



**Association pour le développement de l'éducation en Afrique**

**Biennale de l'éducation en Afrique  
(Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006)**

**Ecoles efficaces et amélioration de la qualité**

**Session parallèle B-2**

**Les enseignants et les  
directeurs d'école au cœur des  
changements au niveau de  
l'école et de la classe**

---

**Synthèse des questionnaires  
concernant les résultats du rapport AFIDES/ADEA**

---

*par la Confédération Internationale de Proverseurs (CIP/ICP)*

**Document de travail  
en cours d'élaboration**

**NE PAS DIFFUSER**

**DOC B-2.1b**

Ce document a été préparé par la Confédération internationale des directeurs d'école (ICP) pour la biennale de l'ADEA (Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006). Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux de(s) l'auteur(s) et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Le document est un document de travail en cours d'élaboration. Il a été préparé pour servir de base aux discussions de la biennale de l'ADEA et ne doit en aucun cas être diffusé dans son état actuel et à d'autres fins.

**© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) – 2006**

**Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)**

Institut international de planification de l'éducation

7-9 rue Eugène Delacroix

75116 Paris, France

Tél. : +33(0)1 45 03 77 57

Fax : +33(0)1 45 03 39 65

adea@iiep.unesco.org

Site web : [www.ADEAnet.org](http://www.ADEAnet.org)

## **Synthèse des questionnaires réalisés par des membres de la ICP** **(Confédération Internationale de Proviseurs)**

### 1. L'histoire de l'organisation de la ICP

La Confédération Internationale des Proviseurs, née en 1990, consistait de dix membres fondateurs qui représentaient tous des organisations d'écoles secondaires des proviseurs. Pendant une certaine période, l'appartenance était limitée à une seule organisation par pays. En 1997 elle a été étendue pour permettre à d'autres organisations des pays membres de s'adhérer. Ceci a permis que l'appartenance intègre aussi les proviseurs d'écoles primaires. Eventuellement, en 2003 il a été décidé que l'appartenance à la ICP permettra aux proviseurs individuels d'adhérer à l'organisation dans les cas suivants; s'ils n'appartiennent pas à une organisation, ou si leur organisation ne pouvait ou ne voulait pas s'adhérer à la ICP.

Ce genre de croissance a produit une organisation qui dispose actuellement d'une prévalence de directeurs d'écoles primaires, même si la ICP est en train d'encourager fortement la croissance parmi ces directeurs (des écoles primaires). Actuellement, l'appartenance à l'ICP se repose sur 165,000 membres des organisations dont une, le COBISEC (Conseil des écoles indépendantes de la communauté européenne.) est affilié aussi à British Independent Schools worldwide (une association des écoles indépendantes britanniques mondiales ). De plus, la ICP compte aussi avec sept membres individuels.

En Afrique, la plupart des membres de la ICP est dans des écoles d'enseignement secondaire (publiques et indépendantes), en conséquence, l'expérience et les remarques ne représenteront pas nécessairement les conclusions tirées de l'étude réalisée par la ADEA dans le projet AFIDES, qui a été largement concentré sur des écoles d'enseignement primaire, bien qu'il y ait, comme vous le verrez, des ressemblances ainsi que des observations et des commentaires générales utiles.

### 2. Personnes interrogées à la ICP

Ceux qui ont répondu au rapport et au sondage venaient de Ghana, Nigeria, Tanzanie, Afrique du sud, et Zambie.

(Nous avons reçu des messages sur des problèmes rencontrés avec le téléchargement ou la livraison du rapport, des pannes électriques ainsi que la réception incomplète du matériel. Ces facteurs mettent en valeur les problèmes de communication qui demeurent en Afrique).

### 3. GHANA

Les trois membres complets de la ICP (organisations) ont tous un certain moyen de facturation pour la gestion de leurs écoles. La CHASS est La conférence des écoles secondaires aidées, la CHPSCS signifie la Conférence des écoles privées du deuxième cycle, et la GCP est la Conférence ghanéenne de directeurs, qui englobe tous types d'institutions privées, comprenant l'enseignement primaire. Aucune n'est dirigée uniquement par l'Etat. La plupart des réponses proviennent du Ghana.

3.1 Beaucoup de ces réponses viennent d'endroits urbains, qui sont souvent des secteurs résidentiels dont la plupart est située dans la capitale ou dans ses environs. L'un d'entre eux est située à 8 kilomètres de la ville entre deux communautés en développement, dont la grande majorité des habitants est constituée de personnes très pauvres. C'est la seule institution qui profite d'une très bonne infrastructure régionale, et en plus elle a une grande cour de récréation. C'est une école privée du deuxième cycle.

3.2 Ceux qui ont reçu et qui ont fait des commentaires sur le rapport de la ADEA pensaient que les résultats auraient pu être différents puisque il s'agissait des écoles dans le secteur privé, mais ce n'est pas toujours le cas. Il est précisé dans le rapport que les écoles privées et celles qui disposaient d'une procédure de sélection ont été exclues de l'étude.

Les différences incluraient les provisions d'infrastructure, d'équipements, du personnel etc. dont tous auraient été fournis par le gouvernement.

3.3 Des facteurs qui déterminent la réussite des écoles :

- a) Performance académique dans les examens finals du brevet
- b) L'embauche des professeurs bien qualifiés
- c) Réussite dans les compétitions sportives et athlétiques pendant une période déterminé
- d) Le niveau élevé de patronage pour l'école
- e) Le nombre d'admissions à l'université enregistré parmi les élèves de l'école
- f) Le maintien de postes stratégiques dans les lieux de travail

3.4 Dans quelques institutions, le taux des élèves qui abandonnent leurs études à cause des difficultés financières de ses parents ou, plus rarement à cause d'un déménagement, était d'entre 10 et 20% tandis que dans d'autres institutions, il était de 2%. On peut donc dire que les taux de rétention sont élevés.

La présence est généralement de 90 à 95% dans la plupart des institutions (sauf quand il pleut !) et de 80% dans les autres.

Il y a des réponses variées sur la question de la relation entre le taux des absences et le sexe des élèves. Certaines écoles affirment qu'il n'y a aucune disparité entre les deux sexes, tandis que dans d'autres institutions, le taux est tantôt mieux chez les garçons, tantôt mieux chez les filles.

3.5 Certaines écoles reconnaissent que la sous-performance est un enjeu chez les filles en raison des obstacles sociaux qui sont rattachés à son rôle, d'autres disent qu'ayant l'égalité des chances, les filles peuvent accomplir plus que les garçons. Une école affirme que « les filles sont actuellement, nos meilleurs élèves ».

Pour gérer le problème de la sous-performance des filles, certaines écoles emploient les stratégies suivantes :

1. Encourager les parents/gardiens de suivre chez eux, les activités de leurs filles, et assurer qu'elles fassent leurs études chaque soir.
2. L'utilisation des services d'orientation pour aider à changer les attitudes des filles qui n'accomplissent pas bien leurs devoirs
3. La motivation; l'école se sert d'inviter des femmes ayant un bon niveau d'éducation qui sont bien placées dans le milieu du travail, en les présentant comme un modèle afin d'aider les filles à établir leurs objectifs.
4. l'utilisation des interventions quotidiennes pour aider les filles, comprenant des cours supplémentaires.
5. L'introduction des bourses annuelles pour les élèves les plus brillantes afin de les encourager à étudier bien et gagner un prix.

3.6 Toutes les écoles sont chargées de la formation de leurs professeurs. Au Ghana, toutes les écoles suivent un programme national de l'Enseignement et Apprentissage.

3.7 Certaines écoles possèdent un système évident de gestion, comme il est décrit dans le rapport, même si elles sont des écoles privées. Une de ces écoles a fourni des détails sur son organisation, qui repose sur les organismes suivants ;

- a) Conseil d'administration
- b) Conseil scolaire
- c) Conseil de représentant de l'élève
- d) Commission du bien-être/d'assistance du personnel/des professeurs
- e) Associations de parents d'élèves et de professeurs

3.8 « Le mouvement du personnel » a été mal compris par un nombre des personnes interrogées. Certaines croyaient qu'il signifiait que les professeurs quittaient l'école pendant une période courte, d'autres le considéraient comme une redistribution de l'enseignement lorsqu'elle a été faite par le Conseil scolaire avec l'appui du Conseil d'administration. Ce sujet a été aussi interprété comme une question de démission ou d'embauche quand ils risquaient de contacter les candidats qui ont été présélectionnés précédemment, ou ils feraient une annonce à la radio ou dans le journal ,sinon, ils demanderaient au personnel déjà existant s'ils connaissaient les candidats.

3.9 Certaines écoles n'ont pas encore des professeurs qui ont été confinées à certaines responsabilités, d'autres occupent des rôles et des responsabilités bien définis.

On utilise bien des équipes, soit dans les facultés, soit dans les rôles de conseiller comme les 'maisons' ou bien pour les rôles spécialisés comme les commissions d'examens, commissions des sports ou commissions disciplinaires.

4. Une période de temps considérable est consacrée à la gestion de l'enseignement. Un directeur a suggéré que cette gestion prend environ 60% de son temps parce que dans les écoles privées, où certains professeurs n'ont pas un niveau professionnel, il y a besoin d'améliorer la qualité de l'enseignement.

4.1 Des facteurs importants aux relations scolaires sont les suivants :

- a) Avoir un politique d'ouverture. « En Afrique, une difficulté partagée est à moitié résolue »
- b) Favoriser le travail en équipe, qui est indicatif du respect et de la confiance mutuels, partagés entre tous les niveaux et catégories du personnel.
- c) l'utilisation de bonnes mœurs, et de la communication autant que possible.
- d) des efforts pour motiver les professeurs autant que possible
- e) La manière efficace et transparente dans laquelle les règles et les procédures disciplinaires sont appliquées.
- f) tenir des réunions périodiquement et mettre en circulation de temps en temps des mémos sur des enjeux spécifiques

4.2 L'enseignement et la discipline efficaces sont soulignés comme l'élément le plus important pour la réussite de l'élève. Conseiller et faire périodiquement des petites discussions en accord avec les élèves serait une autre stratégie.

4.3 Dans la plupart des écoles, les associations de parents d'élèves et de professeurs constituent une partie active et nécessaire à la réussite de l'école. Ils sont souvent des maillons intégraux de l'équipe responsable de la gestion de l'école. Elles donnent du soutien financier au développement et souvent se procurent des fonds pour rémunérer les professeurs qui donnent aux élèves des cours supplémentaires pendant l'après-midi.

4.4 Ceux qui ont reçu le rapport, le trouvaient très détaillé et utile. Ils pensaient qu'il pourrait aider les professeurs, les directeurs et les membres des conseils de management à améliorer leur performance et de temps en temps affiner leurs connaissances gestionnaires et de surveillance. Ceci pourrait redonner l'espoir à ceux qui ont perdu la confiance dans l'éducation.

Il y avait la suggestion pour que le projet soit étendu aux autres pays, et à toutes les étapes et types d'éducation, c'est à dire ; écoles ou lycées primaires et secondaires, publiques et privés.

Si l'occasion de faire partie de ce projet se présentait aux personnes interrogées, beaucoup d'entre eux seraient intéressés à participer, et étant des membres de la ICP, ils en voudraient le faire.

## 5. LE NIGERIA, LA TANZANIE, L'AFRIQUE DU SUD ET LA ZAMBIE

Ces interrogés venaient d'abord des écoles secondaires et pour la plupart, elles venaient des zones urbaines. Le Nigeria a tendance de se tourner vers la capitale de la région, Kano, qui est située à 560km d'Abuja. L'école tanzanienne est dans la périphérie de Dar-es-Salaam, et l'école zambienne est à 10km de Kampala. L'école sud-africaine est située à Grahamstown.

5.1 Les Tanzaniens pensaient que les conclusions du rapport auraient été très similaires pour eux. Là, les écoles secondaires n'ont pas des associations des parents. A leur place il y a des conseils scolaires pour les gérer. Les écoles secondaires publiques sont subventionnées à moitié par le gouvernement et à moitié par les parents pour le paiement de frais de scolarité. Les élèves des familles pauvres reçoivent une aide financière du gouvernement pour leur scolarisation.

### Des similarités seraient:

- a) la gestion évidente et structurée
- b) la gestion transparente
- c) la communication constante
- d) le soutien professionnel et la formation suivie
- e) la gestion pédagogique
- f) des activités de surveillance et d'évaluation

5.2 La réponse Zambienne était différente étant donné que c'était une école de filles, mais elle a aussi des élèves handicapés de chaque sexe. Les conclusions dans le rapport pour cette école auraient été différentes.

5.3 L'école Sud-Africaine aurait été aussi différente. Dans cette institution les professeurs ont plus d'autonomie, donc le rôle de la gestion d'école est pour faciliter le professionnalisme parmi le personnel.

5.4 Toutes étaient considérées comme des écoles qui réussissaient. Une école en particulier constatait qu'il est très probable qu'elle réussisse plus dans l'avenir, puisque elle subit un changement important.

Le niveau de succès a été mesuré par des critères comme les examens nationaux réalisés par le WAEC (Conseil d'examen de l'Afrique de Ouest) et la NECO (Conseil National d'Examen), la comparaison avec d'autres écoles, des points de référence externes, des programmes de préparation à la vie en générale, et la réputation générale de l'école.

5.5 Les taux d'élèves qui abandonnent leurs études varient de 0% en Afrique du Sud, de 1% en Tanzanie, et de 30% en Nigeria. Pour les enfants handicapés dans cette école, surtout les filles, il y a environ 4 élèves qui abandonnent leurs études par an. Cependant, elle a un bon taux de rétention pour les enfants valides, comme presque toutes les autres.

5.6 Dans toutes les écoles sauf une, il n'y avait pas de variation du taux de présence entre les sexes. Lorsqu'il y avait une variation du taux, celui des garçons était supérieur à celui des filles, ce qui correspondait à un taux élevé de performance. Il n'existait pas de variances dans d'autres écoles. A l'égard des élèves handicapés, beaucoup d'eux ont été considérés comme sous-performants.

5.7 Il y a des cours de soutien pour ceux qui rencontrent plus de difficultés, mais pour les autres, la stratégie de les encourager dans les autres cadres de la vie scolaire, par exemple le sport et la culture, a réussi, en addition de l'encouragement académique. Pour les élèves handicapés, il faut une approche sensible, et la formation des professeurs aux compétences spécialisées, comme le Braille ou le langage des signes afin d'enrichir la qualité de leur éducation.

Cette question des enfants handicapés est très polémique, puisque les écoles ont de moins en moins de places disponibles pour eux. Il y a un manque de matériaux d'apprentissage et d'enseignement appropriés ainsi qu'une faible structure de soutien.

5.8 La plupart des dirigeants de ces écoles sont responsables de la formation au sein de l'école des professeurs, soit-elle en totalité, soit-elle en parties. Au Nigeria, le gouvernement est responsable de la formation des professeurs et la pédagogie est décidée par la NERDC (Centre Educatif National pour le Développement de la Recherche).

En Tanzanie, la pédagogie est décidée par les développeurs du curriculum, et quelquefois, par les professeurs eux-mêmes.

En Afrique du Sud, l'approche est basée sur le curriculum national mais il y a une flexibilité de l'exploration d'autres thèmes.

En Zambie, la disponibilité des professeurs et de matériaux d'apprentissage et d'enseignement est le facteur décisif.

5.9 Toutes les écoles avaient une gestion évidente, qui correspond aux pages 11 et 12 du rapport. L'Afrique du Sud, a remarqué que les rôles et les responsabilités étaient consacrés selon les besoins et les points positifs de l'école.

6. La question du mouvement du personnel a été aussi interprétée avec des variations. La plupart des interrogés ont répondu que le mouvement de personnel était centralisé par le Ministère d'Education et de Formation Technique, ou par la Commission des Services des Professeurs d'Etat (comme au Nigeria) par le biais du transfert de professeurs. L'école sud-africaine a géré le mouvement du personnel elle-même soit par la gestion de l'école, soit par le Directeur de l'établissement. « Le mouvement » a été interprété aussi comme « une motivation » pour les professeurs, de tels moyens comme des prix ou la formation éducative.

6.1 A tous les professeurs sont assignés des responsabilités dans ces écoles. En Tanzanie, les écoles disposent d'un Officier Académique Supérieur, chaque faculté a un directeur, et sous celui là, il y a les professeurs de chaque matière.

« Les équipes » étaient interprétées comme des Commissions telles que les commissions Académiques, Disciplinaires, ou du bien-être social, par exemple.

6.2 La gestion de l'enseignement était interprétée soit comme un rôle gouvernemental, soit un rôle au sein de l'école. En Zambie, peu de temps est consacrée à la gestion d'enseignement tandis qu'en Afrique du Sud, un 15% du temps du directeur est consacré à ce cadre de travail.

6.3 Des facteurs importants pour les bonnes relations à l'école, étaient le respect, la philosophie, les valeurs et la transparence de la part de l'administration scolaire. D'autres facteurs étaient la prise des décisions, les relations entre les professeurs et les élèves, le partage, la délégation de tâches, le travail en équipe et l'inclusion des parents.

6.4 L'engagement des professeurs, la participation des élèves et la capacité de réaction ont été considérés comme les éléments-clés pour la réussite des élèves. Un environnement favorable à l'apprentissage, des professeurs performants, des matériaux d'apprentissage et d'enseignement convenables, une direction qui soutient, mais aussi les attentes des professeurs, des élèves et des parents étaient nécessaires.

6.5 Dans certains cas où il y a des relations avec le APEAE (Association des Parents des Elèves et des Amis d'Ecole), elles sont bonnes, mais ses modes de fonctionnement varient. En Zambie, les parents paient des frais juste pour l'éducation scolaire. En Afrique du Sud elle est sous la forme de comité de collecte de fonds et constitue une partie intégrale de la gestion réussie de l'école. En Tanzanie, elle a collecté des fonds jusqu'à 2005 mais avec l'introduction du programme de l'éducation secondaire (SEDP), qui finance les études secondaires (publiques et privées), la participation financière des parents n'est plus admise.

6.6 Les commentateurs du rapport du projet ont conclu que c'était un bon rapport et que ça a impliqué des réactions intéressantes et que ça a traité des sujets-clés qui affectent l'éducation scolaire en Afrique. Cependant, les informations concernant les professeurs d'écoles, par exemple, celles évoquant leur salaire, les prêts immobiliers, les aides sociales en général n'ont pas été utilisés dans l'étude, ce qui aurait pu mieux la faire avancer.

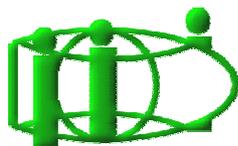
Ces dirigeants d'école suggèrent que le projet soit diffusé dans d'autres pays avec une application et un traitement plus étendus pour inclure les points qu'on vient d'évoquer et les questions concernant les équipements scolaires adaptés aux enfants handicapés. Les écoles aimeraient faire partie d'un projet pareil.

Je voudrais remercier tous ceux qui ont contribué à ces commentaires et aussi, les groupes qui ont participé par le biais de la discussion à accomplir le questionnaire.

Dr Margaret Griffin,  
ICP



ICP



AFIDES



ADEA

**QUESTIONNAIRE sur  
le projet ADEA / AFIDES  
sur la gestion scolaire et la réussite des élèves**

Vous devez avoir reçu un exemplaire de ce questionnaire.  
Merci de le remplir et de le retourner à :

.....

Adresse :

Margaret Griffin, Woodlands, Palmars Cross Hill,  
Canterbury CT2 9BL, Kent, Royaume-Uni

Tél. : 0044 1227457314

Télécopie : 00441227457314

Mél : mgrsha@aol.com

**Introduction**

Vous avez pris connaissance du rapport AFIDES/ADEA sur « La gestion scolaire et la réussite des élèves – études de cas au sein de 16 écoles africaines ». Nous vous saurions gré de bien vouloir répondre aux questions suivantes. Si vous ne tenez pas à répondre à certaines d'entre elles, laissez-les de côté et ne répondez qu'aux questions qui vous conviennent.

**Informations administratives**

Ce questionnaire a été rempli par :

- Nom :
- Adresse :
- Téléphone :
- Télécopie :
- Mél :

1. Comment classeriez-vous votre établissement ?

Cochez les réponses appropriées :

- Primaire     Moyen     Secondaire

et

- Rural     Urbain

2. A combien de kilomètres êtes-vous de la capitale de votre pays ?

3. Comment décririez-vous l'emplacement géographique de votre établissement ?

**Conclusions générales de l'étude**

4. Les conclusions auraient-elles changé si votre établissement avait fait partie du projet ?

5. Dans l'affirmative, de quelle manière ?

6. Dans la négative, quelles sont les ressemblances avec votre établissement ?

7. Selon les statistiques de votre pays, votre établissement fait-il partie de ceux qui réussissent ?

8. Quels sont les critères d'évaluation ?

9. Quels sont les taux d'abandon et de redoublement dans votre établissement ?

**10. Quels sont, d'une manière générale, les taux d'assiduité ?**

**11. Les taux d'assiduité sont-ils meilleurs chez les garçons que chez les filles ?**

**12. L'échec scolaire prend-il une dimension problématique ? Chez les garçons ? Chez les filles ?**

**13. Comment gérez-vous ce problème ?**

**14. Section 3, page 10 (bas de la page)  
« Problèmes similaires... » : sont-ils les mêmes dans votre établissement ou bien rencontrez-vous d'autres problèmes ?**

**15. Êtes-vous responsable de la formation continue de vos enseignants ?**

**16. Comment prenez-vous vos décisions pédagogiques ?**

**17. Pratiquez-vous une gestion structurée et visible, comme celle décrite aux pages 11 et 12, ou bien avez-vous opté pour un système différent ?**

**18. Comment gérez-vous les changements de personnel ?**

**19. Page 13 : assignez-vous aux enseignants et au reste du personnel des responsabilités spéciales ?**

**20. Pratiquez-vous le travail en équipes ?**

**21. Page 17 : combien de temps consacrez-vous à la gestion de l'enseignement ?**

**22. Certains facteurs contribuent aux bonnes relations dans un établissement. Décrivez-en une caractéristique de votre établissement.**

**23. A votre avis, quels facteurs contribuent à la réussite des élèves ?**

**24. Quels sont vos relations avec l'APEAE ou l'APE ? Participent-elles à la mobilisation de fonds pour votre établissement ?**

**25. D'une manière générale, que pensez-vous du rapport ?**

**26. Avez-vous d'autres commentaires/idées ?**

**27. Sous réserve de l'approbation de votre ministère de tutelle et du soutien de votre gouvernement, aimeriez-vous/souhaiteriez-vous participer à ce projet ?**