



## Le Management Total de la Qualité : son influence sur la qualité de gestion des établissements d'enseignement scolaire secondaire.

### Total quality management: its influence on the quality of high schools management

Jihane MOUKEN<sup>1</sup>, Fouad CHAFIQI<sup>2</sup>, Mohammed GUEDIRA<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctorante, Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed 5, Rabat. Maroc

<sup>2</sup> Professeur de l'enseignement supérieur. Ministère de l'Education Nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Rabat, Maroc

<sup>3</sup> Professeur de l'enseignement supérieur. Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed 5, Rabat. Maroc

**Abstract:** This study analyzes and develops a descriptive model in order to study total quality management in high schools. The literature review contributes to identify the main total quality management's factors related to the director of the establishment, namely: leadership and values, management of human resources and the environment and those related to the establishment in particular: strategy, resources, innovation and evaluation. Also, we were able to determine the level of application of the MTQ standards defined in the literature review for a sample of secondary education establishments qualifying Rabat and Témara as well as the effect of demographic variables on variables of management establishment's quality. This study is based on a questionnaire in the form of Likert-type scales with 5 response modes. Analysis of the descriptive statistics revealed that the most applied total quality management 'factors are respectively: strategy, leadership, values, human resources management, evaluation, resources, innovation and management of the environment and that the seniority of the director in the establishment has a positive effect on the results of success and the commitment of the stakeholders, the age of the director has a positive effect on the teaching staff's satisfaction and professional engagement and finally, the size of the establishment has a negative effect on planning results.

**Key Words:** Total quality management(MTQ), models of MTQ, Factors of MTQ, MTQ in education, management establishment's quality

**Résumé:** Notre étude analyse et développe un modèle descriptif du management total de la qualité (MTQ) dans les établissements scolaires secondaires (ESS), la revue de littérature a permis d'identifier les principaux facteurs du MTQ liés au directeur d'établissement à savoir : leadership et valeurs, management des ressources humaines et de l'environnement et ceux liés à l'établissement en particulier : stratégie, ressources, innovation et évaluation. Aussi, nous avons pu déterminer le niveau d'application des normes du MTQ définies dans la revue de littérature pour un échantillon d'établissements d'enseignement secondaire qualifiant de Rabat et Témara ainsi que l'effet des variables démographiques sur les variables de la qualité du management de ces établissements. La présente étude s'appuie sur un questionnaire sous forme d'échelles de type Likert à 5 modalités de réponse. L'analyse des statistiques descriptives a révélé que les facteurs du management total de la qualité les plus appliqués sont respectivement : la stratégie, le leadership, les valeurs, le management des ressources humaines, l'évaluation, les ressources, l'innovation et le management de l'environnement et que l'ancienneté du directeur dans l'établissement a un effet positif sur les résultats de la réussite et l'engagement professionnel, l'âge du directeur a un effet positif sur la satisfaction du personnel pédagogique et l'engagement professionnel et enfin, la taille de l'établissement a un effet négatif sur les résultats de la planification.

**Mot clefs:** management total de la qualité(MTQ), modèles du MTQ, Facteurs du MTQ total de la qualité en éducation, qualité du management des établissements scolaires secondaires.

## 1. INTRODUCTION

L'étude que nous avons menée, dont une partie des résultats fait l'objet de cet article, avait pour objectif général de tester une démarche qualité à travers l'élaboration d'une grille d'autoévaluation de la qualité du management dans les établissements d'enseignement secondaire (ESS). Ainsi, l'objectif spécifique traité dans cet article consiste à déterminer le niveau d'application des facteurs du management total de la qualité (MTQ) définis dans la revue de littérature et d'identifier l'effet des variables démographiques de l'échantillon sur la qualité du management des ESS.

La définition du MTQ sur laquelle s'appuie cet article, celle de (Canard, F, 2009), convient particulièrement bien au contexte de l'éducation. Ainsi, le management total de la qualité est un mode de gestion qui comprend quatre éléments majeurs:

- l'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité ;
- la participation du personnel à tous les niveaux ;
- l'objectif d'amélioration continue ;
- une attention constante à la perception de la qualité par les usagers.

Dans cette perspective, beaucoup d'organismes internationaux s'intéressent à concevoir des modèles d'évaluation du MTQ notamment le modèle européen EFQM, le modèle japonais Deming et le modèle américain Malcolm Baldrige, ces modèles promeuvent un cadre méthodologique d'évaluation et d'amélioration du niveau de la qualité d'une organisation dans tout secteur d'activité, entre autres l'éducation.

En éducation, l'étude de la qualité concerne généralement les apprenants, les environnements, les contenus, les processus et les résultats, (Équipe du Rapport mondial de suivi sur l'EPT, 2005), et particulièrement le management des établissements scolaires (Ainley, J. et R. Carstens (2019)).

Dans cette visée, le directeur est perçu comme l'élément clé de la réussite de toute démarche qualité en lien avec le management de l'établissement, en effet, plusieurs études et enquêtes abordent les liens entre le profil des directeurs et la qualité de gestion des établissements scolaires « L'enquête TALIS mise en œuvre par l'OCDE, TIMSS...».

Malgré la pluralité de ces recherches, très peu ont été effectuées dans le contexte marocain, tout particulièrement en ce qui concerne l'identification des facteurs du MTQ dans les établissements scolaires secondaires. Cet article est considéré comme une contribution aux écrits scientifiques portant sur la qualité du Management des ESS.

Notre vécu professionnel en qualité de conseillère en orientation éducative et les formations reçues sont aussi parmi les raisons de notre orientation vers une recherche portant sur cette thématique.

## 2. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

### 2.1 Le Management Total De La Qualité

La revue de littérature a permis d'effectuer une analyse approfondie des principaux référentiels internationaux du management total de la qualité en particulier le modèle européen EFQM, le modèle japonais Deming et le modèle américain Malcolm Baldrige. Ainsi pour chaque référentiel on a pu déterminer les facteurs du MTQ.

Selon Jaccard (2010), le modèle européen EFQM comprend les facteurs suivants: leadership, politique et stratégie, management du personnel, partenariats et ressources, processus, produits et services et enfin les résultats.

Concernant le prix américain Malcolm Baldrige, sept facteurs du MTQ ont été recensés notamment : leadership, planification stratégique, focalisation sur les clients et les marchés, information et analyse, focalisation sur les ressources humaines, management des processus et résultats des affaires.

Et enfin on a identifié les stratégies, les lignes directrices du management et leur mise en œuvre, le développement des nouveaux produits, processus d'innovation, le processus d'entretien, de maintenance et d'amélioration, les systèmes de gestion et de management, l'analyse de l'information, l'utilisation des moyens informatiques et télécommunications, le développement des ressources humaines et des collaborateurs comme facteurs principaux du prix japonais Deming.

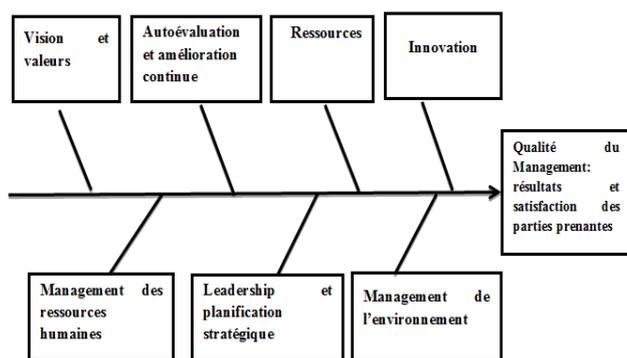
La comparaison des trois référentiels met clairement en évidence que les facteurs communs aux modèles cités précédemment sont : leadership, planification stratégique, innovation, management des ressources humaines, ressources, amélioration continue, autoévaluation et résultats. Ces facteurs constituent les variables étudiés.

Nous avons aussi introduit une variable pour mesurer la qualité du management de l'environnement en effet pour un système de management environnemental la mesure de la performance environnementale est établie par rapport à la politique environnementale de l'organisme, aux objectifs environnementaux ou à d'autres critères, au moyen d'indicateurs (ISO 14001:2015).

Concernant la variable « innovation », Nous avons sélectionné et adapté certains critères de la grille d'évaluation de l'innovation élaborée par Tidd & al (2006).

Le diagramme d'Ishikawa ci-dessous résume les variables du MTQ qui influencent la qualité du management des ESS.

Figure 1 : Diagramme d'Ishikawa des variables étudiées



Source : Auteur

## 2.2 Le Management Total De La Qualité En Education

Dans le champ éducatif, trois modèles du management total de la qualité ont été analysés:

-Le modèle écossais d'autoévaluation des établissements scolaires " How Good Is Our School (HGIOS)", son cadre de travail se compose d'un ensemble de 15 indicateurs de qualité liés à trois aspects importants du travail et de la vie de l'établissement à savoir leadership et management, apprentissage et succès et réalisations (Maxwell. B. (2015)).

-Le modèle de Jonathan Cohen (2012) qui s'appuie sur l'étude du climat scolaire, ce dernier est défini comme l'ensemble des: modèles, expériences, normes, objectifs, valeurs, relations interpersonnelles, enseignement, apprentissage, pratiques de leadership et structures organisationnelles en lien avec la qualité de la vie scolaire. Ainsi, cet auteur caractérise l'environnement scolaire par des normes, valeurs et attentes qui aident les personnes à se sentir en sécurité sur les plans: social, émotionnel et physique, l'engagement et le respect mutuel de tous les acteurs, une vision partagée par tous les acteurs, une satisfaction des acteurs pédagogiques, un environnement physique et humain bien géré et la promotion des valeurs telles que: inclusion et le bien-être.

Et enfin, pour le modèle de Sallis (2002), le leadership, l'environnement physique et ressources, l'efficacité de l'apprentissage et enseignement, le staff, les relations extérieures, l'organisation et les standards constituent des facteurs indispensables à l'amélioration de la qualité du management des établissements scolaires.

## 2.3 La Qualité du Management des ESS

Selon la CONFEMEN (2006), la gestion de qualité d'un établissement scolaire exige: une expertise et de l'expérience dans le domaine de l'éducation, une valorisation de la responsabilité, de l'autonomisation et la professionnalisation des rôles des principaux acteurs éducatifs, une garantie de rationalisation et d'optimisation des ressources, un partage des responsabilités par tous les

partenaires de l'école et enfin la reddition des comptes et l'évaluation.

De sa part, Sallis, E. (2002) estime qu'en plus des résultats des élèves, la mesure de la qualité du management des écoles devrait prendre en considération le rôle joué par l'établissement dans l'amélioration de ces résultats.

Dans la même perspective Van der Korgt, T (2015) considère que la qualité est la réalisation garantie d'un minimum de normes et de repères, la capacité à se fixer des objectifs dans un contexte diversifié et de les atteindre avec les inputs et les variables données, l'habilité à satisfaire les demandes et les attentes directs et indirects des consommateurs et des parties prenantes et le chemin vers l'excellence.

Dès lors, la mesure de la variable qualité du management des ESS dans la présente étude intègre cinq sous variables à savoir: résultats de la planification, résultats des élèves, résultats des ressources, satisfaction du personnel pédagogique et engagement professionnel.

## 3. METHODOLOGIE

Afin de réaliser notre étude, nous avons élaboré un questionnaire composé de trois parties principales, les deux premières sous forme de deux tableaux permettant de recueillir les données personnelles des directeurs et les données sur l'établissement. La troisième est composée de neuf échelles (de type Likert de 1 à 5) qui mesurent chacune des variables étudiées.

La population d'étude est représentée par l'ensemble des établissements scolaires secondaires des directions provinciales de l'Académie Régionale Rabat -Salé -Kenitra, par ailleurs, la méthode d'échantillonnage par grappes nous a permis de limiter l'échantillon à 40 établissements secondaires dans les directions provinciales Rabat et Témara.

Le calcul mathématique ci-dessous justifie le choix des deux grappes (Rabat et Témara).

L'AREF Rabat - Kenitra étant composée de 7 directions provinciales (grappes) (comme suit :

Grappes	Rabat	Salé	Kenitra	Témara	Khemissat	Sidi Slimane	Sidi Kacem
Effectif lycées	22	38	25	27	19	7	18

Sachant que : Nombre de grappes (de l'échantillon) =  $n/M$ , ou le nombre  $n$  représente la taille de l'échantillon voulu et  $M$  étant le nombre moyen de lycées par grappe.

La taille d'échantillon est fixée à 40 ( $n=40$ ).

Le nombre moyen de lycées par grappe = Nombre total de lycées / Nombre total des directions provinciales.

$$M = 22+27+38+25+7+18+19:7 = 156:7 = 22,3$$

Ainsi on obtiendra : Nombre de grappes (de l'échantillon) =  $40 : 22,3 = 2$  (en arrondissant le résultat au nombre entier le plus proche)

D'où Nombre de grappes (de l'échantillon) = 2.

Ainsi, l'échantillon d'étude est composé de 40 établissements qualifiants des délégations provinciales Rabat et Témara.

-l'enquête menée dans l'étude est une enquête quantitative par questionnaire avec deux modes d'administration (auto administration et en face à face).

Les modèles décrits dans le cadre théorique nous ont inspiré pour les choix des variables et critères de notre échelle de mesure, cette dernière est composée de neuf facteurs du MTQ qui comportent des sous facteurs (variable et sous variables) dont chacun se compose de plusieurs critères (items) répartis comme suit :

**Tableau-1:** facteurs et variables de l'étude (validées par ACP). voir annexe 1 et 2.

Facteurs MTQ	Variables
Vision et valeurs	Vision
	-Valeurs professionnelles
	-Valeurs humaines
Leadership et planification stratégique	Plan stratégique
	Leadership pour excellence Leadership organisationnel
Management des ressources humaines	Management des ressources humaines
Management de l'environnement	Gestion des équipements Gestion de l'énergie
Ressources	Ressources humaines Ressources financières et technologiques Matériel Didactique Locaux d'établissement
Innovation	Innovation en apprentissage Innovation en liens Innovation des processus
Auto-évaluation et amélioration continue	Autoévaluation
	Amélioration continue
Résultats	Résultats de la planification Résultats des élèves Résultats des ressources
Satisfaction des parties prenantes	Satisfaction du personnel pédagogique Engagement professionnelle

## 4. RESULTATS

### 4.1 Statistique descriptive de l'échantillon étudié

-Le traitement statistique des deux premiers tableaux a engendré les résultats suivants :

**Tableau-2:** Caractéristiques des directeurs enquêtés

Variabes	Caractéristiques
Genre	37 directeurs dont 1 femme et 36 hommes
Age	13 répondants ont moins de 55,84 ans (moyenne d'âge) et 24 ont plus de 55,84.
Formation	<p><u>Diplôme académique</u></p> <p>Licence (29 répondants) Master ou équivalent (6 répondants) Doctorat ou équivalent (2 répondants)</p> <p><u>Type du diplôme</u></p> <p>Lettres et sciences humaines (18 répondants) Sciences exactes (17 répondants) Sciences technologiques (2 répondants)</p> <p><u>Diplôme professionnel</u></p> <p>ENS ou FSE (35 répondants) Inspecteur en planification (2 répondants)</p>
Expérience	<p><u>La fonction précédente</u></p> <p>professeur secondaire qualifiant: (2 répondants) censeur : (17 répondants) directeur des études : (1 répondants) inspecteur en planification : (2 répondants) surveillant général : (15 répondants)</p> <p><u>Ancienneté générale</u></p> <p>19 répondants ont déclaré avoir une ancienneté dans l'enseignement supérieure à la moyenne (31,1ans), alors que 18 ont une ancienneté inférieure à cette moyenne</p> <p><u>Ancienneté dans la direction</u></p> <p>21 directeurs ont signalé avoir une expérience en tant que directeur supérieure à 9,4 années, en revanche le reste (16) a une ancienneté inférieure à la moyenne.</p> <p><u>Ancienneté dans l'établissement</u></p> <p>11 répondants ont déclaré avoir passé plus de 3,2 années dans l'établissement, alors que 26 ont une ancienneté dans l'établissement inférieure à cette moyenne.</p>

**Tableau-3:** Caractéristiques des établissements enquêtés

Variables	Rabat	Témara	Ensemble
N	20	17	37
Moyenne des élèves	716,1	728,7	18 établissements ont un effectif d'élèves supérieur à 721,9 élèves alors que le reste (19) a un effectif inférieure à cette moyenne.
Moyenne du Personnel Administratif	12,5	7	18 établissements ont un effectif d'agents administratifs supérieur à 10 alors que le reste (19 établissements) a un effectif inférieur à cette moyenne.
Moyenne du Personnel Enseignant	40	42,6	16 établissements ont un effectif d'enseignants supérieur à 41,2 alors que le reste (21) a un effectif inférieur à cette moyenne.

-L'analyse comparative appliquée sur l'âge, le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur et l'ancienneté générale est interprété à la lumière des notes ministérielles marocaines relatives au recrutement des directeurs des ESS.

**Tableau-4:** Répartition des enquêtés selon le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur et l'âge.

Age	Le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur					
	PSQ	CS	DE	IP	SG	Total
[45,50]		2			3	5
[51,55]	1	2			5	8
[56,60]	1	13	1	2	7	24
<b>Total</b>	2	17	1	2	15	37
%	5,4%	45,9%	2,7%	5,4%	40,5%	100%

**PSQ** : Professeur secondaire qualifiant

**CS**: censeur

**DE** : Directeur des études

**IP** : Inspecteur en planification

**SG**: Surveillantgénéral

**Tableau-5 :** Répartition des enquêtés selon Le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur et l'ancienneté générale dans l'enseignement.

Ancienneté générale	Le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur					
	PSC	CS	DE	IP	SG	Total
< 10 ans						0
10 à 20ans		1				1
20 à 30ans	1	3			7	11
> 30 ans	1	13	1	2	8	25
<b>Total</b>	2	17	1	2	15	37

D'après les tableaux croisés ci- dessus, nous constatons que le cheminement professionnel le plus fréquent pour occuper un poste de directeur d'ESS est:

Professeur SQ - surveillant général - Censeur, information approuvée par 45,9% de la population enquêtée. C'est un parcours qui nécessite au moins 10 ans d'expérience.

De même le taux des surveillants généraux possédant plus de 20 ans atteint les 40% ce qui signifie qu'à Rabat et Témara, la fonction directeur d'ESS n'est pas attractive pour les autres catégories citées dans la note ministérielle relative à l'attribution du poste de directeur d'ailleurs notre échantillon compte uniquement 2 inspecteurs en planification et 1 directeur d'études.

L'échantillon comporte aussi 2 professeurs du SQ occupant provisoirement le poste de directeur d'ESS.

Nous remarquons aussi que l'accès à la fonction directeur d'ESS nécessite un nombre d'années d'expériences variant de 2 à 6 ans selon la fonction ou le cadre occupée, ce propos est illustré par la note ministérielle 8-320 du 10 janvier 2013 qui stipule que les directeurs des ESS sont recrutés parmi :

-les censeurs des lycées ayant 2ans d'expérience dans ce poste.

-les directeurs d'études détenant 4ans d'expériences dans ce poste et seulement 2ans pour ceux qui ont déjà occupé le poste de surveillant général.

-les inspecteurs pédagogiques du secondaire qualifiant, les inspecteurs d'orientation et les inspecteurs de planification classés au moins dans le 1er grade et détenant 6ans d'expérience.

-les surveillants généraux des ESS et les chefs de travaux ayant exercé 4ans et titulaires d'une licence ou un diplôme équivalent (En cas d'insuffisance des cadres précédents).

L'accès donc, à la fonction directeur d'ESS nécessite plusieurs années d'expérience ce qui pourrait justifier la prédominance de l'âge des cinquantaines chez les directeurs des ESS enquêtés, nous pourrions aussi attribuer ce fait à la forte concurrence autour du poste de directeur d'ESS dans des villes comme Rabat et Témara.

Le barème de notation relatif à la présélection pour accéder au poste de directeur d'ESS accorde un bonus de 2points pour les candidats ayant un niveau Master ou plus,

seulement 19,6% de nos enquêtés ont pu bénéficier de cet avantage.

Aucun des directeurs enquêtés n'est lauréat des CRMED (centres régionaux des métiers d'enseignement et d'éducation) cycle de formation des directeurs pédagogiques organisé par l'arrêté ministérielle du 10 septembre 2014 ceci implique qu'ils ont accédé au poste de directeur d'ESS dans le cadre du mouvement administratif d'attribution des postes de directeur d'ESS, dans ce cas l'administration centrale procède à la présélection des candidats en se base sur des normes structurées comme suit :

Des normes communes liées à l'assiduité (0 à 10pts), la bonne conduite (0 à 6pts), la tenue vestimentaire (0 à 4pts), l'organisation (0 à 5 pts) et les relations avec le milieu (0 à 5 pts).

Des normes spécifiques en lien avec l'ancienneté et le diplôme dans une limite de 30pts maximum comme suit :

**Tableau 5 : Normes de présélection des directeurs.**

NORME	CS-DE	IPSQ- IO - IP	SG-CT
<b>Dernier poste</b>	2pts par an (pour un maximum de 4ans)		2pts par an (pour un maximum de 4ans)
<b>La fonction</b>	1pt par an		1pt par an
<b>Surveillance générale</b>	1pt par an		
<b>Le cadre</b>		2pts par an (les 3 premières années, 1pt par an à partir de la 4 <sup>ème</sup> année)	
<b>Le diplôme</b>	2pts pour les titulaires d'un diplôme en agrégation, Master ou équivalent, doctorat ou équivalent		
<b>Directeur pro visoire</b>	3pts pour une durée dépassant une année		

CS : Censeur

DE : Directeur d'études

IPSQ : Inspecteur pédagogique du secondaire qualifiant

IO : Inspecteur en orientation

IP : Inspecteur en planification

SG : Surveillant général

CF : Chef de travaux

Le système de notation mentionné ci-dessus permet de classer les candidats, ainsi ceux qui sont sélectionnés passent un entretien devant un jury composé au moins de cinq membres occupant les postes suivants : directeur provincial, inspecteur coordinateur en orientation ou planification, inspecteur coordonnateur des services financiers, inspecteur coordonnateur de l'enseignement secondaire qualifiant, inspecteur de l'enseignement technique ou encadrant de la formation professionnelle, chef de département ou chef de service dans l'AREF ou la direction provinciale, professeur ou directeur des centres

de formation, directeur d'ESS reconnu par son expérience, à mentionner que :

-le jury devrait être présidé par un directeur provincial.

-au moins une femme devrait faire partie des membres du jury.

-un membre devrait se charger des tests psychotechniques.

Ainsi, le jury évalue les candidats sur la base du projet professionnel présenté (coeff2), les compétences personnelles (coeff1), les compétences communicationnelles et psychotechniques (coeff3), la connaissance en législation administrative et scolaire (coeff1) et les fonctions du directeur d'ESS (coeff1).

#### 4.2 Effet Des Variables Démographiques Sur La Qualité Du Management Des ESS

Dans ce qui suit nous avons appliqué l'analyse de comparaison de moyennes sur les variables de la qualité du management des ESS selon l'âge, l'ancienneté, le dernier poste occupé avant la direction et la taille de l'établissement (effectif des élèves, et effectif du personnel administratif).

Après avoir examiné les conditions préalables des tests de comparaison des moyennes à savoir : l'indépendance des groupes, la normalité de la distribution et l'égalité des variances, nous avons obtenu les résultats suivants :

**Tableau-6 : Comparaison de moyennes suivant l'âge et l'ancienneté.**

	Âge (<55ans / >55ans)		ANG (<31ans / >31ans)		AND (<9ans / >9ans)		ANE (<3ans / >3ans)	
	t-stat	p(Sig)	t-stat	P(Sig)	t-stat	p(Sig)	t-stat	p(Sig)
<b>REP</b>	-0,058	0,954	0,358	0,722	-0,855	0,399	-1,096	0,281
<b>RER</b>	0,054	0,964	-0,977	0,335	-0,751	0,458	-2,412	<b>0,021</b>
<b>RSR</b>	-1,843	0,074	-1,820	0,077	-0,709	0,483	-0,766	0,449
<b>SPP</b>	-2,198	<b>0,035</b>	-1,706	0,097	-1,148	0,263	-1,293	0,205
<b>EGP</b>	-2,133	<b>0,026</b>	-1,346	0,187	-1,643	0,109	-2,333	<b>0,026</b>

**REP** (résultats de la planification), **RER** (résultats des élèves), **RSR** (résultats des ressources), **SPP** (satisfaction du personnel pédagogique), **EGP** (engagement professionnel). **ANG** (ancienneté générale dans l'enseignement), **AND** (ancienneté dans la direction), **ANE** (ancienneté dans l'établissement)

Deux conclusions peuvent être tirées du tableau 6 :

1-un directeur âgé (> 55 ans) serait plus enclin à s'engager dans la satisfaction du personnel pédagogique et à améliorer l'engagement professionnel plus qu'un directeur moins âgé. L'âge est donc un facteur déterminant pour la satisfaction du personnel pédagogique et l'engagement professionnel.

Ce résultat a été confirmé lors de la discussion avec quelques directeurs.

2-. La qualité du management d'un directeur ayant une ancienneté dans l'établissement supérieure à 3 ans est satisfaisante plus précisément, l'ancienneté dans l'établissement a un effet positif sur les résultats des élèves et l'engagement professionnel.

Dans cette visée, (Sallis, E, 2002) affirme que 80% des initiatives de planification de la qualité échouent au cours des deux premières années en effet le chef d'établissement joue un rôle essentiel dans la définition du projet et dans sa conduite. L'effort de l'amélioration doit être soutenu à travers le temps faute de quoi les progrès obtenus se perdent (Chevaillier, T (2006)).

Certains directeurs interviewés ont affirmé qu'en arrivant dans un nouvel établissement, ils sont confrontés à l'absence ou l'ambiguïté du projet et que la stabilité dans l'établissement leur permet de mieux connaître l'environnement de l'école et d'apporter plus d'améliorations.

**Tableau-7:** Comparaison de moyennes suivant la taille et la direction provinciale.

	ELE (< 721 / > 721)		EPA (< 10 / > 10)		DP(Témara/Rabat)	
	t-stat	P(Sig)	t-stat	P(Sig)	t-stat	P(Sig)
REP	2,456	<b>0,019</b>	-0,146	0,885	0,394	0,696
RER	1,163	0,253	-0,795	0,432	-0,053	0,958
RSR	1,015	0,319	0,364	0,718	-0,372	0,712
SPP	0,918	0,366	-0,530	0,600	0,439	0,663
EGP	1,449	0,159	0,029	0,977	0,034	0,973

**ELE** (effectif des élèves), **EPA** (effectif du personnel administratif), **DP** (direction provinciale)

Et enfin, un établissement scolaire secondaire avec un effectif inférieur à 721 élèves semble atteindre des résultats en planification meilleurs qu'un établissement avec une taille plus grande. On en conclut donc que la taille de l'établissement est un facteur déterminant pour la qualité de management des ESS.

Dans cette perspective, Wasley et al (2000) affirment que les petites écoles présentent un taux de diplomation plus élevé, plus d'implication parentale, moins de problèmes de discipline et un lieu plus sûr et motivant pour les élèves.

L'effet de la taille de l'établissement sur les résultats de la planification a été confirmé aussi par Howley, C & al (2000), ces derniers ont souligné que la réussite des élèves, les taux d'achèvement des études, les taux

d'abandon scolaire au secondaire et l'assiduité des élèves sont généralement meilleurs dans des écoles à petites tailles alors que les écoles à grande taille ont un effet positif sur le matériel pédagogique, la stabilité et la satisfaction par rapport aux conditions de travail du personnel pédagogique à hautes compétences.

#### 4.3 Les facteurs Du MTQ

**Tableau-8 :** caractéristiques des variables

variables	Min	Max	Moy	Ecart type
<b>Vision</b>	1,67	5,00	4,17	0,74
<b>Plan stratégique</b>	1,00	5,00	4,13	0,89
<b>Ressources humaines</b>	1,00	5,00	3,610	0,92
<b>Matériel didactique</b>	1,67	5,00	3,23	0,74
<b>Ressources financières et technologiques</b>	1,20	5,00	3,61	0,86
<b>Locaux d'établissement</b>	2,75	5,00	3,91	0,70
<b>Management des ressources humaines</b>	2,29	5,00	3,91	0,74
<b>Gestion des équipements</b>	2,17	5,00	4,04	0,71
<b>Gestion de l'environnement</b>	1,00	5,00	2,44	0,85
<b>Innovation en apprentissage</b>	1,00	5,00	3,80	0,81
<b>Innovation en liens</b>	1,00	5,00	2,74	1,07
<b>Innovation des processus</b>	2,25	5,00	4,00	0,75
<b>Leadership organisationnel</b>	2,25	5,00	4,29	0,72
<b>Leadership pour excellence</b>	2,33	5,00	3,98	0,71
<b>Valeurs humaines</b>	2,25	5,00	3,87	0,67
<b>Valeurs professionnelles</b>	2,83	5,00	4,06	0,55
<b>Amélioration continue</b>	2,00	5,00	3,66	0,88
<b>Auto-évaluation</b>	1,00	5,00	3,79	0,94
<b>Résultats de la planification</b>	2,40	5,00	3,87	0,66
<b>Résultats des élèves</b>	2,33	5,00	4,04	0,60
<b>Résultats des ressources</b>	1,33	5,00	3,09	0,89
<b>Satisfaction du personnel pédagogique</b>	2,40	5,00	4,03	0,62
<b>Engagement professionnelle</b>	1,33	5,00	3,62	0,95

Le tableau ci-dessus montre que le niveau d'application des facteurs du MTQ dépend des valeurs de la moyenne (m):

Peu satisfaisant si  $m < 2,33$

Moyennement satisfaisant si  $2,34 < m < 3,66$

Satisfaisant si  $m > 3,67$

L'état des lieux des ressources humaines, du matériel didactique, des ressources financières et technologiques, de la gestion de l'environnement, de l'innovation en liens, des résultats des ressources et de l'engagement professionnel est **moyennement satisfaisant**

Alors que celui de la vision, du plan stratégique, des locaux d'établissement, du management des ressources humaines, de la gestion des équipements, de l'innovation des processus, du leadership organisationnel, du leadership pour excellence, des valeurs humaines, des valeurs professionnelles, de l'auto-évaluation, des résultats de la planification, des résultats des élèves et de la satisfaction du personnel pédagogique est **satisfaisant**.

Dans ce sens, Les directeurs interviewés ont affirmé que les ressources financières, la formation continue et la coordination avec la direction provinciale sont des facteurs déterminants de la qualité du gestion de tout établissement.

## 5. CONCLUSION

Les analyses statistiques du paragraphe ci-dessus nous ont permis de :

-donner une vision générale du niveau d'application des facteurs du management total de la qualité dans les ESS enquêtés.

-déterminer l'effet de certaines variables démographiques (taille de l'établissement, âge et expérience professionnelle du chef d'établissement) sur la qualité du management des ESS en particulier :

-l'ancienneté dans l'établissement a un effet positif sur les résultats des élèves et l'engagement professionnel.

-l'âge a un effet positif sur la satisfaction du personnel pédagogique et l'engagement professionnel.

-Et enfin, la taille de l'établissement a un effet négatif sur les résultats de la planification.

### Limites et voies de recherche

Ce travail de recherche présente des limites qui constituent autant de voies de recherche à explorer, en effet :

-la qualité en éducation étant un concept polysémique voire difficile à définir, il nous a été difficile de trouver des critères fiables correspondants aux facteurs du MTQ.

la taille de l'échantillon étudié n'est pas trop importante pour garantir la représentativité des résultats de la recherche, même si ces derniers ont permis de dégager de nouvelles pistes de recherche. Une étude pourrait être menée sur un échantillon plus large.

-l'étude a concerné les directeurs d'établissements, alors qu'intégrer d'autres acteurs pédagogiques (les enseignants ou même les élèves) aurait pu contribuer à enrichir les résultats.

- d'autres contextes différents de celui de Rabat et Témara et d'autre type d'enseignement comme l'enseignement privé et l'enseignement de base (primaire et premier cycle) permettraient de gagner en validité externe.

## REFERENCES

### Reference to a Book:

-Canard, F(2009). Management de la qualité. Paris :Gualino-Lextensoéd.

-Chevaillier, T(2006). Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire.Paris : UNESCO.

-Equipe du rapport mondial de suivi sur l'EPT.(2005).Education pour tous, l'exigence de qualité. Paris : UNESCO

-Hair, J., Black, W.C, Babin, B.J., Anderson, R.E (2010), Multivariate Data Analysis.Global.London: Edition. Pearson Education.816 pages.

-Jaccard, M (2010). Objectif qualité. Paris: diriger l'entreprise, presses polytechniques et universitaires romandes.

-Maxwell, B (2015).How good is our school?(4th Ed.) Livingston: Education Scotland.

-Sallis, E (2002).Total Quality Management In Education. NewYork:Routledge.

### Reference to a Chapter in an Edited Book:

-Tidd,J &Bessant,J &Pavitt, K (2006). Evaluation et amélioration de la performance en matière de gestion de l'innovation. Management de l'innovation (pp.575-578)Bruxelles : De Boeck.

-Van der Korgt, T (2015).Quality Standars and public Administration Education and Training. In quest of excellence: approaches to enhancing the quality of public administration education and training"(pp.100-101). Slovakia: Allan Rosenbaum.

### Reference to a Web Source:

-Ainley, J. et R. Carstens (2019), « Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) : Cadre conceptuel », Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation, n° 187, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/85ec78d8-fr.t>

-CONFEMEN, Conférence des Ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage. (2006). pour une nouvelle dynamique de la gestion scolaire. Antananarivo [https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2011/11/CONFEMEN\\_INFOS-8.pdf](https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2011/11/CONFEMEN_INFOS-8.pdf)

-Debarbieux, E., Anton, N. , Astor, R.A., Benbenishty, R (2012). Le « Climat scolaire » : définition, effets et conditions d'amélioration. Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale. MEN-DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École. 25 pages. [http://www.cndp.fr/crdp-nancy-metz/fileadmin/Stockage2/selections\\_thematiques/climat-scolaire\\_Rapport2012.pdf](http://www.cndp.fr/crdp-nancy-metz/fileadmin/Stockage2/selections_thematiques/climat-scolaire_Rapport2012.pdf)

-Howley, C & Strange, M & Bickel, R (2000). Research about School Size and School Performance in Impoverished Communities. ERIC Digest. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED448968.pdf>

-ISO 14001:2015. Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation. [www.iso.org](http://www.iso.org).

-OCDE (2013).Équité et qualité dans l'éducation. Comment soutenir les élèves et les établissements défavorisés ? <https://dx.doi.org/10.1787/9789264028050-fr>

-Wasley, Patricia A, Fine, Michelle, Gladden, Matt, Et al. (2000).Schools: Great Strides. A study of new small schools in Chicago. Bank Street College of Education, New York, NY. Joyce Foundation, Chicago, IL. <http://mcef.org/Readings/Bank%20Street%201.pdf>



## **ANNEXES : Questionnaire pour chefs d'établissements**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'une enquête en vue de l'obtention d'une thèse de doctorat en sciences de l'éducation intitulée: évaluation du management des établissements scolaires secondaires par l'approche «management total de la qualité».

Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire et nous vous remercions énormément pour votre collaboration.

### **DONNEESPERSONNELLES**

genre	<input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/> Féminin
âge	
Diplôme obtenu	<input type="checkbox"/> Bac <input type="checkbox"/> Deug ou équivalent <input type="checkbox"/> Licence ou équivalent <input type="checkbox"/> Master ou DESA ou équivalent <input type="checkbox"/> Doctorat <input type="checkbox"/> Autre :
Type du diplôme	<input type="checkbox"/> Scientifique <input type="checkbox"/> Technique <input type="checkbox"/> Littéraire <input type="checkbox"/> Autre
Dernier diplôme professionnel	
Le cadre ou la fonction occupée avant d'être directeur	<input type="checkbox"/> Directeur pédagogique <input type="checkbox"/> enseur <input type="checkbox"/> specteur en orientation <input type="checkbox"/> Inspecteur en planification <input type="checkbox"/> Inspecteur pédagogique <input type="checkbox"/> Surveillant général <input type="checkbox"/> hseignant du secondaire <input type="checkbox"/> utre :
Avez-vous bénéficié d:	<input type="checkbox"/> rmation initiale <input type="checkbox"/> Formation continue <input type="checkbox"/> Formation à distance <input type="checkbox"/> Je n'ai reçu aucune formation <input type="checkbox"/> Autre :
Ancienneté dans l'établissement	
Ancienneté dans la direction	
Ancienneté générale	
Résidence	<input type="checkbox"/> Logement professionnel au sein de l'établissement <input type="checkbox"/> Logement personnel <input type="checkbox"/> Autre :

## DONNEES SUR L'ETABLISSEMENT

Date de mise en service	
Téléphone	
Adresse	
Effectif des élèves	
Effectif du personnel administratif	
Effectif du personnel enseignant	
Nombre de salles de cours	
Effectif des partenariats	

### Echelle de la grille :

**E1:Pas encore démarrée:** rien de concret, quelques bonnes idées mais qui ne sont pas allées au-delà de l'intention.

**E2:Actions démarrées:** des signes que des initiatives sont effectivement entreprises, une ébauche d'action est réellement engagée.

**E3:Quelques progrès:**une mise en œuvre réussie,des modifications occasionnelles qui ont permis des améliorations et une progression, le développement n'est pas total

**E4:Des progrès considérables:** des signes indiscutables que le sujet est bien traité, des modifications régulières et systématiques et des progressions, des résultats concluants.

**E5:Totalemment réalisé:** un résultat exceptionnel, peut servir de modèle, faire mieux parait difficile.

**NB:** les parties prenantes signifient l'ensemble des acteurs et des partenaires de l'établissement(les élèves et leurs parents, corps pédagogique, partenaires économiques, représentant de la commune...)

<b>VISION ET VALEURS</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. Le projet d'établissement est un document bien rédigé	1	2	3	4	5
2. Chacune des parties prenantes peut consulter ce document.	1	2	3	4	5
3. Le contenu du projet se focalise sur la qualité, l'équité et la promotion de l'établissement	1	2	3	4	5
4. Le projet est le résultat d'une concertation entre les parties prenantes	1	2	3	4	5
5. L'énoncé de la vision (ou mission) figure dans le document projet.	1	2	3	4	5
6. L'établissement dispose d'une charte éthique ou d'une loi écrite bien rédigée.	1	2	3	4	5
7. Vous développez le sens de la responsabilité chez tous les acteurs (respect de l'autre, du temps, de la loi...)	1	2	3	4	5
8. Vous développez le sens de l'inclusion chez tous les acteurs	1	2	3	4	5
9. Au sein de l'établissement, les comportements négatifs (violence, discrimination, extrémisme, tricherie, harcèlement...) sont précocement détectés et traités (ex: campagne de sensibilisation, appel à la sécurité nationale....)	1	2	3	4	5
10. Vous développez la pensée critique chez tous les acteurs.	1	2	3	4	5
11. Vous développez la curiosité intellectuelle de tous les acteurs (ex : organisation et participation aux compétitions, colloques...).	1	2	3	4	5
12. L'établissement encourage l'initiative de tous les acteurs. (ex : soutien et aide aux activités, excursions...)	1	2	3	4	5
13. Vous encouragez l'autonomisation de tous les acteurs	1	2	3	4	5
14. La dignité de chaque personne est respectée (pas de violence verbale ou physique...).	1	2	3	4	5
15. L'établissement veille à la santé de tous les acteurs.	1	2	3	4	5
16. L'établissement veille au bonheur de ses acteurs.	1	2	3	4	5

<b>LEADERSHIP ET PLANIFICATION STRATEGIQUE</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. Tout le personnel s'implique dans le management et l'amélioration continue de l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. L'établissement récompense tout acte positif (ex : cérémonie de remise de prix, rendre hommage aux retraités, certificats d'appréciation aux volontaires...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. L'établissement renforce chez le personnel la culture de l'excellence. (ex : octroi des prix, encouragement...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Le projet d'établissement reflète la vision triennale ou quinquennale de l'établissement.(cette durée figure dans le document projet)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Le projet d'établissement est découpé en activités ou en programmes-actions.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Ces activités sont classées par ordre de priorité en justifiant ce classement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Les objectifs sont mesurables et temporels	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Les objectifs sont réalistes et réalisables.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. L'établissement réfléchit régulièrement sur ses forces et ses faiblesses	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. L'établissement réfléchit régulièrement sur les opportunités et les menaces que présentent l'environnement (ces 4 éléments figurent dans le document projet).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Les principales ressources et le budget figurent dans le projet.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Le personnel de l'établissement utilise les TICE pour la planification de toute tâche ou activité scolaires.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. La programmation des différents conseils de l'établissement respecte la programmation officielle(les notes ministérielles).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Un programme annuel est adopté par tous les conseils d'établissement (de gestion, pédagogique...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. L'établissement encourage son staff à développer ses compétences (assister à des formations, poursuivre des études...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. L'établissement est leader en management pédagogique (ex: obtention de plusieurs prix ou certificats d'appréciation par le personnel administratif...).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Les enseignants de la même matière se concertent au niveau de : la planification des apprentissages, la conception des examens et le soutien aux nouveaux recrutés.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. L'établissement développe une communication efficace entre toutes les parties prenantes (parents, enseignants...).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. La performance des ressources humaines est évaluée selon les notes ministérielles les plus récentes.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Les résultats des évaluations sont exploités pour corriger les problèmes détectés.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Le personnel administratif assure une gestion de qualité pour l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. L'établissement est doté de panneaux solaires photovoltaïques pour couvrir ses besoins en énergie.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Les locaux de l'établissement sont parfaitement et durablement entretenus (ex: propreté, peinture, espace vert...).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. L'établissement respecte les critères écologiques dans ses achats (ex: peinture, produits d'entretien, papier...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Les locaux de l'établissement sont parfaitement éclairés (ex: type et dispositions des ampoules...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Les locaux de l'établissement sont équipés d'un système de climatisation et de chauffage de qualité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Tout le personnel de l'établissement collabore pour rationaliser l'utilisation des ressources (ex :salles, matériels...).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. L'établissement veille à la sécurité de tous les membres (ex: grillages fenêtres, caméras,....)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. La structure de l'établissement favorise l'apprentissage (la disposition des tables dans les salles, affichage et décoration...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>RESSOURCES</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. Le personnel enseignant suffit pour couvrir le besoin de l'établissement en toutes les matières.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. L'établissement dispose d'un personnel administratif suffisant pour assurer une gestion de qualité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. L'établissement dispose d'un personnel suffisant pour assurer les tâches d'entretien, d'hygiène et de sécurité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. L'établissement dispose d'un nombre suffisant de salles en bonne état pour assurer le déroulement des cours.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. L'établissement dispose d'une salle d'enseignants bien équipée.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. L'établissement dispose des terrains de sport bien équipés (matériel, vestiaires et douches de qualité).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. L'établissement dispose d'une bibliothèque fonctionnelle.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. L'établissement est doté d'un ou plusieurs laboratoires équipés d'un matériel de qualité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Le personnel pédagogique dispose d'un matériel de qualité pour accomplir leurs tâches.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Les équipements de l'établissement sont annuellement modernisés et entretenus.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. L'Apte soutient financièrement l'établissement et contribue à développer les ressources	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. L'établissement est équipé d'une ligne téléphonique mise à disposition pour communiquer avec les parties prenantes (parents d'élèves, partenaires.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. L'établissement est doté d'une connexion internet de qualité	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. L'établissement dispose d'une salle multimédia (équipée avec des ordinateurs de qualité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>INNOVATION</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. La répartition des emplois du temps respecte les rythmes biologiques et psychologiques des élèves (ex : les matières basiques sont majoritairement programmées les matinées)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Les matières scientifiques (svt et spc) sont enseignées par groupe	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. L'informatique est enseignée pour tous les niveaux (TC, 1ère et 2ème bac)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Les élèves bénéficient au minimum d'une rencontre par semestre avec le conseiller en orientation (campagne ou entretien).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. L'établissement a de bonnes relations "win-win" avec les partenaires.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. L'établissement compare systématiquement ses résultats, ressources et processus (matériels et méthodes d'apprentissage...) avec d'autres établissements.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. L'établissement recherche systématiquement des nouvelles solutions aux cas d'abandon, d'échec et d'élèves en difficulté.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Le système de communication de l'établissement facilite la diffusion efficace et rapide de l'information (ex: utilisation des réseaux sociaux...).	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Les acteurs pédagogiques et les parties prenantes travaillent en étroite collaboration afin de développer de nouvelles méthodes, matériels, modèles plus performants	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Les acteurs pédagogiques travaillent facilement en équipe.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>AUTO-EVALUATION ET AMELIORATION CONTINUE</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. L'établissement implique toutes les parties prenantes (élèves, personnel, APTE, et partenaires.)dans l'auto-évaluation et la planification de l'amélioration.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Des rencontres sont organisées entre les parties prenantes pour s'auto-évaluer.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Le projet d'établissement est évalué et mis à jour à la lumière des résultats de ces rencontres.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. La qualité des méthodes d'enseignement est périodiquement analysée et améliorée à la lumière des résultats de ces rencontres.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Des objectifs précis sont définis sur la base d'un benchmarking avec des écoles meilleures.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Chaque acteur est amené à réfléchir sur son contexte et méthodes de travail et à proposer des améliorations.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Des fiches et grilles de suivi sont mises à jour pour améliorer les normes de mesure de la qualité.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. L'établissement prend des mesures pour éliminer les obstacles du succès.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Les résultats de l'autoévaluation sont utilisés pour des initiatives d'auto-amélioration.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>RESULTATS</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. Le taux d'échec diminue d'une année à l'autre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Le taux d'abandon diminue d'une année à l'autre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Le taux annuel d'absence des élèves a diminué.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Le taux annuel d'absence des professeurs a diminué	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Le taux de surcharge des classes pour chaque niveau a diminué	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Le taux de réussite de la 2 <sup>ème</sup> bac évolue d'une année à l'autre	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Le taux de satisfaction des vœux d'orientation et de réorientation des élèves évolue d'une année à l'autre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Le nombre de partenariats win-win augmente d'une année à l'autre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Les ressources de l'établissement augmentent d'une année à l'autre.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Les objectifs du conseil de gestion sont atteints.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Les objectifs du conseil pédagogique sont atteints	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. Le personnel pédagogique déclare être fier de ses réalisations.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Le personnel administratif déclare être satisfait de ses conditions de travail.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Le personnel enseignant déclare être satisfait de ses conditions de travail.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. L'établissement dispose de mécanismes pour recevoir, traiter et résoudre les plaintes.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. La direction provinciale déclare être satisfaite de la qualité de gestion de l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Les parties prenantes déclarent être satisfaites de la qualité du système de communication de l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. La direction provinciale manifeste une grande volonté pour satisfaire les besoins de tous les acteurs de l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. Les partenaires manifestent une grande volonté pour satisfaire les besoins de tous les acteurs de l'établissement.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Merci pour votre collaboration**