



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

DIRECÇÃO NACIONAL DO EDUCAÇÃO GERAL

Stratégie pour l'amélioration de la gestion scolaire au Mozambique

O. Introduction

Le Mozambique est un pays situé en Afrique Australe, d'une superficie d'environ 799.380 Km², soit 786.380 km² de terres et 13.000 km² de lacs et rivières. D'après les chiffres de l'Institut National des Statistiques, datant de 2005, on estime la population à 19,4 millions d'habitants réparties dans les 11 provinces du pays.

1. Le Système éducatif d'Enseignement Primaire (1^{ère} à 7^{ème} classes)

Le Plan Stratégique du Secteur de l'Éducation (PEE II) pour la période de 2007-2009 apparaît dans le cadre de la matérialisation des objectifs du Plan Quinquennal du Gouvernement et des objectifs du millénium, visant la mise en place d'une éducation de base de qualité et pertinente pour tous. En effet, le PEE II a fixé comme priorités pour le Gouvernement Mozambicain, dans le cadre de l'éducation :

- la réduction de la pauvreté absolue;
- la garantie de la justice et de l'égalité homme/ femme
- la lutte contre la propagation du VIH/Sida et la réduction de son impact.

Le secteur de l'éducation avait mis en place de 1999 à 2003, avant le PEE II, le Plan Stratégique de l'Éducation (PEE I), dans lequel on a observé une progression dans l'accès à l'éducation, étant donné que les inscriptions dans l'enseignement primaire du 1^{er} degré ont atteint 36% et que le taux d'admission est passé de 74% à 110%.

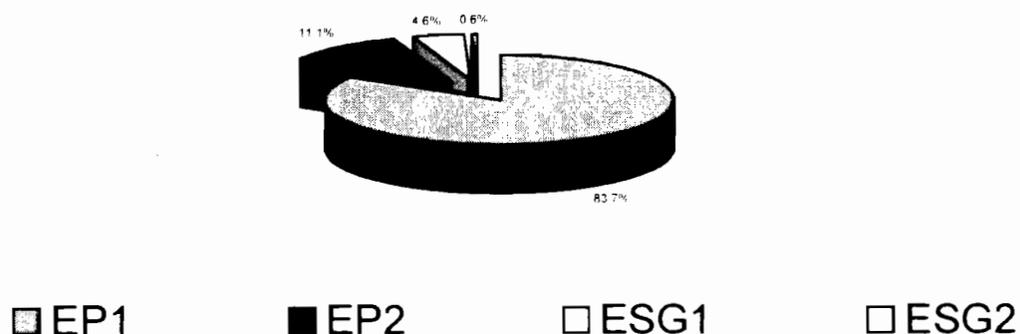
surtout chez les jeunes filles. Cela a réduit considérablement l'écart fille - garçon, en ce qui concerne les inscriptions, dans les niveaux de base.

En terme d'effectifs scolaires, l'Enseignement Primaire du 1^{er} degré (1^{ère} à 5^{ème} classes) a été assuré, en 2005, dans 8696 écoles du niveau EP1 ce qui totalisait environ 3.471.140 élèves, dont 47% de filles et 45.887 professeurs. La totalité des élèves représente une scolarisation brute de 131,3% et 81,2% de scolarisation nette.

Dans la même période, l'Enseignement Primaire du 2^{ème} degré (6^{ème} et 7^{ème} classes), a été assuré dans 1.320 écoles, ce qui totalisait environ 26.540 élèves et 11.011 professeurs.

Aussi bien le nombre d'écoles que le nombre d'élèves illustrent une croissance considérable comparée à celle des années précédentes. Toutefois, la fréquentation des élèves dans les différents niveaux de l'enseignement, se caractérise par une distorsion comme le montre le graphique ci-dessous :

Distribution des élèves par niveau



Pour améliorer cette situation, le Ministère de l'Éducation et de la Culture (MEC), grâce à son PEE II, pour la période (2005 -2009), mettra en œuvre de nouvelles stratégies, parmi lesquelles on distingue le développement du programme AGEPA, à partir de l'année 2005, qui a comme objectif d'améliorer la gestion scolaire et

d'assurer une rentabilité et une efficacité dans les écoles de l'enseignement primaire, ce qui contribuera à la réduction des taux d'échec et augmentera les taux de présence à l'école et d'achèvement du niveau de base.

2. Stratégie d'amélioration de la Gestion Scolaire

Le projet AGEPA (Amélioration de la Gestion Scolaire dans les Pays Africains), a été conçu comme une contribution pour l'amélioration du fonctionnement des Systèmes d'Éducation des pays de l'Afrique SubSaharienne . Ce projet a comme objectif général **d'améliorer la gestion de la transformation des ressources en résultats, dans les écoles de l'Enseignement Primaire.**

Au niveau du Ministère de l'Éducation et de la Culture, diverses activités ont été menées pour assurer une bonne mise en œuvre du projet AGEPA au Mozambique. Dans ce contexte, nous pouvons souligner les activités suivantes :

- la constitution en 2004 d'une comité centrale dirigée par le Secrétaire Permanent du MEC, et qui intègre trois directeurs nationaux : celui des ressources humaines, celui de l'enseignement primaire et celui de la formation à distance des professeurs et plusieurs fonctionnaires du ministère ;
- la réalisation en novembre 2004 d'une visite de travail en Mauritanie, dans le cadre de la gestion scolaire. Pour cette visite d'échange, d'autres pays comme Madagascar, le Niger et le Burkina Faso se sont fait représenter ;
- la réalisation de visites régulières dans les écoles impliquées dans le projet AGEPA, pour la vérification des instruments existants et leur efficacité ;
- la production en 2004, du pré-test en 2005 et du test en 2006 des instruments opérationnels pour le Directeur d'école, le professeur, le coordinateur de la ZIP, le Directeur du District, de la Province et le Directeur National. (Cf. Rapport de la Systématisation des données d'Essai et annexes, en annexe).

La visite dans les écoles nous a permis de conclure qu'il est nécessaire de produire des documents normatifs scolaires qui soit efficaces à tous les niveaux.

Pour la production des instruments, il a fallu réfléchir sur les activités directes ou de supervision de chacun des gestionnaires.

Acteur	Responsabilités	Actions d'amélioration
Professeur	Planification; Enseignement; Évaluation; Comportement.	Observation réciproque; Cours de rattrapage
Parent d'élève	Complémentaire; Suivi	Conseil d'École; Devoirs des élèves faits à la maison (T.P.C.)
Directeur d'École / ZIP	Statistiques; Organisation; Planification; Supervision	Perfectionnement ; Échanges d'expériences
Directeur du District	Statistiques; Distribution du personnel enseignant; Maintien	Redistribution des Ressources Humaines; Perfectionnement;
Directeur Provincial	Statistiques; Embauches; Évaluation	Supervision régulière;
Directeur National	Normes et Règlements; Ressources;	Documentation; Supervision
Conseil National	*	*

Pour la mise en œuvre de ces activités, il serait nécessaire 3 types d'instruments :

- Instruments opérationnels (livre de registre des évaluations du prof., cahier de classe, etc.) ;
- Instruments exécutifs (Règlements, Instructions Ministérielles, etc.) ;
- Instruments locaux (Manuel du Conseil d'École, etc.).

Activité Pédagogique	Instrument	Périodicité
Planification des cours	1. Cahier de Découpage 2. Cahier de Planification	1. Pour chaque trimestre 2. Quotidien
Registre de l'Évaluation	1. Cahier d'Évaluation du prof. 2. Cahier de l'élève	Quotidien Trimestriel

Programme de Rattrapage	A insérer dans le cahier d'Évaluation du prof.	Variable
Épreuves d'Évaluation	Calendrier d'Évaluation	Annuel
Assiduité de élèves	Livre de classe	Quotidien

Les instruments du Directeur de l'École sont les suivants :

Activité	Instrument	Périodicité
Assiduité des professeurs	Registre résumé de l'assiduité des professeurs	Mensuel
Assiduité des élèves	Registre résumé de l'assiduité et résultats scolaires par niveau et par sexe.	Mensuel
Gestion de l'ADE	Registre de contrôle des matériaux sélectionnés dans le cadre de l'ADE	Semestriel
Supervision des cours	Programme d'observation des cours	Hebdomadaire
Évaluation des professeurs	Registres de classification des enseignants	Annuel
Thèmes de difficile approche	Plan de perfectionnement des professeurs	Annuel
Statistiques de l'École	Registres des effectifs scolaires	Annuel
Plan Stratégique de l'École	Information Statistique	Annuel
Relevé des horaires et types de classes de l'école	Liste des professeurs par période et type de classe	Annuel
Évaluation des élèves	Registres des résultats finaux des élèves en fin de 1 ^{er} cycle.	Annuel

Les instruments pour le coordinateur de la ZIP sont les suivants :

Activité	Instrument	Périodicité
Relevé statistique de la ZIP	Identité des membres de la direction de la ZIP	Annuel
Relevé statistique de la ZIP	Nombre d'élèves par école et par classe	Annuel
Supervision des écoles de la ZIP	1. Registre de contrôle des visites de supervision des écoles. 2. Manuel d'appui à la supervision	Annuel
Allocation des moyens financiers de l'ADE et Gestion des fonds de l'ADE	Registre de contrôle du Budget	Semestriel
Planification du perfectionnement des fonctionnaires	Programme de perfectionnement des professeurs au niveau de la ZIP.	Annuel
Gestion de l'entretien des écoles	Conditions matérielles des écoles.	Annuel

Les instruments pour le Directeur du District sont les suivants :

Activité	Instrument	Périodicité
Relevé statistique de la DDEC	Identité des fonctionnaires de la DDEC	Annuel
Nomination des directeurs des écoles	Membres de la Direction de l'école	Annuel
Nomination du personnel enseignant	Liste des professeurs par école	Annuel
Allocation des fonds de	Plan de contrôle du Budget	Semestriel

l'ADE et Gestion des fonds de la DDE		
Supervision des écoles	1. Programme de contrôle des visites de supervision aux écoles. 2. Manuel d'appui à la supervision	Trimestriel
Gestion et entretien des écoles	Conditions matérielles de l'école	Annuel
Gestion des écoles	Données de la Zone d'influence Pédagogique; écoles et professeurs	Annuel
Gestion des écoles	Registres des élèves par école et par classe	Annuel
Programme de perfectionnement des fonctionnaires	Programme de formation des fonctionnaires de la DDEC	Annuel
Appui et contrôle de l'évaluation des fonctionnaires de la DDEC	Registre de classification trimestriel des fonctionnaires de la DDEC	Annuel

Pour mettre en œuvre ces activités, il a été élaboré un plan d'action, pour l'efficacité des instruments normatifs scolaires à tous les niveaux, y compris pour les activités menées en 2004 et 2005 :

N°	Résultats	Activités	Tâches spécifiques	Délais
1	Les principales activités des acteurs de l'éducation seront identifiées	Identification d'activités des acteurs de l'éducation	Entretiens avec les directeurs d'école Réunions de concertation	Octobre 2004
2	Les instruments de vérification des activités seront	Définition des instruments que les acteurs vont utiliser	Réunions et entretiens avec les directeurs	Octobre 2004

	définis	pour accomplir leurs tâches		
3	Les instruments opérationnels de l'école, de la ZIP et du District seront pré-testés	Réalisation du pré-test	Expérimentation des instruments dans 3 écoles de la ville de Maputo	Octobre 2005
	Les instruments opérationnels de l'école, de la ZIP et du District seront testés	Réalisation du test dans les provinces pilote	Expérimentation des instruments dans les 4 provinces pilote : Maputo, Inhambane, Zambézia et Nampula	Mars 2006
4	Garantie et mise en place du Projet AGEPA	Production des instruments	Typographie Révision	Décembre 2006
5	Le projet aura été évalué et institutionnalisé	Évaluation et institutionnalisation des nouveaux instruments	Élaboration des normes	Décembre 2006
6	Un rapport du projet sera rédigé	Expérimentation du projet.	Mise en place des nouveaux instruments Supervision	Février 2007

Les objectifs de l'expérimentation des Instruments opérationnels de gestion scolaire dans les provinces pilotes ont été les suivants :

1. Former **8 Directeurs des Districts**, soit 2 dans chaque province, **8 coordinateurs de ZIP's**, soit 2 dans chaque province, **16 directeurs d'écoles**, soit 4 dans chaque province et **64 professeurs**, soit 4 par école et 16 dans chaque province, en matière d'utilisation des instruments de Gestion Scolaire.
2. Accompagner le remplissage de tous les documents de Gestion Scolaire par l'enseignant, la direction de l'école, la ZIP et la Direction du District.
3. Faire des enquêtes sur un échantillon d'expérimentation sur l'utilisation des instruments de gestion scolaire.

4. Évaluer les éléments de l'échantillon à propos de la rentabilité, de l'efficacité et l'opérationnalité des instruments de gestion scolaire.

Voici **les résultats** attendus :

1. Quelques directeurs d'écoles , des coordinateurs des ZIP's des districts et des professeurs seront capables d'utiliser les instruments de gestion scolaire revues ou nouveaux
2. Tous les instruments normatifs de gestion scolaire seront remplis.
3. Les éléments d'échantillons sélectionnés pour essai auront été évalués.
4. Les instruments de Gestion Scolaire auront été corrigés et adaptés à la réalité du public cible.

En ce qui concerne les instruments évalués, les personnes interrogées sont unanimes quant à leur pertinence, voici quelques-unes de leurs contributions et appréciations :

1. Les instruments du Directeur du District

Doivent faciliter l'élaboration du plan de formation des cadres de l'éducation en fonction dans le district ;

Doivent permettre la connaissance :

- ° des effectifs d'enseignants disponibles dans les écoles du district, aussi bien que leur formation académique et psycho - pédagogique ;
- ° de l'évolution et de la distribution des élèves et des besoins en enseignants pour chaque école ;
- ° de la situation réelle des infrastructures disponibles et nécessaires.

2. Les instruments du Coordinateur de la ZIP

Doivent permettre l'amélioration de la qualité de la gestion dans le cadre de l'analyse et du traitement des données, l'organisation de supervisions pédagogiques, la programmation de séminaires de formation, entre autres ;

Doivent faciliter la programmation des actions futures pour l'amélioration des infrastructures de ZIP.

3. Les instruments du Directeur de l'école

Doivent renforcer la capacité des enseignants à assurer le suivi de la situation pédagogique des élèves;

Doivent aider dans la planification et la prévision des effectifs des années à venir;

Doivent refléter l'assiduité des élèves;

Doivent responsabiliser les professeurs dans le contrôle des élèves et permettre des mesures correctives;

Doivent motiver la participation et l'engagement des enseignants;

Doivent permettre aussi le suivi de l'accomplissement des programmes d'enseignement et promouvoir des échanges entre les enseignants;

Doivent permettre l'utilisation rationnelle des ressources existantes.

4. Concernant les instruments de l'enseignant :

Ils doivent faciliter la systématisation de l'information sur les résultats scolaires et l'assiduité des élèves et du professeur lui-même.

Ces instruments doivent permettre :

Un contrôle des résultats scolaires par le professeur et par les parents d'élèves;

L'élaboration d'un plan de cours de soutien;

Une auto-évaluation du professeur;

Une amélioration dans la préparation des cours et dans la gestion des programmes d'enseignement.

Conclusion et suggestions :

On considère comme positive la création d'une structure centrale de coordination du projet AGEPA;

La nomination d'un fonctionnaire responsable du projet au niveau de la province est une décision pertinente.

Il s'avère important qu'on :

procède à l'évaluation du projet, tout en tenant compte de ses différentes étapes;

forme les fonctionnaires des DPEC's et les professeurs en matière de maîtrise des instruments de l'AGEPA.

On suggère :

la nomination d'un fonctionnaire responsable du projet dans chaque province;

l'étude pour une expansion optimale du projet au niveau national.

Annexe 1

Les contenus des instruments opérationnels de la gestion scolaire ont été :

Le livre du directeur de l'école contient :

le contrôle des présences des élèves par niveau
le contrôle de l'assiduité des enseignants
les registres des effectifs scolaires
les registres résumés de la fréquence et résultats scolaires par niveau et par sexe
les listes des professeurs par période de travail et type de classe dont ils ont la charge
la programmation des observations de classe
le programme de formation continue
le registre d'évaluation du professeur
le registre des résultats finaux des finalistes du 1er cycle
le registre de contrôle du matériel qu'on peut choisir dans le cadre de l'ADE.

Les instruments pour l'enseignant comprennent :

le programme d'évaluation de l'élève
la programmation des cours de soutien pour l'élève
le cahier de registres des résultats de l'élève
le cahier de programmation des contenus d'enseignement
le cahier de la classe
le cahier scolaire de l'élève
le cahier de planification des cours

Le livre du directeur de la ZIP contient :

l'information sur les membres de la direction de la ZIP
le nombre d'élèves par école et par classe
le registre de contrôle des visites de supervision des écoles
le programme de formation des professeurs au niveau de la ZIP
la liste des enseignants par école et par niveau
les conditions matérielles de l'école

Le livre du directeur du district

l'information des fonctionnaires de la DDEC
l'information sur les ZIP, écoles et professeurs
le registre des élèves par districts et par niveau
les membres de la direction de l'école
la liste nominal des professeurs par école
les conditions physiques des écoles
le registre de contrôle des visites de supervision des écoles
le programme de formation des fonctionnaires de la DDEC
les registres de classification trimestriel des fonctionnaires de la DDEC
les données statistiques des districts
le registre de contrôle du budget.

Annexe 2

RELEVÉ DES DONNÉES AU COURS DE LA VALIDATION DES INSTRUMENTS DE NORMATION SCOLAIRE

Enquêteur Date de l'entretien.....
Personne interrogée

Province.....	Directeur Provincial
District	Directeur du district
École	Directeur de l'école
	Professeur

1. Manuels à valider : du professeur / du directeur d'école / ZIP / District / Province

2. À quel instrument correspond cette enquête ?

3. Pensez-vous que cet instrument est facile à utiliser?

Si non, indiquez la partie que vous a posé le plus des problèmes à la remplir.
.....
.....
.....

4. Pour améliorer cet instrument, pensez-vous qu'on doit :

- * modifier sa présentation et maintenir le contenu ?
- * Maintenir la présentation et modifier le contenu?
- * Quels sont les contenus qui devrait y figurer? Citez-les.....

5. Avez-vous identifié des défauts à cet instrument? Oui Non
Si oui, indiquez-les et donnez vos suggestions :

À votre avis, de combien de temps a-t-on besoin pour remplir cet instrument ?
..... heures minutes.

Pensez-vous que pour remplir cet instrument, il faut une préparation spécifique ?
..... Oui Non.

Autres observations :

.....

.....

.....

.....

.....