des apprentis dans les SAP, il faut des établissements proposant une offre à temps plein, y compris une prise en charge pendant les vacances, et de nombreux établissements ne sont pas assez grands pour cela.

Il a également été discuté qu'il existe actuellement une pénurie de personnel dans le domaine des SAP et que la demande ne peut souvent pas être satisfaite exclusivement par du personnel qualifié sur le plan pédagogique. Il ressort des discussions que les collaborateurs qui ne disposent pas encore de qualifications pédagogiques doivent absolument pouvoir les acquérir. Toutefois, des obstacles sont perçus à cet égard, notamment les conditions de travail : de nombreux collaborateurs travaillent à temps très partiel, ce qui réduit leur motivation à suivre des formations continues de longue durée.

En outre, si les qualifications complémentaires sont possibles, elles sont difficiles à mettre en œuvre dans la pratique sur le plan organisationnel, en particulier pour les personnes ayant des horaires de travail irréguliers. Il est souhaitable que des formations de rattrapage soient proposées, adaptées aux besoins des groupes cibles (par exemple, spécifiquement destinées aux collaborateurs des structures d'accueil extra-familial) et pouvant être suivies de manière modulaire et flexible (même par des personnes ayant leur propre famille), afin de faciliter l'accès au titre de « qualification pédagogique ».

Les offres de formation continue coordonnées, telles que celles développées par le Centre pédagogique de Bâle-Ville ou la ville de Berne, ont été mises en avant comme des exemples positifs. Ces exemples montrent que les autorités éducatives peuvent jouer un rôle actif dans l'assurance qualité. L'échange entre les praticiens de différents cantons, mais aussi entre les structures d'accueil extra-familial et les structures d'accueil de jour pour les enfants en bas âge au sein d'une même commune, est également considéré comme une bonne opportunité et une chance pour le développement des structures et des compétences des collaborateurs. Par exemple, des stages dans d'autres structures d'accueil extra-familial offriraient une bonne occasion d'apprendre. Les liens entre les SAP et l'éducation et l'accueil des jeunes enfants (EAJE) dans le cadre de la formation ASE pourraient également renforcer la compréhension mutuelle et favoriser les synergies.

3. Contenus de la formation initiale et continue

En ce qui concerne les contenus de la formation initiale et continue, il a été discuté que ceux-ci sont actuellement fortement orientés par la demande. Cela peut toutefois être partial et négliger des bases importantes. Il a également été discuté que la formation continue, en particulier, devrait être adaptée aux différents groupes cibles. Selon les participants à la conférence, le personnel non formé à la pédagogie assume également des tâches importantes dans le quotidien. Il est donc essentiel que ces collaborateurs disposent des compétences, mais aussi de la volonté, pour s'engager activement auprès des enfants et s'occuper d'eux.

4. Relation entre les structures d'accueil parascolaire et l'école

Les participants à la conférence confirment que la relation entre l'école et les SAP n'est clarifiée ni dans les dispositions légales ni dans la pratique. Il est rapporté que le lien entre les deux offres est rendu difficile lorsque les SAP ne relèvent pas du département de l'éducation, mais du département des affaires sociales. Certaines SAP n'ont donc pratiquement aucun contact avec l'école. Il existe toutefois déjà des modèles intégrés, tels que les écoles à horaire continu/écoles à plein temps (par exemple à Zurich, Berne, Bâle-Ville, Rapperswil-Jona, Baden), qui montrent comment l'enseignement et l'encadrement peuvent cohabiter avec succès sous un même toit. Une clarification du lien entre école et SAP pourrait ainsi représenter une contribution importante à la qualité et à la cohérence des offres éducatives tout au long de la journée.

5. Reconnaissance sociale

Le manque de reconnaissance sociale et institutionnelle du travail dans le domaine de l'EAJE est considéré comme un obstacle majeur à la professionnalisation des collaborateurs. Ce travail est souvent perçu comme de la « simple garde d'enfants », c'est-à-dire comme un travail qui ne nécessite aucune qualification particulière. Cette perception s'explique aussi par le fait que l'EAJE n'est pas encore une évidence en Suisse. Le fait qu'aucune exigence ou très peu d'exigences soient imposées aux collaborateurs des structures d'accueil parascolaire peut également contribuer à ce manque de reconnaissance. Dans le domaine de l'EAJE, la formation professionnelle des collaborateurs est

pourtant considérée comme essentielle. Il semble donc incompréhensible que l'on renonce à une telle professionnalisation dans le domaine des structures d'accueil parascolaire.

6. Qualité

La qualité des offres devient de plus en plus importante aux yeux des participants, car les enfants passent de plus en plus de temps dans les SAP. Les enfants qui fréquentent quotidiennement les SAP ont besoin non seulement de repas, d'activités variées et adaptées à leurs besoins. La question de savoir à quel niveau la qualité doit être définie a été discutée. Le rôle important des responsables dans la mise en œuvre a été souligné. C'est pourquoi la qualification des responsables est également très importante. Il existe parfois des responsables bien qualifiés dans les structures d'accueil parascolaire, leur formation n'est souvent pas reconnue officiellement au même titre que celle des directions d'école.

Impulsions pour le développement

À la fin de la conférence, six thèses issues des travaux préparatoires/du projet de recherche des hautes écoles pédagogiques ont été discutées. Ces thèses ont été délibérément formulées de manière polarisante afin de pouvoir discuter de manière plus nuancée de leur acceptation ou de leur rejet. Les participants à la conférence ont été invités à indiquer leur accord à l'aide d'un autocollant et, si nécessaire, à noter leurs réserves ou leurs ajouts aux thèses sur des post-its.

De manière générale, il est apparu que les thèses faisaient suite aux discussions de la première partie de la conférence. En outre, les participants se sont montrés globalement en accord sur ces questions fondamentales, comme en témoigne la répartition des autocollants, qui ont majoritairement été placés soit en signe d'approbation, soit en signe de rejet clair. Ceci est réjouissant, car la conférence réunissait des institutions très différentes, qui ont parfois des positions divergentes en matière de professionnalisation des collaborateurs de SAP.

Les discussions sur les six thèses sont brièvement résumées ci-dessous. La figure 1 montre également la répartition des approbations/rejets des différentes thèses. Chacune des six thèses donne lieu à une impulsion pour le développement futur.

1. Les structures d'accueil parascolaire (SAP) sont plus qu'un accueil - ce sont des lieux de formation.

Les participants s'accordent à dire que les SAP doivent contribuer à l'éducation holistique des enfants, qui comprend l'éducation formelle, non formelle et informelle. Elles favorisent les compétences sociales, émotionnelles et pratiques et se distinguent ainsi comme des lieux d'éducation. Cependant, pour que cette promesse puisse être tenue, ces objectifs doivent être rendus visibles. Dans le même temps, il est souligné que le jeu et l'apprentissage informel sont au premier plan de l'offre des SAP. Du point de vue des enfants, il est essentiel que les SAP ne soient pas des « écoles ». Cette thèse

dépend donc de la manière dont on définit l'« éducation ». Si l'on part d'une conception générale de l'éducation, les participants à la conférence sont d'accord avec cette thèse.

Impulsion : les SAP doivent être reconnus socialement et politiquement comme des lieux d'éducation. Cela nécessite de clarifier les différentes fonctions et objectifs de l'éducation et la manière dont ceux-ci peuvent être concrètement mis en œuvre dans les SAP. Pour répondre à cette exigence, il faut investir dans du personnel qualifié.

2. Sans clarification des objectifs des SAP, il n'est pas non plus possible de développer un profil professionnel pour les collaborateurs des SAP.

Cette thèse recueille un large soutien. Il est à nouveau fait référence à l'importance d'objectifs communs, qui jouent un rôle central non seulement dans la conception de l'offre, mais aussi dans la formation initiale et continue des collaborateurs. Le développement d'une identité professionnelle nécessite à la fois une formation de base solide et des échanges avec les collaborateurs de sa propre organisation et d'autres organisations, ce qui peut être rendu possible dans le cadre de la formation continue, par exemple. Celle-ci doit non seulement promouvoir les compétences techniques, mais aussi les compétences personnelles et sociales des collaborateurs et être adaptée aux rôles spécifiques au sein de l'équipe multiprofessionnelle (par exemple, responsables journaliers, chefs de groupe, personnes ayant une formation pédagogique, nouveaux arrivants, etc.)

Impulsion : une définition nationale des objectifs de la SAP est nécessaire afin de pouvoir établir un profil professionnel commun. En outre, des relations publiques, une communication politique et un lobbying ciblé (par exemple au sein des associations professionnelles) sont nécessaires pour créer des bases communes. Les représentants de la pratique, les associations et les différentes institutions qui proposent des formations initiales et continues doivent définir ces objectifs et ces compétences dans le cadre d'un dialogue.

3. L'hétérogénéité du personnel est une ressource et une condition pour que les SAP puissent proposer une offre riche et variée.

Les avis sont partagés sur cette thèse. En effet, la question de savoir à quoi se réfère le terme « diversité » a été soulevée, notamment sur le plan linguistique : s'agit-il des qualifications ou de la personnalité ? La diversité des parcours professionnels (c'est-à-dire des qualifications) peut être enrichissante pour le quotidien des SAP. Il a également été mentionné que l'hétérogénéité est certes une ressource, mais pas une condition pour une bonne offre SAP. Il est également important de noter que l'hétérogénéité est perçue négativement en ce qui concerne les valeurs pédagogiques au sein des SAP.

Impulsion : les responsables des structures d'accueil parascolaire doivent être tenus d'élaborer avec leur équipe une attitude commune (par exemple dans le cadre d'un concept pédagogique) afin que l'hétérogénéité ne constitue pas un obstacle. La sélection, l'affectation et la promotion ciblées du personnel sont des compétences clés que les responsables doivent

posséder. Le « mélange idéal de compétences et de niveaux », c'est-à-dire la combinaison optimale d'expérience professionnelle et personnelle ainsi que de compétences spécifiques à la profession, peut varier selon le contexte. Il doit toutefois être analysé de manière professionnelle, consigné dans des descriptions de poste et vérifié.

4. Les compétences pédagogiques ne sont pas un „nice-to-have“. Les collaborateurs sans formation pédagogique de base devraient obligatoirement suivre une formation de base.

Cette thèse recueille un large consensus parmi les participants. Tout le monde s'accorde à dire que les collaborateurs de la SAP doivent disposer d'un minimum de connaissances (socio-)pédagogiques. Les personnes sans formation pédagogique de base sont celles qui n'ont pas suivi d'apprentissage d'éducateur/éducatrice de la petite enfance, de formation d'enseignant-e ou d'autre formation (socio-)pédagogique. Ces personnes sont issues à l'origine d'un autre domaine professionnel. Tous les collaborateurs ont besoin d'un « bagage pédagogique », par exemple pour gérer des situations d'encadrement difficiles, répondre aux différents besoins des enfants et travailler en équipe de manière professionnelle. Cependant, la question se pose de savoir s'il s'agit réellement d'une formation ou plutôt d'un cours de base (que les personnes effectuant leur service civil doivent d'ailleurs suivre avant leur engagement dans le SAP). Il convient de définir les contenus qui doivent être couverts par le cours de base obligatoire et les objectifs de celui-ci. Il ne doit s'agir ni d'une « formation accélérée » ni d'une formation longue et exigeante, mais d'une formation accessible et facile à suivre. Il faut également tenir compte du fait que de nombreuses personnes travaillant dans le SAP ont des horaires très réduits. Ont-ils tous besoin d'une formation de base ? Quel peut être son coût et quelle charge de travail peut-elle représenter ? Il faut également tenir compte du fait que les formations continues en équipe peuvent être un bon moyen de développer ensemble des compétences et d'affiner des attitudes communes. Une telle exigence est également coûteuse en ressources pour les organismes responsables des SAP, qui sont souvent les communes. Les personnes bien formées doivent en outre percevoir des salaires plus élevés que celles qui ne le sont pas. Il convient ici de trouver un équilibre, car toutes les personnes qui travaillent dans les structures d'accueil parascolaire ne font pas nécessairement partie du ratio d'encadrement (p. ex. stagiaires, civilistes, apprentis, remplaçants, aides de cuisine, etc.). Ces personnes ont d'autres droits en matière de formation initiale et continue que les personnes employées à titre permanent.

Impulsion : un cours de base pour les personnes non qualifiées sur le plan pédagogique doit être élaboré, proposé et rendu obligatoire par l'autorité qui les emploie (p. ex. la commune). Ce cours peut ne comprendre que quelques modules ou heures, mais il doit transmettre des connaissances de base et des compétences pratiques pour travailler avec des groupes des enfants. À plus long terme, il convient de viser une qualification (par exemple ASE) pour les personnes qui restent dans le domaine d'activité. Pour le développement de l'ensemble de l'équipe, outre ce cours de base, différents formats de formation continue doivent être obligatoires dans une mesure définie (comme à l'école).

5. Le faire pareil et l'uniformisation n'ont aucune force d'innovation et ignorent la réalité. C'est pourquoi chaque institution est responsable de sa propre qualité.

Cette thèse formulée de manière négative a été largement rejetée, car les participants voient un intérêt dans l'uniformisation des bases du fonctionnement et de la mission des SAP. En ce qui concerne le système fédéraliste, il est souligné que la qualité des offres ne doit pas dépendre des individus et des communes. Pour cela, des normes de qualité uniformes sont nécessaires. Un cadre national contraignant pourrait servir de référence tout en laissant une marge de manœuvre pour l'aménagement local. Il convient également de distinguer s'il s'agit de la qualité des structures, des processus ou des résultats. Au niveau des collaborateurs, des lignes directrices pour la conception des processus et des normes professionnelles peuvent contribuer à la mise en place d'une offre de haute qualité. La qualité résulte d'objectifs négociés conjointement au niveau national par les structures d'accueil parascolaire et de leur traduction en un suivi de la qualité, qui doit servir à soutenir la pratique et non seulement à la contrôler.

Impulsion : la qualité des structures peut être harmonisée par des directives nationales (p. ex. exigences en matière d'espace, taux d'encadrement, formation de base (voir thèse 4) ou rapport entre le personnel qualifié et non qualifié dans les structures d'accueil parascolaire). Les aspects liés à la qualité des processus peuvent être contrôlés par des normes professionnelles et des lignes directrices relatives à la conception des processus (p. ex. établissement de relations, etc.). Le respect des normes doit être contrôlé au niveau cantonal. La qualité structurelle doit être contrôlée au moyen d'un suivi cantonal, la qualité des processus au moyen d'un suivi interne de la qualité.

6. L'intégration institutionnelle des SAP dans le domaine de l'éducation devrait être ancrée dans la loi au niveau suisse ; les SAP font partie de l'école.

Les avis des participants divergent sur cette thèse, car ils soulignent que les SAP ne font pas seulement partie intégrante de l'école, mais aussi du domaine social. Une position claire vis-à-vis de l'école est nécessaire pour permettre une coopération ciblée. Cela nécessite des cadres bien formés, dotés de compétences spécifiques, qui s'engagent en faveur de la place des SAP dans leur commune et recherchent activement la coopération. Une conception commune de l'éducation qui ne sépare pas l'encadrement et l'éducation, mais les intègre, est la base d'une coopération réussie. La deuxième partie de la phrase a été considérée d'un œil critique, car ces structures d'accueil parascolaire n'« appartiennent » pas toutes à l'école, mais sont des institutions indépendantes qui se sont développées au cours des dernières décennies. Le rapprochement entre les structures d'accueil parascolaire et l'école doit être considéré de manière différenciée, car la relation entre les deux institutions éducatives varie en fonction des conditions-cadres cantonales et locales.

Impulsion : la coopération ne peut être imposée, mais les écoles peuvent être tenues de s'ouvrir activement à l'encadrement. Cela implique également de sensibiliser les enseignants aux tâches d'encadrement. Par exemple dans le cadre de la planification stratégique de la

commune, du travail sur les lignes directrices ou encore des formations continues annuelles de l'école. Les SAP ont besoin au minimum d'être acceptés et appréciés par l'école afin de pouvoir remplir leurs tâches de manière judicieuse. La commune, le canton et d'autres institutions (telles que les HEP) doivent sensibiliser à cette question.

The diagram shows a horizontal line with an arrow pointing from a sad face on the left to a happy face on the right. The line is decorated with a sequence of colored dots (yellow, red, green, blue, grey). A yellow sticky note at the top left reads 'Hinter Story ist wichtig'. A green sticky note below the sad face says 'Vorsicht "Vorschnurerei"'. A yellow sticky note above the line says 'Kannst darauf an, da ist noch "Bildung" drin!'. A yellow sticky note below the line says 'Da gibt's auch so ein Ausnahmefall (Tutor)'. A yellow sticky note above the line says 'Jomation + Merkmale'. A yellow sticky note below the line says 'Wann die Rahmenbedingungen stimmen'. A yellow sticky note above the line says 'soziale Kompetenzen'. A yellow sticky note below the line says 'Lebenskompetenz'. A yellow sticky note above the line says 'Gerechtigkeit, Bildung'. A yellow sticky note below the line says 'Achtung Minderperspektive!'. A yellow sticky note above the line says 'spielen ist Lernen'. A yellow sticky note below the line says 'nach nicht zu zwingen, nicht zu viel von Kindern erwarten'. A yellow sticky note above the line says 'Wachst mit Umwelt (B), etc.'. A yellow sticky note below the line says 'Auch Vorgesetzte sind Teil des Systems -> nicht vergessen!'.

1. Les structures d'accueil parascolaire (SAP) sont plus qu'un accueil - ce sont des lieux de formation.

1. Schülersetzende Tagesstrukturen (SET) sind mehr als Betreuung – sie sind Bildungsorte.

[illegible]

2. Ohne Klärung der Ziele der SET kann sich auch kein Berufsbild für Mitarbeitende der SET entwickeln.

2. Sans clarification des objectifs des SAP, il n'est pas non plus possible de développer un profil professionnel pour les collaborateurs des SAP.

Un processus d'élaboration d'un profil professionnel de nos SAP

Set + Qual

5. «Gleichmachen» und Vereinheitlichung haben keine Innovationskraft und ignorieren die Realität. Jede Institution ist darum selbst verantwortlich für ihre Qualität.

5. Le "nivellement" et l'uniformisation n'ont aucune force d'innovation et ignorent la réalité. C'est pourquoi chaque institution est responsable de sa propre qualité.

oder mit gewohntem Verfahren

Probleme ignorieren

Standard mit Sonderregeln -
Schwierigkeiten
2010-2011

es braucht einheitliche Q-Standards

Aber eine
Basis common
①

Chancen-
gerechtigkeit

Dr. rer. oec. Barbara Kroll
Lehrstuhl für
Management, Qualität
Management
© 2011

3. Heterogenes Personal ist eine Ressource und Bedingung für die SET, um ein reiches und vielfältiges Angebot bereitzustellen.

Bekanntheit in den Medien / Bekanntheit

Hinsichtlich Qualifizierung od. Persönlichkeit

Professionalität

Ressource JA

Bedingung NEIN

Bedeutung? -> nein

Sprache Mathias Aites

was ist genau deine AUSWAHL?

[illegible]