

Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire

Salvatore La Rosa

Université de Palerme, Département de Comptabilité nationale et analyse des procès sociaux.

Viale delle Scienze

Palerme, Italie.

fabiolarosa@libero.it

1. Les nouveaux processus dans l'école de l'autonomie

Le système scolaire italien est en train de traverser une phase de profonde transformation structurelle et d'organisation aussi bien au niveau central que périphérique. La reconnaissance de l'autonomie à chaque établissement scolaire a comporté de nouvelles modalités de gestion et une attention particulière au problème de la qualité des résultats et des processus.

Le passage d'un modèle d'école "dépendant" à un modèle d'école "autonome" sur le plan de l'organisation, de la didactique et de la recherche, a non seulement stimulé une plus grande compétitivité entre les différents établissements scolaires mais aussi, a posé pour la première fois le problème de l'évaluation des *performances* individuelles des principaux protagonistes et responsables de la qualité du système de formation: les professeurs et les chefs d'établissement.

Dans le présent mémoire, après une brève description du modèle proposé par le Ministère de l'Instruction Publique pour l'évaluation des chefs d'établissement, nous examinerons certains processus qui peuvent être susceptibles d'une analyse plus détaillée de *benchmarking* afin d'obtenir non seulement une *amélioration continue* selon la philosophie *Vision 2000* des normes *ISO 9000* mais aussi dans le but de mettre les institutions scolaires dans les conditions d'*auto-acquisition des connaissances* et d'*apprentissage d'organisation* dont les effets ne peuvent que se traduire dans une plus grande *satisfaction* des usagers (les étudiants et leurs parents).

Puisque le Benchmarking est essentiellement un processus systématique et continu de mesure de chaque processus et de comparaison avec ceux de réalités considérées comme dominantes dans tel secteur ou dans des secteurs différents mais comparables, un premier résultat de grande importance a été celui de déterminer et de structurer des indicateurs de type quali-quantitatifs capables de cerner des aspects qui ne font généralement pas l'objet de relevés dans le secteur public de l'enseignement, comme le *degré de satisfaction* des usagers internes et externes du service scolaire, le niveau de qualité perçue et le niveau de qualité distribuée, etc. Mais l'innovation la plus significative et considérable a été l'introduction de processus d'auto-analyse et d'auto-évaluation à peu près absents dans l'école traditionnelle, bien plus attentive aux procédures administratives qu'aux résultats en termes d'efficience et d'efficacité.

Les objectifs d'auto-évaluation sont surtout liés à l'idée de mieux connaître ce qui se fait pour en améliorer les résultats, et d'illustrer aux *stakeholder* les processus utilisés et les résultats obtenus. Même dans la diversité des procédures opérationnelles et de la méthodologie, le dénominateur commun des approches de l'auto-analyse et de l'auto-évaluation est représenté par un parcours d'analyse critique du fonctionnement susceptible de définir un "*modèle interne de qualité*" à même d'orienter les processus d'amélioration et les comportements professionnels des différents sujets. A ce propos les comparaisons entre les performances de différentes écoles et celles d'une même école sont du plus grand intérêt. Les approches de monitoring sont basées sur des indicateurs quantitatifs qui prévoient une série de données à échéance annuelle et/ou entre plusieurs écoles à même de fournir des indices de référence pour les performances de chaque école. De cette façon l'idée de qualité sur laquelle on peut apprécier le fonctionnement de l'école ne dépend plus d'auto-références, comme cela arrive essentiellement dans les processus d'auto-analyse de l'établissement mais revêt un "indice de référence externe" représenté par des valeurs moyennes obtenues à partir de l'ensemble des performances relevées, dans une perspective de "comparaison transversale" entre

plusieurs écoles, ou par des valeurs des années précédentes, dans une perspective de "comparaison longitudinale" dans la même école. Il s'agit donc d'un modèle de qualité relative, pas absolu, puisque produit par voie inductive à partir d'une comparaison entre des données empiriques.

2. Le modèle gouvernemental pour l'évaluation de la performance

Le modèle proposé par le Ministère de l'Instruction publique pour l'évaluation des performances des chefs d'établissement est essentiellement axé sur le "jugement de la Qualité des processus mis en route" et des résultats obtenus dans le cadre de l'autonomie. Le modèle consent de mettre en route les processus de benchmarking dans les écoles du même ordre et degré et/ou entre des écoles différentes.

Afin de rendre l'évaluation homogène et transparente, les processus ont été prédéfinis et répartis en cinq secteurs: a) la direction et l'organisation de l'institution scolaire (qui comprend le processus de la définition du plan de l'offre de formation, le processus de promotion du droit à l'étude et au succès scolaire et le processus d'auto-évaluation de l'établissement), b) les relations internes et externes (qui comprennent les processus de la communication publique, des relations institutionnelles et externes, les initiatives relatives au rapport école-famille), c) les innovations et le développement (qui comprennent les processus de diffusion de projets de recherche et d'innovation éducative et la mise en place d'accords de réseaux, de conventions et de consortiums), d) la valorisation des ressources humaines (qui comprend les processus de formation et de développement du corps enseignant et les modalités d'attribution de cours aux professeurs et de fonctions au personnel administratif), e) la gestion des ressources financières et des équipements disponibles (qui comprend les processus de gestion des fonds des établissements et l'utilisation innovatrice des technologies et des infrastructures disponibles).

Il s'agit donc de douze processus sur lesquels chaque groupe d'évaluation - composé de trois membres (deux desquels appartenant à l'administration scolaire régionale et un externe en qualité d'expert) - a été appelé à exprimer un jugement sur la base d'une échelle d'évaluation qui attribue un "score" variable de 0 à 12 points par rapport à la *spécificité* des initiatives par rapport aux finalités des processus, à leur organisation, à la qualité du monitoring (qu'il soit réalisé de façon informelle ou à travers l'utilisation d'instruments de relevements *ad hoc*), à leur cohérence avec le contexte socio-économique et avec le "plan de l'offre formative".

Même si le modèle proposé par le Ministère de l'Instruction Publique assume encore un caractère "expérimental" et, comme cela a été démontré dans une autre étude, est susceptible de perfectionnement sur le plan méthodologique, à la lumière aussi des résultats qui seront élaborés à l'échelle nationale, l'analyse des résultats relatifs aux quinze groupes qui ont évalué plus de mille écoles (publiques) de tout ordre et degré en Sicile, permet de déduire des indications d'intérêt certain. Ainsi par exemple, comme cela sera illustré à l'aide de tableaux plus significatifs à l'occasion de la 53ème Session de l'ISI, on enregistre des écarts significatifs entre les processus, en fonction de leur appartenance à ceux de l'école "traditionnelle" ou à ceux plus particulièrement innovatifs issus de l'autonomie. Mais avant d'engager des processus concrets de benchmarking, des analyses ultérieures devront être faites au préalable pour mesurer l'éventuelle incidence de la donnée "Groupe" sur le jugement de performance d'ensemble.

REFERENCES

Watson, G. H. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*. Cambridge, Ma.

RESUME

The paper explains methods and results concerning the performance evaluation of principal in Italian schools for the benchmarking process actuation.