



L'innovation dans les politiques et les pratiques enseignantes au service du redressement de l'éducation

*Rapport final du 13^e Forum de dialogue politique
Kigali, Rwanda
2-3 décembre 2021*

Table des matières

Introduction	2
Remerciements	4
Points clés	5
Recommandations relatives à l'élaboration des politiques	8
Thème n° 1 : L'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage	10
Autonomie et innovation professionnelles des enseignants	12
Conditions favorables à l'innovation en classe	14
L'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage grâce aux technologies numériques	15
Soutenir et saluer la contribution des enseignants à l'innovation en matière d'éducation	17
Thème n° 2 : L'innovation dans la formation des enseignants	18
Innovation dans la préparation des enseignants	19
Encourager les pratiques inclusives grâce à une formation innovante	22
Développement professionnel continu des enseignants	23
Cadres et systèmes favorables à l'innovation dans la formation des enseignants	25
Thème n° 3 : L'innovation dans les politiques et sa promotion par les politiques	30
L'innovation dans les politiques	31
Politiques enseignantes novatrices	33
Politiques visant à stimuler et à favoriser l'innovation	36
Dernières réflexions	38
Références	40

Introduction

The background of the page is a solid teal color. It features several large, overlapping, organic shapes in various shades of teal and dark teal. These shapes are positioned in a way that they appear to be layered, with some in the foreground and others behind. The overall effect is a modern, abstract, and layered design.

L'innovation est un moteur essentiel d'amélioration dans le secteur de l'éducation, qui permet de mettre au point des systèmes solides et résilients, capables de s'adapter à l'évolution des besoins et des objectifs de la société. L'innovation est ici définie comme la *mise au point et la diffusion* d'une invention dans un *contexte donné* (Fagerberg, 2006). Elle survient en réponse aux problèmes, aux défis et aux occasions rencontrés. Elle ne désigne pas nécessairement quelque chose d'absolument inédit, mais simplement une nouveauté pour le contexte dans lequel elle est mise en œuvre, qu'il s'agisse d'une seule classe, d'une école ou d'une institution, ou d'un système dans son intégralité.

La pandémie de COVID-19 a fait pression pour faire évoluer les modes d'enseignement, ce qui a conduit à des pôles d'innovations dans le monde entier. Les gouvernements doivent aider les systèmes éducatifs à tirer parti de ces innovations et à renforcer leur capacité d'innovation afin de s'attaquer efficacement aux difficultés et aux inégalités des ères COVID et post-COVID.

Les enseignants sont à la tête de ces efforts d'innovation : il s'agit de réinventer nos systèmes éducatifs, de trouver de nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre, et de repenser les écoles de manière à reconnaître que l'apprentissage est un processus relationnel et social. En s'appuyant sur leur expertise professionnelle, y compris la connaissance de leurs élèves et de leur milieu, leur courage et leur sens de l'impératif moral, les enseignants sont à l'origine d'innovations dans la salle de classe, et contribuent ainsi à améliorer la qualité, l'équité et la pertinence de l'apprentissage.



Comment les systèmes éducatifs peuvent-ils se remettre de la pandémie mondiale ? En capitalisant sur les innovations et les inventions amorcées par les enseignants et les systèmes pendant cette période. »

Linda Darling Hammond, professeure émérite d'éducation Charles E. Ducommun à l'université de Stanford et présidente fondatrice du Learning Policy Institute, plénière d'ouverture.

Le présent rapport sur l'innovation dans les politiques et les pratiques enseignantes résume les principales questions soulevées lors des séances plénières et de groupes du 13^e Forum de dialogue politique qui s'est tenu à Kigali (Rwanda), les 2 et 3 décembre 2021. Tout au long du Forum, des exemples d'approches et de politiques innovantes, ainsi que de bonnes pratiques visant à tirer parti des capacités d'innovation et d'élaboration des politiques, illustrent les discussions. Ces exemples ont été choisis pour leur originalité, pour montrer à quel point l'innovation est mue par le contexte local et pour inciter à faire changer les points de vue sur l'enseignement, la formation des enseignants et la politique éducative. En outre, le rapport formule des recommandations politiques applicables à l'intention des membres de la Teacher Task Force (TTF) et d'autres acteurs, notamment les ministères, les organisations de la société civile, les organisations internationales et les donateurs, qui favoriseront différentes formes d'innovation à l'appui de la transformation de l'éducation afin d'atteindre le quatrième objectif de développement durable (ODD), et notamment la cible 4c relative aux enseignants.

Le présent document est organisé en fonction des trois thèmes du Forum. Chaque thème visait à répondre aux questions ci-dessous :

Thème 1 : L'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage. De quels moyens, compétences et autres facteurs clés les enseignants ont-ils besoin pour renforcer leur capacité à innover dans le cadre de leur pratique ? Comment l'ingéniosité et la créativité des innovations des enseignants peuvent-elles être mises à profit et développées afin d'encourager d'autres innovations en faveur de l'amélioration des résultats et de l'expérience des apprenants et d'une plus grande équité dans l'éducation ?

Thème 2 : L'innovation dans la formation des enseignants. Dans le cadre des programmes et de l'organisation de la formation initiale et continue des enseignants, quelles innovations ont vu le jour pendant la pandémie ? Comment les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont-elles mises à profit pour favoriser l'équité dans l'apprentissage professionnel des enseignants ? Comment la formation des enseignants doit-elle s'adapter pour leur permettre d'être des innovateurs pédagogiques confiants ?

Thème 3 : L'innovation dans les politiques et sa promotion par les politiques. Comment façonner les politiques pour favoriser l'innovation dans les écoles et les salles de classe ? Comment le processus d'élaboration des politiques peut-il devenir plus innovant – qui pourrait être impliqué et sur quels types de données probantes pourrait-on s'appuyer ? Et quelles politiques, quels partenariats et quelles coalitions peuvent promouvoir et soutenir l'innovation ?

Il est essentiel de repenser ces trois domaines de la pratique et de la politique enseignantes pour atteindre les objectifs mondiaux et les priorités nationales, ce qui est d'autant plus important que les institutions doivent faire face aux répercussions de la pandémie, notamment l'exacerbation des inégalités, les contraintes financières et les résultats historiquement médiocres des apprenants dans de nombreuses communautés.

Le présent rapport a été élaboré à partir des enregistrements vidéo des séances, des documents fournis par les présentateurs, et des informations de référence provenant des publications des partenaires et de la note conceptuelle du Forum. Toutefois, dans un souci de concision, les détails concernant chaque contribution, présentation et discussion du Forum de dialogue politique n'ont pas été inclus.

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude au gouvernement rwandais, en particulier au ministère de l'Éducation et au Bureau des congrès du Rwanda, pour leur soutien et pour avoir accueilli le Forum de dialogue politique 2021 et les réunions de gouvernance à Kigali, du 1er au 3 décembre 2021. Nous tenons à remercier en particulier les nombreux intervenants et panélistes pour leurs riches contributions, ainsi que les pays et organisations membres de la TTF qui ont coordonné l'organisation des séances de groupes.

Un grand merci également à Freda Wolfenden pour la rédaction et la compilation du présent rapport.

Points clés et recommandations

The background is a solid teal color with several large, overlapping, organic shapes in various shades of teal and dark teal, creating a layered, abstract effect.

Points clés

Ci-après figurent les grandes idées liées à l'innovation dans la politique et la pratique enseignantes, telles qu'elles ont été discutées lors du 13e Forum de dialogue politique.

Point clé n° 1 : Favoriser l'innovation pour soutenir l'autonomie et l'initiative des enseignants.

L'autonomie, l'initiative et les compétences professionnelles des enseignants sont essentielles à l'innovation dans l'enseignement, laquelle vise à transformer les résultats d'apprentissage des élèves. Les enseignants introduisent, affinent et mettent en œuvre des innovations adaptées à leur contexte et aux besoins d'apprentissage de leurs élèves.

Point clé n° 2 : Créer les conditions permettant aux enseignants d'innover.

La capacité des enseignants à innover dépend de l'existence de conditions de travail décentes, du soutien reçu (notamment de la part de leur chef d'établissement), de la disponibilité de ressources telles que des appareils numériques, de la mise en place d'incitations appropriées et de l'accès à des possibilités d'apprentissage professionnel formel et informel. Cela a des conséquences sur le rôle des chefs d'établissement et sur leurs relations avec les enseignants.

Point clé n° 3 : Reconnaître la contribution des enseignants à l'innovation.

On reconnaît généralement que le succès des solutions éducatives mises en place face à la pandémie doit beaucoup au professionnalisme des enseignants. À mesure que les systèmes se rétablissent, il est important de continuer à reconnaître publiquement l'innovation dont les enseignants font preuve et de leur offrir des espaces pour partager leurs connaissances et leurs expériences.

Point clé n° 4 : Intégrer la recherche dans la préparation et le développement des enseignants.

Pour devenir des innovateurs pédagogiques confiants qui améliorent l'équité de l'apprentissage des élèves, les enseignants doivent avoir la possibilité, dans le cadre des programmes de formation initiale, de développer leurs compétences en matière de recherche en classe ; cela les aidera à devenir des apprenants autonomes tout au long de la vie.

Point clé n° 5 : Se tourner vers un développement professionnel dirigé par les enseignants et fondé sur la pratique.

Le développement professionnel des enseignants doit être dirigé par les enseignants eux-mêmes et axé sur les élèves pour répondre aux besoins de classes de plus en plus diversifiées. Il peut donc prendre de multiples formes. Les TIC adaptées au contexte ont un rôle à jouer dans le soutien aux communautés d'apprentissage professionnel et dans l'accès des enseignants à l'expertise et aux ressources. Cela vaut également pour les formateurs d'enseignants.

Point clé n° 6 : Créer un environnement qui favorise l'innovation durable durant la formation des enseignants.

Lors de la planification des innovations et des réformes de la formation des enseignants, il convient de tenir compte des liens entre la politique de formation des enseignants et toutes les autres politiques relatives aux enseignants, afin que la réforme soit systématique et que les politiques se renforcent mutuellement.

Point clé n° 7 : Reconnaître l'importance du dialogue social dans l'élaboration des politiques enseignantes.

De nouvelles formes d'élaboration de politiques s'appuient sur l'expertise unique et les porte-paroles autorisés des enseignants dans le cadre d'un dialogue social structuré et soutenu. Cela garantit que les politiques reposent sur l'expérience professionnelle et personnelle des enseignants.

Point clé n° 8 : Encourager les partenariats en faveur de l'innovation.

Les partenariats, y compris ceux avec des acteurs extérieurs au secteur de l'éducation, jouent un rôle important dans la stimulation et la mise à profit des innovations dans les politiques et pratiques enseignantes.

Point clé n° 9 : Trouver un équilibre entre la structure et la souplesse du cadre politique pour favoriser l'innovation.

L'autonomie des enseignants et leur capacité à développer des pratiques innovantes sont favorisées par des politiques éducatives globales et complètes, assorties de cadres et de normes de qualité clairs ainsi que d'une certaine souplesse au niveau local. Cela permet d'atténuer les tensions entre autonomie et redevabilité à différents niveaux du système éducatif.

Recommandations relatives à l'élaboration des politiques

À partir des discussions et des réflexions du Forum de dialogue politique 2021, des recommandations ont été formulées à l'intention des gouvernements et des parties prenantes pour que l'innovation soit mise au service des enseignants et de l'enseignement, et contribue en fin de compte à un apprentissage équitable, inclusif et de qualité pour tous.

Recommandations visant à introduire, encourager et diffuser des innovations dans l'enseignement face aux défis ou aux occasions rencontrés dans les écoles et autres espaces d'apprentissage :

- Investir dans les enseignants afin de leur donner les moyens de jouer leur rôle de partenaires de l'innovation en redynamisant les pédagogies, les programmes d'études et les relations professionnelles.**
Cette démarche devrait porter sur les éléments suivants :
 - Fournir un meilleur accès aux ressources, notamment aux infrastructures, aux outils et aux TIC appropriés, aux différentes formes de savoir (connaissances codifiées et pratiques) ainsi qu'aux ressources d'enseignement et d'apprentissage.
 - Encourager les enseignants à renforcer, individuellement et collectivement, leur capacité d'innovation, notamment par le biais d'enquêtes menées par leurs soins, qui leur permettront de recueillir des données probantes afin d'évaluer et d'améliorer les innovations dans le cadre de leur pratique.
 - Améliorer les conditions de travail, notamment la taille des classes, les horaires, l'accès aux installations sanitaires et de santé, et le soutien psychologique et socioémotionnel, afin de garantir la santé, la sécurité et le bien-être des enseignants, sans quoi l'innovation sera limitée.
 - Apprécier la contribution essentielle des enseignants à l'innovation éducative et à la prise de décisions. Les enseignants doivent bénéficier d'une visibilité dans l'espace public en reconnaissance de leur rôle dans la production et la diffusion de nouvelles connaissances professionnelles et pédagogiques.
- Revoir le rôle et les responsabilités des chefs d'établissement,** et mettre à jour les normes professionnelles afin de refléter leur rôle de leaders pédagogiques dans la défense de la collaboration, du travail d'équipe et de l'autonomie de leur personnel enseignant.
- Veiller à ce que les politiques d'enseignement soient suffisamment souples** pour permettre aux enseignants d'innover afin de répondre aux besoins d'apprentissage de tous leurs élèves. L'autonomie dont disposent les enseignants pour mettre au point de nouvelles formes de pratique repose sur une solide culture de la confiance et sur une formation de qualité tout au long de la vie, ainsi que sur des normes de qualité, notamment pour ce qui est du développement professionnel, des compétences et du parcours de carrière standard.


Recommandations visant à soutenir l'innovation dans la formation des enseignants afin de les aider à devenir des apprenants tournés vers l'avenir tout au long de leur vie :

4. **Convenir d'un enseignement de qualité au niveau national**, qui puisse clairement orienter l'innovation durant la formation des enseignants, aussi bien dans les programmes agréés formels que dans les initiatives plus informelles menées par les enseignants. La mise à disposition d'une plateforme de partage des connaissances peut favoriser l'expansion de la base de connaissances sur les nouvelles approches de développement professionnel fondées sur la pratique, y compris celles qui tirent parti du pouvoir des technologies numériques.
5. **Renforcer les capacités des formateurs d'enseignants à contribuer aux dernières recherches** sur l'apprentissage, le développement cognitif, les approches psychosociales et les technologies numériques, entre autres, afin qu'ils soient en mesure d'introduire et d'intégrer en toute confiance des innovations pédagogiques et de nouveaux programmes d'études dans la formation des enseignants (formation initiale et développement professionnel continu).

Recommandations relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre réussie de politiques innovantes concernant les enseignants et l'enseignement :

6. **Veiller à ce que les nouvelles politiques novatrices rejoignent les autres politiques pertinentes et soient adaptées aux réalités contextuelles au sein du système éducatif et des structures nationales plus larges.** Celles-ci doivent également prendre en considération les capacités nationales et locales, les infrastructures et les facteurs culturels tels que les habitudes, les structures et les pratiques de travail, ainsi que les expériences des enseignants et de leurs élèves. Parvenir à une certaine cohérence peut nécessiter un effort de coordination avec plusieurs ministères et acteurs non gouvernementaux. Les politiques enseignantes novatrices doivent également être globales et couvrir toutes les dimensions pertinentes et interconnectées de l'enseignement et des enseignants, qui organisent leur travail dans une optique d'efficacité. Les politiques qui visent spécifiquement à encourager l'innovation dans l'éducation et l'enseignement peuvent en outre largement contribuer à l'amélioration de la pratique, de la préparation et du soutien.
7. **Privilégier une approche plus inclusive de l'élaboration des politiques éducatives grâce au dialogue social.** L'expérience des enseignants et leur connaissance approfondie de leurs élèves et des différents contextes sont essentielles à une innovation réussie. Leur voix ainsi que celles de leurs représentants doivent se faire entendre dans le processus d'élaboration des politiques. Les TIC peuvent favoriser une plus grande participation à cet égard. Cette évolution peut également appeler à prêter une attention particulière au renforcement des capacités des décideurs politiques et des autres parties prenantes impliquées dans le processus.

Thème n° 1 : L'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage

The background is a solid teal color with several large, overlapping, organic shapes in various shades of teal and dark teal, creating a layered, abstract effect.

Les enseignants jouent un rôle essentiel dans l'innovation en matière d'éducation. Les innovations en matière d'enseignement et d'apprentissage doivent avoir du sens, aussi bien pour les enseignants, que pour le travail qu'ils accomplissent. Pour cela, les enseignants doivent être le point de départ de l'innovation, car ils sont les mieux placés pour adapter et évaluer les pratiques en classe, afin de les rendre plus inclusives et de favoriser l'amélioration des résultats d'apprentissage des élèves.

« **L'innovation consiste principalement en la production de connaissances par les enseignants, qui sont ensuite partagées au même titre que les expériences.** »

Antonio Novoa, professeur à l'Université de Lisbonne, séance plénière 1 (36:05)

En classe, des enseignants audacieux et visionnaires ont toujours fait preuve d'innovation, adoptant de nouvelles pédagogies, pratiques d'évaluation ou méthodes de gestion de la classe ; créant ou adaptant des ressources avec beaucoup d'imagination ; et collaborant avec différents acteurs, notamment leurs pairs, afin d'introduire des innovations à l'échelle locale. Durant les perturbations sans précédent de la pandémie, tandis que les écoles étaient fermées, il était essentiel pour les enseignants et autres éducateurs d'innover en vue d'assurer la continuité de l'apprentissage des élèves. Une myriade d'innovations ont été conçues et mises en œuvre – de nouvelles façons de se rapprocher des élèves et des familles, et de nouvelles pédagogies. Cette décentralisation de l'innovation signifie que les solutions sont localisées et adaptées aux besoins des élèves et de leur famille dans chaque contexte.

« **Les enseignants ont été des innovateurs, ouvrant la voie à de nouvelles approches en matière d'éducation. Il est crucial de saisir l'occasion de poursuivre les innovations apparues dans l'enseignement, la préparation des éducateurs et la conception des écoles.** »

Linda Darling Hammond, professeure émérite d'éducation Charles E. Ducommun à l'université de Stanford et présidente fondatrice du Learning Policy Institute, plénière d'ouverture.

Alors que la communauté internationale commence à émerger de la pandémie pour avancer vers un avenir incertain, l'innovation menée par les enseignants en matière d'éducation est encore plus cruciale, car elle contribue largement à introduire des améliorations en faveur d'une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous.

Encadré 1. Lauréate du Global Teacher Prize 2021 : innover en classe en faveur de l'inclusion

Keishia Thorpe, professeure d'anglais à l'International High School Langley Park de Bladensburg (Maryland, États-Unis) a été élue « Meilleure enseignante du monde » en 2021 parmi plus de 8 000 candidatures provenant de 121 pays. Elle a expliqué les innovations introduites dans sa classe en vue d'améliorer l'apprentissage de ses élèves, des Américains de première génération. Keishia cherche en effet à s'adapter à leur réalité sociale et refuse de laisser leur situation et leur expérience limiter leurs aspirations et leurs objectifs. Elle s'est fixé trois grands objectifs : adapter le programme de lecture afin qu'il soit culturellement adapté à ses élèves ; définir des stratégies pour accroître la capacité de ses élèves à réussir dans sa classe et dans les études en général ; et garantir l'accès de ses élèves à des possibilités de formation continue après l'école.

Sa démarche a permis d'augmenter de 40 % le niveau de ses élèves en lecture, et beaucoup ont obtenu des bourses d'études complètes.

Le Global Teacher Prize est une récompense d'un million de dollars US décernée chaque année par la fondation Varkey à un(e) enseignant(e) ayant apporté une contribution exceptionnelle à la profession.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [Cérémonie d'ouverture](#) et la [page Internet consacrée au Global Teacher Prize](#).

Autonomie et innovation professionnelles des enseignants

« Pour bâtir des systèmes éducatifs plus résilients, il faut doter des enseignants des compétences nécessaires, adopter des pratiques innovantes et leur donner les moyens et la capacité d'innover. »

Firmin Edouard Matoko, sous-directeur général du Département Afrique de l'UNESCO, plénière d'ouverture.

Dans le cadre des efforts visant à soutenir et renouveler l'éducation, qui émanent des innovations sur le terrain, l'exercice de l'autonomie professionnelle des enseignants est essentiel. Les enseignants s'appuient sur leurs connaissances et leur expérience professionnelles pour sélectionner, modifier et évaluer les pédagogies, les évaluations de l'apprentissage et les ressources d'enseignement et d'apprentissage, afin qu'elles soient adaptées à leur contexte et aux besoins des apprenants. Lorsqu'ils sont autonomes, les enseignants font preuve d'une grande capacité d'adaptation, y compris en cas de crise, comme avec la pandémie. Leur adaptabilité est un déterminant majeur de la résilience du système éducatif.

Point clé n° 1

Favoriser l'innovation pour soutenir l'autonomie et l'initiative des enseignants

L'autonomie, l'initiative et les compétences professionnelles des enseignants sont essentielles à l'innovation dans l'enseignement, laquelle vise à transformer les résultats d'apprentissage des élèves. Les enseignants introduisent, affinent et mettent en œuvre des innovations adaptées à leur contexte et aux besoins d'apprentissage de leurs élèves.

Toutefois, plusieurs participants au Forum se sont inquiétés du fait que certains discours et politiques actuels pouvaient compromettre l'identité et l'autonomie professionnelles des enseignants. D'un point de vue politique, les approches descendantes en matière d'innovation (par exemple, un programme rigide comportant des plans de cours détaillés) discréditent le jugement professionnel des enseignants et leur capacité à concevoir des activités pédagogiques qui répondent aux besoins de leurs élèves. Les normes rigides qui s'appliquent aux enseignants peuvent nuire à l'innovation, ainsi qu'au renouvellement de l'enseignement et à l'évolution professionnelle des enseignants, car elles ne tiennent pas compte de l'évolution des conditions d'enseignement et d'apprentissage, à l'intérieur comme à l'extérieur des écoles. L'utilisation d'outils technologiques tels que l'intelligence artificielle pour remplacer les enseignants, plutôt que pour les aider, peut être tout aussi néfaste.

Toutefois, l'autonomie professionnelle ne signifie pas que l'on travaille dans l'isolement ou la solitude, et n'implique pas non plus l'absence de redevabilité. L'innovation dans ce domaine reflète l'évolution du modèle scolaire et une approche de plus en plus collaborative du travail des enseignants. En effet, les discussions ont insisté sur le fait qu'une collaboration à tous les niveaux était essentielle à l'innovation : les enseignants collaborent en matière de planification ; les enseignants de disciplines et d'écoles différentes échangent des idées ; les enseignants et les chercheurs s'engagent dans un dialogue continu sur les dernières données probantes et connaissances relatives à l'enseignement et à l'apprentissage ; et les enseignants créent des programmes et des ressources conjointement avec leurs pairs, les chefs d'établissement et d'autres acteurs afin que l'éducation demeure adaptée aux besoins des sociétés modernes. Cette collaboration ne doit pas être imposée ; au contraire, en adoptant des approches plus collaboratives, des formes de redevabilité réactive peuvent être exercées par les éducateurs, après avoir pris en compte les intérêts et les souhaits des parties prenantes concernées (Sachs et Mockler, 2011).

« Nous sommes conscients que la collaboration est une condition préalable à l'innovation. »

Kati Anttalainen, spécialiste principale au Secrétariat des relations internationales, ministère de l'Éducation et de la Culture, Finlande, séance plénière 1 (24:10).

De nouvelles formes de travail sont apparues pendant la pandémie (les enseignants partageaient désormais l'apprentissage des enfants avec les parents, par exemple). Les participants au Forum ont parlé d'enseignants faisant des efforts extraordinaires pour maintenir des rapports humains avec les parents et autres personnes s'occupant d'enfants ainsi qu'avec leurs élèves.

Encadré 2. Apprendre par le jeu : pédagogies et partenariats nouveaux

Une approche ludique est de plus en plus considérée comme une nouvelle stratégie efficace, d'une part, pour favoriser le bien-être et l'apprentissage des enfants et, d'autre part, pour renforcer les relations avec les parents et faciliter la réintégration des enfants à l'école, ce qui est particulièrement important dans le contexte de la pandémie.

L'apprentissage par le jeu s'adresse à tous les enfants, et pas seulement aux plus jeunes. Cette méthode les aide à acquérir un large éventail de compétences, notamment la résolution de problèmes et la réflexion critique, ainsi que les aptitudes de base. Il favorise la curiosité, la collaboration, le courage et le sens de l'autonomie tout en étant amusant, captivant et constructif pour les enfants. Reconnu par les parents comme faisant partie intégrante du développement global de l'enfant à tout âge, le jeu offre aux enseignants la possibilité d'interagir avec les parents de différentes manières afin d'encourager et de développer les activités ludiques en dehors de l'école.

Cependant, l'apprentissage par le jeu est une nouvelle approche dans de nombreux contextes, et l'adoption en classe de pédagogies ou d'activités ludiques à l'initiative des enfants implique un changement de rôle pour les enseignants, qui abandonnent leur rôle de gardiens du savoir pour devenir expérimentateurs et collaborateurs. Pour que les enseignants puissent opérer ce changement transformationnel, il leur faut un environnement favorable, tant au niveau local, au sein de l'école, qu'au niveau politique. Il faut également que les enseignants bénéficient d'un développement professionnel et de suffisamment de temps pour s'engager dans une planification collaborative approfondie.

Dans le cadre des approches d'apprentissage par le jeu menées au Rwanda, les jeux reposant sur la technologie (applications) se sont avérés motivants et stimulants pour les apprenants, et les enfants ont été ravis de retourner à l'école. Les environnements numériques amusants et interactifs font entrer le monde réel dans la classe et peuvent améliorer les expériences d'apprentissage, y compris dans le cadre des programmes de rattrapage. Toutefois, ces applications doivent être adaptées au contexte pédagogique et au programme d'études. Il est également essentiel que les filles et les garçons puissent accéder aux mêmes applications : les pédagogies ludiques doivent être sensibles au genre, et ne pas promouvoir les activités et les rôles basés sur le genre.

Présentation de l'UNICEF et du groupe thématique sur l'éducation et la protection de la petite enfance (EPPE) de la TTF.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 1.2](#).

Les enfants sont les maîtres du jeu. Donc, tant que nous leur offrons un environnement favorable, ils pourront toujours déployer leurs ailes tout en étant des penseurs novateurs, créatifs et inventifs. »

Emmanuel Murenzi, directeur pays, Inspire, Educate and Empower Rwanda (IEE), séance 1.2 (9:17).

Conditions favorables à l'innovation en classe

L'innovation en classe ne peut porter ses fruits que dans un contexte de collaboration et d'autonomie professionnelle. Le leadership positionnel et le leadership partagé¹ jouent tous deux un rôle important à cet égard : pour que les chefs d'établissement soient à même d'aider les enseignants à encourager l'innovation en classe, ils doivent délaissier leur rôle de gestionnaire au profit du rôle de leader pédagogique et s'engager dans un processus décisionnel collaboratif avec les enseignants et les élèves. Dans de nombreux pays, cette évolution supposera de revoir les normes qui s'appliquent aux chefs d'établissement, afin de résoudre les problèmes de qualité et de combler les écarts quant à la manière dont les fonctions sont comprises et remplies. Il peut s'avérer nécessaire de remettre en question les normes culturelles, notamment en ce qui concerne les rôles des hommes et des femmes, les relations entre l'école et la communauté, la recherche fondée sur les données probantes et l'adoption des nouvelles technologies.

« **Le Rwanda est en train de créer un centre africain à l'intention des chefs d'établissement en vue d'aider les gouvernements africains à renforcer les capacités et à améliorer la direction des écoles, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et les résultats d'apprentissage.** »

Valentine Uwamariya, ministre de l'Éducation, gouvernement du Rwanda, plénière d'ouverture

Encadré 3. School Leadership Global Network : l'innovation dans la direction des écoles

Le School Leadership Global Network a été créé en 2021 afin de mettre en place une communauté mondiale autour de la direction des écoles, d'identifier les défis que rencontrent et rencontreront les chefs d'établissement, de promouvoir des solutions innovantes et de faire entendre la voix des éducateurs dans les communautés académiques et politiques concernées. Il s'agit d'une initiative de la fondation Varkey et de Global School Leaders, qui fait partie de la TTF.

Au cours de la séance de groupes, le professeur Jose Weinstein, directeur du programme du School Leadership Global Network au Chili, a défini les trois grandes priorités des chefs d'établissement scolaire pendant la crise sanitaire et les premières étapes de la reprise. La première est d'offrir un soutien socioémotionnel aux élèves pour réduire au maximum le décrochage scolaire. La deuxième est d'accorder une plus grande importance à la relation avec les familles, qui ont contribué davantage au processus d'apprentissage tout au long de la pandémie. La troisième est d'adopter de nouvelles pratiques (connectivité interdisciplinaire, utilisation des technologies numériques, collaboration avec les familles, etc.).

Dans ce contexte, trois types de leadership ont gagné en importance : le leadership bienveillant, le leadership transformationnel et le leadership partagé.

À l'avenir, il sera important de réfléchir à la mesure dans laquelle ces évolutions doivent être préservées, aux autres changements qui pourraient s'avérer bénéfiques pour le renouvellement de l'éducation et au type de données probantes qui pourraient éclairer ces discussions.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 1.3](#) et la [page Internet consacrée au School Leadership Global Network](#).

1. Le leadership partagé porte principalement sur la pratique interactive et interdépendante du leadership, tandis que le leadership positionnel désigne les rôles et responsabilités de ceux à qui l'autorité a été formellement attribuée. Au sein des écoles, le leadership partagé comprendrait donc des rôles de leadership répartis entre différents acteurs, notamment les enseignants, les directeurs d'école, les chefs d'établissement et les assistants pédagogiques, par opposition au leadership positionnel d'un individu occupant une position d'autorité particulière.

Les participants au Forum ont insisté sur le fait qu'il était nécessaire que les innovations soient adoptées par l'ensemble du système, y compris les chefs d'établissement. Les enseignants sont les artisans du changement, mais si les innovations menées par leurs soins ne sont pas approuvées par le système, elles s'inscriront rarement dans la durée. De même, les innovations ont peu de chances de porter leurs fruits si les enseignants ne sont que de simples exécutants de la politique, plutôt que des acteurs au sein de leur profession.

L'innovation est-elle imposée aux enseignants ou le système dans son intégralité montre-t-il l'exemple ? A-t-elle été adoptée par l'ensemble du système ? »

Karema Modern Musiimenta, directeur pays de STIR Education en Ouganda, séance plénière 1 (19:52).

L'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage grâce aux technologies numériques

Les technologies numériques offrent la possibilité de personnaliser le soutien aux apprenants et de tenir compte de la diversité, d'améliorer l'accès aux ressources et de faciliter l'apprentissage collaboratif pour les enseignants et les élèves, sans contrainte d'espace ni de temps. Pendant la pandémie, des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des organisations de la société civile et de petits groupes d'enseignants ont conçu et mis gratuitement à disposition des dossiers et des ressources pédagogiques numériques. En Afrique du Sud, par exemple, le Centre d'enrichissement des écoles de l'institut africain des sciences mathématiques (AIMSSEC) a élaboré des leçons sur Google Classroom et WhatsApp, auxquelles les enseignants et leurs élèves pouvaient accéder au moyen d'un téléphone portable (plénière 1).

Encadré 4. Égypte – Fondation Educate Me : l'appropriation de l'innovation technologique par les enseignants

La fondation Educate Me dirige une école communautaire et propose des programmes de développement professionnel aux enseignants et aux élèves, en mettant l'accent sur les pédagogies et les programmes axés sur l'apprenant et les compétences. L'objectif est de donner aux enseignants, aux élèves et aux chefs d'établissement les moyens d'être des apprenants agiles tout au long de leur vie et d'apporter des solutions locales aux défis rencontrés en matière d'éducation. À cet égard, la fondation souligne l'importance des valeurs. Elle veut faire évoluer l'état d'esprit des enseignants et des élèves, leur offrir le respect et la dignité qu'ils méritent et leur donner à voir les changements possibles. Pendant la pandémie, les enseignants ont tiré parti de ces capacités pour transformer leur enseignement malgré des ressources limitées. Des enseignants qui n'avaient jamais utilisé de technologies numériques auparavant ont réussi à rester en contact avec leurs élèves en utilisant WhatsApp de manière innovante et en créant leurs propres chaînes YouTube.

Présentation de Christine Safwat, directrice exécutive de la fondation Educate Me (lauréate du Prix Hamdan).

Pour obtenir de plus amples informations, voir la séance plénière 2 et la [page Internet consacrée à la fondation Educate Me](#).

Cependant, les technologies numériques ne sont jamais qu'une partie de la solution pour améliorer les résultats scolaires ; elles ne remplacent pas les enseignants. Les participants au Forum ont souligné qu'une série d'approches de haute et de faible technologie sont nécessaires en fonction du contexte : lors de l'introduction des technologies, il est important de comprendre le niveau de familiarité des enseignants, d'identifier les domaines dans lesquels ils pourraient avoir des difficultés et de déterminer quelle technologie pourrait leur être utile.



Nous devons améliorer le développement des enseignants grâce aux compétences numériques ainsi qu'à de meilleures possibilités d'apprentissage en Afrique, et leur donner accès aux appareils numériques. »

Valentine Uwamariya, ministre de l'Éducation, gouvernement du Rwanda, plénière d'ouverture.

Les technologies conçues en dehors de la salle de classe peuvent constituer un fardeau pour les enseignants si elles ne sont pas adaptées ni intégrées de manière appropriée. Des mécanismes de retour d'informations doivent être mis en place lorsque de nouvelles technologies sont introduites dans les écoles et les salles de classe, afin que les expériences et les besoins des enseignants puissent être partagés avec les développeurs de logiciels. Les enseignants de nombreux pays n'ont pas accès à des infrastructures ou à des dispositifs numériques adéquats, ni à Internet, et ils n'ont pas non plus la possibilité d'essayer des dispositifs numériques dans leur propre classe, que ce soit sur place ou à distance. Pour tirer efficacement parti de la technologie afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage, des investissements sont nécessaires, non seulement dans le matériel et les logiciels, mais aussi dans le développement professionnel des enseignants. Ces derniers doivent comprendre en quoi les technologies numériques ont transformé la nature des disciplines enseignées et peuvent faire évoluer les pratiques éducatives. Le cadre TPACK (*Technological Pedagogical Content Knowledge*) (Mishra et Koehler, 2006) est une façon de considérer les connaissances requises pour l'enseignement à l'intersection du savoir disciplinaire (contenu de chaque matière) et de la connaissance des outils numériques et de leurs fonctionnalités.

Encadré 5. Kenya – Encourager et soutenir l'innovation éducative avec les communautés d'enseignants à l'ère COVID-19

Au Kenya, la fermeture des écoles, en mars 2020, a concerné 12 millions d'apprenants et 330 000 enseignants. Pour faire face à cette situation, la Commission des services du secteur de l'éducation (Teachers Service Commission) a adopté des méthodes d'apprentissage à distance et virtuelles (radio, télévision, etc.). Afin de leur montrer comment utiliser ces méthodologies, la Commission a formé plus de 163 000 enseignants (dont 58 % de femmes). Les enseignants ont également bénéficié de conseils sur la manière dont ils pouvaient soutenir leurs collègues et offrir un soutien psychosocial aux familles et aux élèves. Bien que cette démarche n'ait pas permis d'atténuer totalement l'abandon scolaire ou la perte d'apprentissage, de nombreux enseignants ont réussi à s'adapter à ces nouvelles méthodologies plus collaboratives, et l'utilisation de la radio et de la télévision à des fins d'enseignement a considérablement augmenté.

Cette initiative aura notamment montré toute la valeur des communautés d'enseignants en ligne, qui permettent un partage d'expérience et de nouvelles ressources. Les enseignements de ce type éclairent désormais les politiques publiques sur l'apprentissage en ligne et le développement professionnel connexe.

Présentation de Gabriel Mathengi, sous-directeur adjoint, Commission des services du secteur de l'éducation, Kenya.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la vidéo et les diapositives de la séance 3.4.

Point clé n° 2

Créer les conditions permettant aux enseignants d'innover

La capacité des enseignants à innover dépend de l'existence de conditions de travail décentes, du soutien reçu (notamment de la part de leur chef d'établissement), de la disponibilité de ressources telles que des appareils numériques, de la mise en place d'incitations appropriées et de l'accès à des possibilités d'apprentissage professionnel formel et informel. Cela a des conséquences sur le rôle des chefs d'établissement et sur leurs relations avec les enseignants.

Soutenir et saluer la contribution des enseignants à l'innovation en matière d'éducation

« Avec la pandémie [...], nous tenons tous le même discours à propos des enseignants. Malheureusement, nos politiques, nos pratiques et l'environnement scolaire ne reflètent pas souvent ce consensus. »

Antonio Novoa, professeur, Université de Lisbonne, séance plénière 1 (38:10).

Tout au long de la pandémie, le rôle des enseignants a fait l'objet d'une grande attention. À mesure que nous avançons, il est important de maintenir cette reconnaissance et cette visibilité pour légitimer la contribution des enseignants à l'innovation, ainsi qu'à la production de connaissances pédagogiques et professionnelles. Il existe plusieurs façons d'y parvenir, notamment en offrant aux enseignants la possibilité de partager leurs expériences et leurs réflexions sous diverses formes (publications, etc.). Cependant, les conditions sociales des enseignants ne correspondent pas toujours à la reconnaissance dont ils jouissent. Il est essentiel de continuer à investir dans l'amélioration des conditions de travail et du bien-être des enseignants. Il est également important de revoir régulièrement ce que nous demandons aux enseignants et aux chefs d'établissement, et d'envisager leur rôle d'un point de vue global. Il convient par ailleurs de réfléchir à la meilleure façon d'utiliser les technologies numériques pour réduire la charge de travail des enseignants.

« Se rappeler d'abord que les enseignants sont des êtres humains avant d'être des enseignants, et traiter les enseignants comme des êtres humains, en faisant preuve d'humanisme. »


Christine Safwat, directrice exécutive, fondation Educate Me (lauréate du Prix Hamdan), séance plénière 2 (41:30).

Point clé n° 3

Reconnaître la contribution des enseignants à l'innovation

On reconnaît généralement que le succès des solutions éducatives mises en place face à la pandémie doit beaucoup au professionnalisme des enseignants. À mesure que les systèmes se rétablissent, il est important de continuer à reconnaître publiquement l'innovation dont font preuve les enseignants et de leur offrir des espaces pour partager leurs connaissances et leurs expériences.

Thème n° 2 : L'innovation dans la formation des enseignants

The background is a solid teal color with several large, overlapping, organic shapes in various shades of teal and dark teal, creating a layered, abstract effect.

La pandémie a donné lieu à une pléthore de nouvelles formes de formation des enseignants (formelle, non formelle et informelle, et formats mixtes, hybrides et en ligne). Elle a également mis en avant la nécessité de revoir et de remanier les programmes de formation des enseignants afin de s'assurer qu'ils disposent des compétences requises pour innover et s'adapter à l'évolution de la situation, en vue de répondre au mieux aux besoins d'apprentissage de tous leurs élèves, aujourd'hui et demain. Les enseignants étant les principaux moteurs de l'innovation éducative, l'objectif stratégique de tous les pays doit être de leur proposer de nouvelles formations.

La meilleure façon de préparer les sociétés à des changements rapides est d'innover dans la profession d'enseignant. »

Liina Kersna, ministre de l'Éducation, gouvernement estonien, séance plénière 2 (15:15).

Innovation dans la préparation des enseignants

Les programmes de formation des enseignants doivent être revus et corrigés. Ils doivent être orientés vers l'avenir et mettre l'accent sur des domaines tels que la citoyenneté active, la compréhension des questions environnementales et les compétences numériques. La pandémie a montré qu'il était nécessaire de doter les enseignants de compétences dans des domaines auxquels on accordait jusqu'alors peu d'attention : favoriser le bien-être socioémotionnel des élèves, mettre en œuvre des programmes de rattrapage ou un apprentissage accéléré, et intégrer les technologies numériques dans l'enseignement et l'apprentissage (VVOB, 2021). Toutefois, ces nouvelles préoccupations ne suffisent pas à garantir que la formation des enseignants répondra à leurs besoins. Il convient également de prêter attention à la pédagogie, c'est-à-dire à l'acte d'enseigner et au discours qui l'accompagne (sur l'apprentissage, le programme d'études, l'évaluation, l'inclusion, etc.) (Alexander, 2008). Dans de nombreux cas, les enseignants ont entendu parler de l'apprentissage actif, mais leur manque d'expérience pratique et de confiance en la matière les empêche de l'appliquer dans leur classe. La pandémie a également révélé que peu d'enseignants avaient eu l'occasion de se familiariser avec les pédagogies numériques et de réfléchir à la manière d'améliorer l'apprentissage à l'aide des TIC.

Les participants au Forum ont insisté sur le fait que les formateurs d'enseignants devaient s'engager dans un dialogue continu sur les dernières connaissances, les données probantes et les objectifs de l'éducation, afin de mettre l'innovation au service de la qualité.

Les institutions impliquées dans la formation des enseignants doivent être tout aussi impliquées dans les modalités de formation. »

Liina Kersna, ministre de l'Éducation, gouvernement estonien, séance plénière 2 (17:17).

Les participants au Forum ont plaidé pour l'intégration des compétences en matière de recherche en tant que troisième pilier de la formation initiale des enseignants, aux côtés de la connaissance du contenu et de la pédagogie. De solides compétences en matière de recherche permettront aux enseignants d'apprendre à connaître leurs propres classes et de développer des compétences telles que la résolution de problèmes et la résilience dans l'expérimentation. Ces compétences sont nécessaires aux enseignants qui cherchent à innover, à s'améliorer en permanence et à acquérir leurs propres connaissances professionnelles. Cependant, la recherche doit être encadrée différemment selon le contexte et être entreprise avec des pairs et des mentors, et non de manière isolée.

De solides compétences de recherche permettent aux enseignants d'apprendre à connaître leurs propres classes et d'élaborer des pratiques inclusives et équitables en classe. Mais cela prend du temps. »

Gerald Letendre, professeur d'éducation et d'affaires internationales, Penn State University (États-Unis), séance plénière 2 (25:33).

Encadré 6. Brésil – Programa de Especialização Docente : intégrer la théorie, la pratique et la recherche dans la formation des enseignants

Le Programme de spécialisation des enseignants (PED Brasil) est un cours d'enseignement supérieur en mathématiques ou en sciences naturelles destiné aux enseignants travaillant dans des classes du système pédagogique de base. D'une durée d'un an et demi à deux ans, il est proposé par 15 établissements d'enseignement supérieur en partenariat avec les départements d'éducation des différents États et municipalités du Brésil, et ce, dans plusieurs régions.

Il comprend deux dimensions hautement intégrées et connectées : l'académique et la clinique. Il se compose de dix modules séquentiels et d'un programme de mentorat. Ces enseignants expérimentés travaillent aux côtés des professeurs universitaires pour accompagner tous les enseignants dans leur propre classe au cours de quatre cycles de mentorat. Les discussions sur l'expérience d'apprentissage professionnel reposent sur des exemples réels de travaux d'élèves et sur une compréhension approfondie des conditions sociales de chaque classe de la part des enseignants. Dans le cadre d'une des missions du programme, tous les enseignants sont invités à choisir un élève qu'ils aimeraient mieux connaître. Les enseignants s'entretiennent avec l'élève et sa famille, et s'intéressent aux relations de l'élève avec ses camarades de classe. Ils connaissent ainsi mieux l'élève dans l'ensemble, ce qui leur permet d'améliorer leur pratique pédagogique et, partant, l'apprentissage de l'élève.

Présentation de Gerald Letendre, professeur d'éducation et d'affaires internationales, Penn State University (États-Unis).

Pour obtenir de plus amples informations, voir la séance plénière 2 ou la [page Internet consacrée au PED Brasil](#).

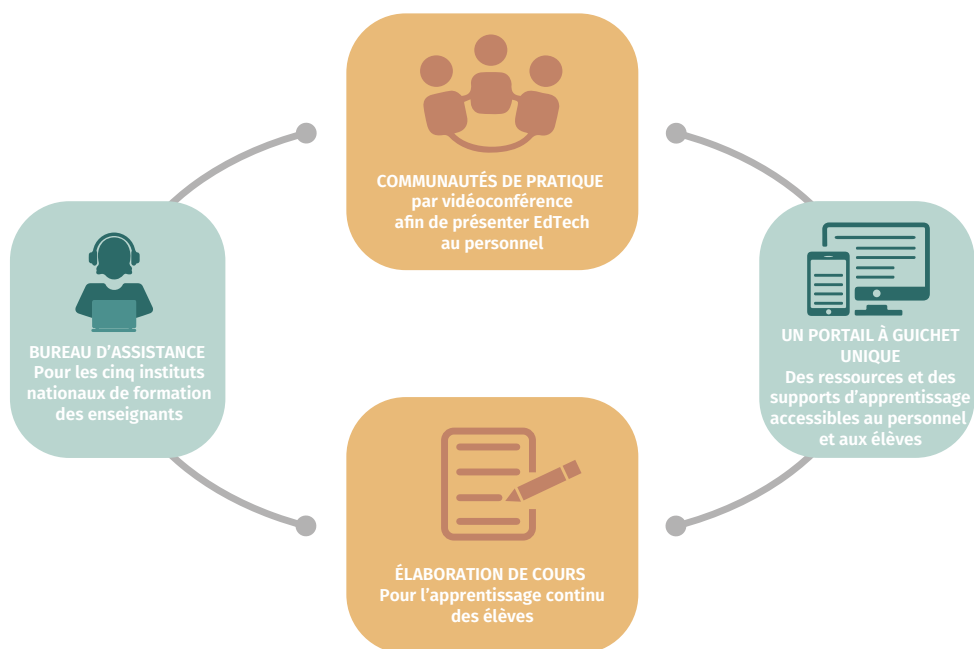
Bien qu'essentiel, l'apprentissage professionnel des formateurs d'enseignants est souvent négligé. Eux aussi doivent avoir l'occasion de se perfectionner sur le plan professionnel et d'expérimenter de nouvelles pratiques, en particulier celles qui reposent sur les technologies numériques. Ils seront alors en mesure de modéliser avec assurance des pédagogies interactives et des approches efficaces avec les enseignants en formation.

Encadré 7. Ouganda – Programme Sandbox : intégration des TIC dans la formation des enseignants (ENABEL)

Lorsque les instituts de formation des enseignants ont dû fermer leurs portes au début de la pandémie en Ouganda, le projet de formation des enseignants (Teacher Training Education Project ou TTE) a réagi en lançant une initiative intitulée Sandbox EdTech. L'objectif était d'améliorer les compétences numériques des professeurs universitaires (formateurs d'enseignants) et d'assurer la continuité de l'apprentissage des enseignants en formation pendant la pandémie. Le projet TTE concerne la formation des enseignants du secondaire dans les cinq instituts nationaux de formation des enseignants et leurs 16 écoles secondaires partenaires en Ouganda.

L'initiative Sandbox a mis à la disposition des enseignants et des enseignants stagiaires des cinq universités une série de documents en ligne et des outils numériques ouverts et gratuits, à savoir, notamment, des espaces d'apprentissage numériques permettant aux formateurs d'enseignants d'expérimenter et d'innover dans leur propre enseignement.

Figure 1. Les grands piliers du projet TTE de Sandbox



Les évaluations du projet indiquent que plus de 75 % des enseignants et 60 % des étudiants ont accédé aux différents cours et ressources en ligne, et que les étudiants qui ont pu accéder au portail l'ont trouvé très utile. Les enseignantes et les étudiantes sont plus nombreuses à avoir utilisé le portail que leurs pairs masculins. Les enseignements tirés de cette phase initiale aident les instituts de formation des enseignants à élaborer de nouveaux contenus électroniques.

Présentation de Jane Egau, directrice de l'enseignement supérieur, ministère de l'Éducation et des Sports, Ouganda.

Pour obtenir de plus amples informations, voir les [diapositives de la séance 2.3](#).

Point clé n° 4

Intégrer la recherche dans la préparation et le développement des enseignants

Pour devenir des innovateurs pédagogiques confiants qui améliorent l'équité de l'apprentissage des élèves, les enseignants doivent avoir la possibilité, dans le cadre des programmes de formation initiale, de développer leurs compétences en matière de recherche en classe ; cela les aidera à devenir des apprenants autonomes tout au long de la vie.

Encourager les pratiques inclusives grâce à une formation innovante

La formation des enseignants doit accorder une plus grande attention aux nouvelles politiques d'inclusion éducative (aux niveaux mondial, national et local) afin de donner aux enseignants les moyens de répondre à la diversité croissante des élèves. Alors que les pays s'intéressent à l'inclusion dans l'éducation pour atteindre les cibles de l'ODD4, davantage d'enfants auparavant exclus de l'éducation en raison de leur origine, de leurs capacités ou de leur identité, sont scolarisés dans des écoles ordinaires. Au Brésil, par exemple, la part des élèves handicapés dans les écoles ordinaires est passée de 23 à 81 % entre 2003 et 2015 à la suite d'un changement de politique (Rapport mondial de suivi sur l'éducation, 2020). Mais les enseignants ont souvent du mal à répondre aux différents besoins d'apprentissage de l'ensemble de leurs élèves. Nombre d'entre eux n'ont pas été bien formés aux stratégies d'enseignement inclusives ni aux techniques de gestion de la classe. Partout dans le monde, les enseignants indiquent avoir grand besoin d'un développement professionnel, de matériel et de conditions adaptées en classe pour valoriser tous les élèves et leur permettre de réussir.

L'inclusion doit être au cœur de la formation initiale et continue afin de renforcer les capacités de tous les enseignants à cet égard. Elle doit être multidimensionnelle et ne pas se limiter aux questions de handicap. La réalisation des cibles de l'ODD 4 nécessite des approches innovantes pour offrir aux enseignants un soutien durable et axé sur la pratique, qu'ils soient en service ou en formation.

Encadré 8. Rwanda – Building Learning Futures (BLF) : entraide et réseaux pour des pratiques d'enseignement inclusives

Au Rwanda, la pratique de l'enseignement inclusif se définit sur le plan politique comme l'inclusion effective de tous les enfants dans les cours, ainsi qu'un soutien adapté supplémentaire aux enfants qui en ont le plus besoin. Dans le cadre du projet Building Learning Futures (BLF), la politique est mise en œuvre dans chaque école avec l'aide d'une équipe principale d'enseignants appelés « coordonnateurs de l'éducation inclusive ». Ces enseignants sont sélectionnés et formés par des coordonnateurs pédagogiques spécialisés dans la gestion des élèves ayant des besoins spécifiques qui travaillent au niveau du district et ont une connaissance approfondie du contexte local. Ils travaillent avec ces coordonnateurs pédagogiques pour organiser des communautés de pratique dans leur école afin d'aider les chefs d'établissement et leurs pairs à modifier leurs pratiques en classe et à partager des idées et des approches efficaces. Un objectif clé est d'améliorer la confiance des enseignants dans leur travail avec des enfants aux profils différents en répondant aux besoins professionnels de chacun d'entre eux.

Les évaluations menées dans le cadre du programme ont montré que davantage d'enfants se sentaient inclus, valorisés et en sécurité en milieu scolaire et que les enseignants répondaient plus efficacement aux besoins d'apprentissage de leurs élèves grâce à un diagnostic efficace et à l'utilisation d'un plus large éventail de stratégies.

Le programme devrait bientôt tenir compte du rôle des coordonnateurs pédagogiques spécialisés, et le nombre d'enseignants coordonnateurs de l'éducation inclusive devrait augmenter.

Présentation de Jean-Claude Sabato, coordonnateur pédagogique spécialisé dans la gestion des élèves ayant des besoins spécifiques et bénévole pour Voluntary Service Overseas, Rwanda. Pour plus de plus amples informations, voir la [séance 2.1](#).

Il est essentiel que la formation et le développement professionnels continus des enseignants tiennent compte du principe d'inclusion. Tous les enseignants, indépendamment de leur statut, de leur lieu de travail, de leur genre ou de toute autre caractéristique, doivent être en mesure de participer à un développement professionnel continu adapté à leur travail. Dans de nombreux pays, par exemple, les enseignants travaillant en milieu rural n'y ont souvent pas accès (Rapport mondial de suivi sur l'éducation, 2019).

« **Un élément clé de la politique de formation des enseignants [en Colombie] est de réduire les écarts de qualité entre la formation des enseignants en milieu rural et celle en milieu urbain. »**

María Victoria Angulo, ministre de l'Éducation, gouvernement colombien, séance plénière 2 (7:45).

Développement professionnel continu des enseignants

« **S'il y a une chose que nous avons apprise pendant la pandémie de COVID-19, c'est que les enseignants sont irremplaçables. À l'avenir, il sera important de disposer de bonnes stratégies pour le développement professionnel continu des enseignants. »**

Tonje Brenna, ministre de l'Éducation, gouvernement norvégien, plénière d'ouverture.

Pour que le développement professionnel continu soit adapté et utile à tous les enseignants, il faut délaissier l'approche centralisée au profit d'une stratégie selon laquelle les enseignants s'approprient le système et sa conception, identifiant ainsi leurs propres besoins et possibilités de développement professionnel. Cette démarche implique un changement radical de mentalité de la part des responsables du développement professionnel continu ainsi que des chefs d'établissement et des enseignants eux-mêmes. Cette évolution à l'initiative des enseignants part du principe qu'un apprentissage professionnel efficace passe par la pratique en classe, et non par une formation dispensée dans des ateliers éloignés des réalités des établissements scolaires. Le développement professionnel continu doit se concentrer sur l'expérimentation et la recherche de nouvelles pratiques en classe, la réflexion sur la pratique et les ajustements nécessaires, le tout dans le cadre d'un effort partagé entre pairs.

Les interactions sociales et la collaboration sont essentielles à ces nouvelles formes de développement professionnel continu. Plusieurs pays ont réussi à s'appuyer sur des initiatives d'entraide pour garantir un développement professionnel continu durable, rentable et axé sur la pratique. Il en existe plusieurs exemples : des mentors en milieu scolaire qui enseignent conjointement avec leurs collègues six heures par semaine, au Rwanda ; des enseignants tuteurs en milieu scolaire qui offrent des conseils constructifs « juste à temps » à leurs pairs sur l'utilisation des technologies numériques pour l'enseignement et l'apprentissage, en Finlande ; et des enseignants spécialisés en pédagogie qui soutiennent leurs collègues, à Shanghai (encadré 11).

« **Comment soutenir au mieux les enseignants face à des attentes de plus en plus élevées de la part de la société et des changements de plus en plus rapides ? »**

Liina Kersna, ministre de l'Éducation, gouvernement estonien, séance plénière 2 (16:24).

Que ce soit au sein des écoles ou non, les enseignants utilisent un éventail de réseaux d'enseignants, de communautés d'apprentissage professionnel ou de groupes de recherche pour entrer en contact les uns avec les autres et s'inspirer mutuellement en imaginant ou en partageant de nouvelles façons de mettre en œuvre ou d'adapter les programmes et les pédagogies. Les plateformes de médias sociaux contribuent largement à mettre en relation les enseignants les uns avec autres par des moyens familiaux, accessibles et peu coûteux. En Indonésie, une plateforme en ligne permettant aux enseignants de collaborer, d'accéder aux ressources et de les partager a été consultée plus de 100 millions de fois par 360 000 enseignants pendant la pandémie.

En outre, une plateforme de formation des enseignants en ligne a été utilisée par plus de 40 % des enseignants indonésiens vivant dans des endroits reculés depuis son lancement, en octobre 2020.

La technologie peut améliorer le processus d'apprentissage des enseignants, leur offrant la possibilité de diversifier et de personnaliser leur développement professionnel continu. Pendant la pandémie, la majorité des programmes de formation des enseignants se sont orientés vers des modèles hybrides ou mixtes, et de nombreux participants ont évoqué la nécessité de maintenir ces offres après la pandémie. Cependant, il est nécessaire d'entreprendre des travaux supplémentaires pour déterminer la combinaison d'offres la plus appropriée selon le contexte et le groupe d'enseignants, afin de garantir l'équité des formations.

Encadré 9. Rwanda – Un leadership innovant pour la continuité de l'enseignement et de l'apprentissage

Un partenariat mené dans le cadre de l'initiative Leaders in Teaching de Mastercard propose différentes formes de formation continue aux directeurs de district pour l'éducation, aux inspecteurs pédagogiques sectoriels, aux directeurs d'école, aux directeurs adjoints, aux mentors en milieu scolaire et aux responsables de l'enseignement des matières scolaires en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques dans 14 districts du Rwanda. L'initiative vise à renforcer les capacités de leadership, de mentorat et d'accompagnement des éducateurs chevronnés afin d'encourager leur développement professionnel et un apprentissage de qualité dans leur école. Par le passé, ces éducateurs ne disposaient que d'un accès limité à des possibilités de développement professionnel de ce type.

Pendant la pandémie, le partenariat a adopté une stratégie de « rétablissement et de résilience » afin de garantir la continuité de l'apprentissage. Une évaluation menée dans le cadre de cette initiative a mis en évidence un point essentiel : le leadership en matière d'apprentissage inclusif et continu, pour les élèves comme pour les enseignants, ne doit pas toujours relever de la seule responsabilité du chef d'établissement. Les mentors en milieu scolaire, et les responsables de l'éducation de chaque district et chaque secteur peuvent veiller à la préparation des enseignants et à la continuité de l'éducation des élèves. Parmi les autres points à retenir, citons notamment le caractère indispensable des modes d'apprentissage hybrides, l'importance de la connectivité numérique et l'utilisation d'outils peu coûteux, tels que les plateformes SMS (les SMS et WhatsApp en particulier ont été très utiles pour fournir des conseils sur les activités), et la poursuite des activités d'apprentissage professionnel sur de longues périodes.

Rwanda Basic Education Board, Collège de l'Éducation de l'Université du Rwanda, fondation Mastercard (Leaders in Teaching), VVOB, Inspire, Educate and Empower Rwanda et Eneza Education.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 2.2](#).

Dans de nombreux cas cependant, cet apprentissage professionnel fondé sur la pratique entre pairs est étranger aux enseignants, et la médiocrité de leur formation initiale laisse supposer que des conseils peuvent se révéler utiles pour garantir une collaboration constructive et productive. Lorsqu'ils bénéficient de conseils (sous de multiples formes), les enseignants sont à même de définir un langage commun ainsi que de renforcer leurs attentes et leurs compétences afin d'agir de manière autonome. Face à la pandémie, nombre de gouvernements ont rendu disponibles davantage d'outils de développement professionnel continu en ligne : par exemple, un partenariat entre le gouvernement colombien et plusieurs sociétés de communication donnera à toutes les communautés éducatives du pays un accès en ligne gratuit au portail national, qui contient des ressources pédagogiques, des dossiers d'apprentissage, des ressources éducatives numériques et plus encore. Ceci est particulièrement important pour les enseignants et les élèves vivant en milieu rural. Des ressources mondiales accompagnent ces ressources nationales (encadré 10).

Encadré 10. Pakistan – Améliorer les politiques relatives aux enseignants en service (mentorat de la Banque mondiale)

De nombreux enseignants bénéficient d'un cadre structuré de soutien pour dispenser un enseignement de qualité et se perfectionner en toute autonomie. Pour soutenir l'évolution professionnelle des enseignants, la Banque mondiale a mis au point deux outils : Teach et Coach (Enseigner et Accompagner). Teach est un outil d'observation en classe en libre accès qui permet aux enseignants de cerner les points faibles de leur pratique. Coach utilise ensuite ces informations pour adapter la conception et la mise en œuvre de différentes formes de politiques enseignantes (accompagnement individuel, séances de formation et ateliers hybrides, en personne ou à distance), afin d'aider les enseignants à améliorer leur pratique. Au Pendjab (Pakistan), Coach est utilisé pour mettre au point un système d'accompagnement individuel qui donne aux enseignants un retour régulier sur leurs pratiques pédagogiques en classe à partir d'observations ciblées. L'une des principales caractéristiques de cet outil est l'utilisation d'une structure claire en matière d'accompagnement, qui permet des discussions visant à guider les enseignants : ceux-ci sont d'abord amenés à décrire, puis à évaluer et à analyser leur expérience d'enseignement en classe. Les mentors concentrent ensuite leurs remarques sur un petit nombre de points à améliorer, en convenant avec chaque enseignant(e) d'objectifs gérables et réalisables. Cette approche a permis d'augmenter de 20 % les pratiques efficaces en classe.

Présentation d'Ezequiel Molina, économiste principal et responsable mondial du groupe thématique sur les enseignants, Banque mondiale.

Pour obtenir de plus amples informations, voir [la séance plénière 1](#) et [la page Internet consacrée à Coach](#).

Point clé n° 5

Se tourner vers un développement professionnel dirigé par les enseignants et fondé sur la pratique

Le développement professionnel des enseignants doit être dirigé par les enseignants eux-mêmes et axé sur les élèves pour répondre aux besoins de classes de plus en plus diversifiées. Il peut donc prendre de multiples formes. Les TIC adaptées au contexte ont un rôle à jouer dans le soutien aux communautés d'apprentissage professionnel et dans l'accès des enseignants à l'expertise et aux ressources. Cela vaut également pour les formateurs d'enseignants.

Cadres et systèmes favorables à l'innovation dans la formation des enseignants

Les enseignants ont besoin d'être encouragés et motivés pour se perfectionner tout au long de leur carrière. Il peut alors être nécessaire de relier les parcours de développement professionnel continu et d'évolution de carrière au moyen d'un cadre de développement professionnel continu.

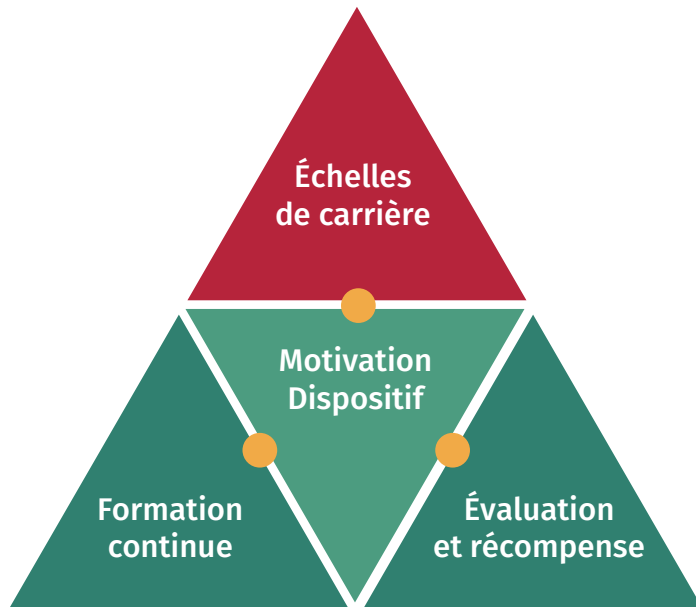
La transformation numérique est une réalité. Nous devons adapter notre système et créer des incitations pour que les enseignants apprennent et innovent. »

María Victoria Angulo, ministre de l'Éducation, gouvernement colombien, séance plénière 2 (8:44).

Encadré 11. Chine – Un système global innovant en matière de développement professionnel continu à Shanghai

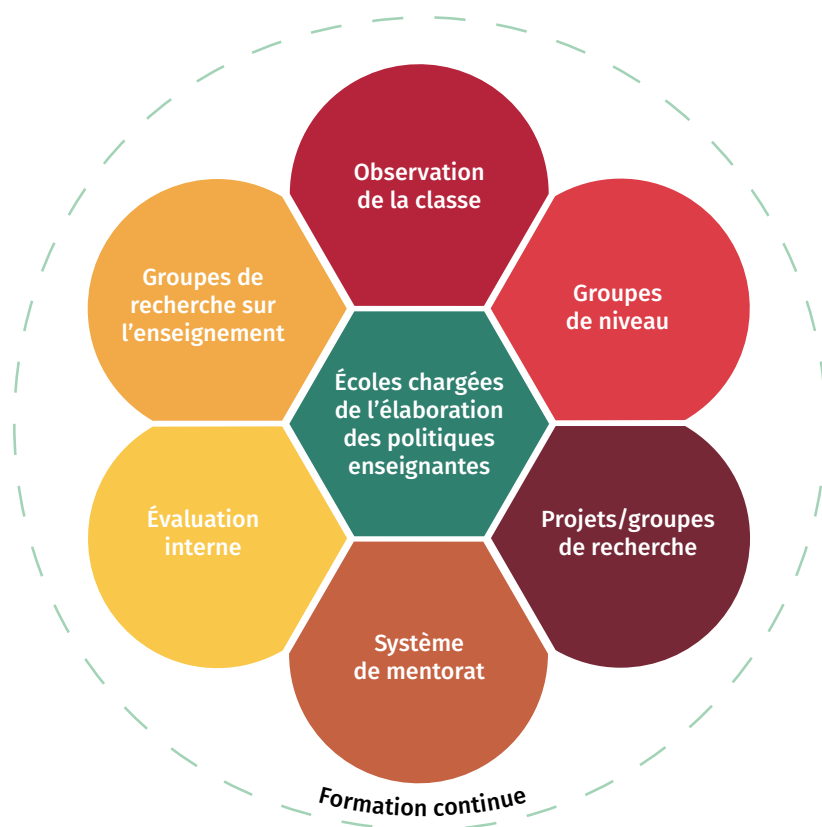
La ville de Shanghai compte plus de 126 000 enseignants. Son système d'innovation pour le développement professionnel des enseignants a été conçu en partenariat avec plusieurs parties prenantes, notamment les syndicats d'enseignants. Celui-ci relie les échelles d'évolution de carrière des enseignants, l'évaluation des performances et les récompenses, ainsi que la formation en cours d'emploi (développement professionnel continu), et il s'adapte aux besoins professionnels de chaque enseignant(e).

Figure 2. Un système triangulaire pour le développement professionnel des enseignants à Shanghai



En tant que système holistique innovant pour le développement professionnel des enseignants à Shanghai, les innovations récentes en cette matière incluent le passage d'une approche centralisée au profit d'un apprentissage, d'une recherche et de supports autonomes. Avec le soutien de maîtres formateurs, les enseignants disposent de deux à trois heures par semaine pour se perfectionner sur le lieu de travail. Le développement professionnel continu peut prendre différentes formes : participation à des groupes de recherche sur l'enseignement d'une matière, participation à des groupes de projets de recherche, observation de la classe/étude des leçons, ou soutien aux enseignants des écoles voisines.

Figure 3. Innovation dans la formation en milieu scolaire et le développement professionnel des enseignants à Shanghai



Depuis peu, il existe une nouvelle catégorie d'enseignants à Shanghai : le grade de professeur. Cette nouveauté permet de reconnaître l'expertise des enseignants en matière d'enseignement, de recherche et de gestion des besoins des élèves. Une catégorie similaire existe pour les chefs d'établissement.

Présentation de Minxuan Zhang, directeur du Centre de formation des enseignants de l'UNESCO et du Research Institute for International and Comparative Education de l'Université normale de Shanghai (Chine).

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance plénière 2](#).

Les innovations de la formation des enseignants reposent sur un écosystème de soutien dans le cadre duquel les enseignants ont le temps et la possibilité d'accéder aux outils d'apprentissage professionnel. Plusieurs pays ou autorités éducatives en sont conscients et accordent désormais aux enseignants le temps de se perfectionner pendant leur journée de travail : au Rwanda, par exemple, tous les enseignants disposent de trois heures de formation tous les mercredis après-midi (gouvernement du Rwanda, 2021).

Toutefois, en l'absence d'une définition claire et pérenne de ce qu'est un enseignement de qualité à l'échelle nationale et d'un examen systématique de toutes les politiques éducatives, les innovations en matière de formation des enseignants risquent d'être fragmentées, décousues et inefficaces. Les innovations en matière de formation des enseignants, telles que l'introduction d'une approche axée sur la recherche, doivent s'articuler autour d'autres politiques en la matière, ainsi que de celles relatives à d'autres aspects de la préparation et du travail des enseignants, notamment le recrutement, le déploiement, la rémunération et les conditions de travail.

« **Lorsque les pays tentent de réformer la politique de formation des enseignants, ils considèrent rarement dans quelle mesure cette réforme pourrait être influencée par des aspects multiples de ladite politique. Il existe souvent des problèmes liés à des dispositions institutionnelles bien ancrées, et il est important d'intégrer la formation initiale des enseignants à leur développement professionnel ultérieur.** »

Gerald Letendre, professeur d'éducation et d'affaires internationales, Penn State University (États-Unis), séance plénière 2 (26:38).

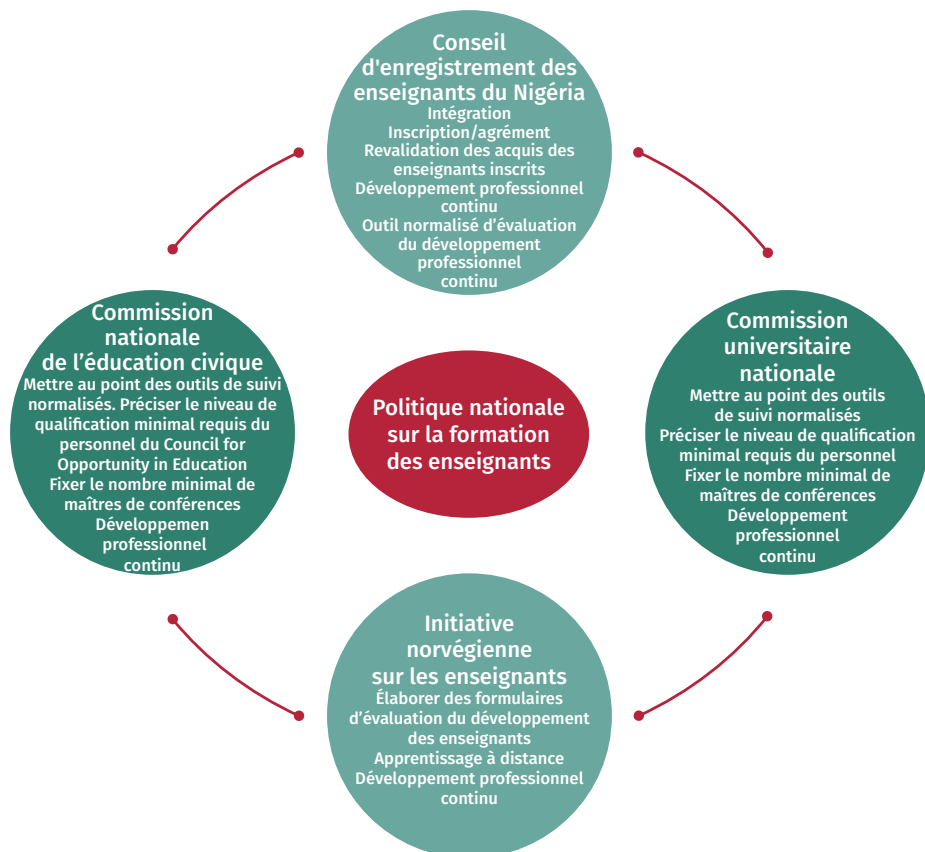
Encadré 12. Nigéria – Education for Change : un plan stratégique ministériel complet

Le plan stratégique ministériel pour l'éducation définit un moyen de repositionner le secteur de l'éducation du Nigéria afin qu'il joue un rôle central dans le processus national de réforme et de développement. Il repose sur dix piliers et s'articule autour de trois domaines de résultats : l'accessibilité, la qualité et le renforcement des systèmes.

Le cinquième pilier correspond à la politique nationale de formation des enseignants (National Teacher Education Policy), qui comprend huit domaines politiques interdépendants : inscription des enseignants, conditions d'admission, conditions d'obtention du diplôme, programme d'études et enseignement, pratique de l'enseignement et initiation, certification et autorisation d'exercer, formation continue des enseignants (programme d'études et autres) et développement professionnel continu.

Cette politique sera mise en œuvre par quatre organismes et institutions interconnectés opérant dans tout le pays.

Figure 4. Organismes de mise en œuvre/aperçu des différents rôles



Le Teachers Registration Council of Nigeria (Conseil d'enregistrement des enseignants) est à même de jouer un rôle clé dans le repositionnement du secteur de l'éducation au Nigéria. L'une de ses priorités actuelles est l'octroi de licences à tous les enseignants du pays, et leur inscription. À l'heure actuelle, plus de 2 millions d'enseignants ont été enregistrés, mais l'on estime que cela ne représente qu'environ 50 % des enseignants du Nigéria.

*Présentation de Josiah Olusegun Ajiboye, professeur, Université d'Ibadan (Nigéria)
Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 1.1](#).*

Point clé n° 6

Créer un environnement qui favorise l'innovation durable durant la formation des enseignants

Lors de la planification des innovations et des réformes de la formation des enseignants, il convient de tenir compte des liens entre la politique de formation des enseignants et toutes les autres politiques relatives aux enseignants, afin que la réforme soit systématique et que les politiques se renforcent mutuellement.

Thème n° 3 : L'innovation dans les politiques et sa promotion par les politiques

L'innovation dans les politiques

Les approches novatrices en matière d'élaboration de politiques enseignantes se caractérisent par le dialogue et le partenariat. Les enseignants doivent impérativement se faire entendre dans ces discussions – et partager leurs expériences et leurs besoins professionnels. Il est essentiel de mettre en place des dispositifs de dialogue social avec les enseignants et leurs représentants, afin de veiller à prendre en compte leurs expériences et leurs besoins dans la conceptualisation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques qui les concernent.

Les enseignants, qui connaissent les réalités des classes d'école, éclairent le processus d'élaboration des politiques éducatives [...], ainsi, les politiques seront efficaces et pertinentes. »

Dennis Sinyolo, coordonnateur régional en chef, International de l'Éducation, séance plénière 3 (44.35).

Les participants au Forum ont également souligné la nécessité d'intégrer les résultats de la recherche dans ces discussions, en particulier dans les études qui considèrent les questions liées à l'enseignement et à l'apprentissage du point de vue des enseignants.

Encadré 13. Ghana – Une politique enseignante globale à l'échelle nationale montre l'importance du dialogue social

L'Initiative norvégienne sur les enseignants au Ghana a mis en place un Groupe de travail sur les enseignants au Ghana (Ghana Teacher Task Force) chargé d'élaborer une politique enseignante globale à l'échelle nationale, qui fournirait une vision et une orientation pour le recrutement, la formation, la mobilisation, le développement et le bien-être des enseignants. Ce Groupe de travail a réuni plusieurs parties prenantes, notamment les syndicats d'enseignants, le ministère de l'Éducation du Ghana et les partenaires du développement.

Ladite politique comprend onze dimensions axées sur huit valeurs fondamentales : dignité, inspiration, respect, intégrité, équité, excellence, autoapprentissage continu et inclusion.

Figure 5. Les multiples dimensions d'une politique enseignante globale à l'échelle nationale



Cette politique comprend deux domaines de grand intérêt dans le cadre du Forum : i) une politique détaillée qui favorise une culture d'inclusion sociale dans le cadre de la pratique enseignante et ii) l'attention accordée à la mise en place d'un cadre pour le dialogue social avec les enseignants et leurs représentants. Ce dialogue à plusieurs niveaux (local, régional et national) se concentrera sur la formulation, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, y compris les initiatives visant à garantir l'accès de tous les enfants à l'école.

Plusieurs enseignements ont été tirés, notamment concernant l'importance du dialogue social pour faciliter la collaboration.

Présentation de Yaw Afari Ankomah, professeur de planification de l'éducation et de leadership éducatif, Ghana

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 3.1](#) et la [page Internet consacrée à l'Initiative norvégienne sur les enseignants](#).

Plusieurs pays déclarent s'inspirer du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante de l'UNESCO/la TTF pour guider le processus d'élaboration des politiques, mais en précisant que ces conseils doivent être adaptés au contexte de chaque pays pour tenir compte des ressources disponibles, des pratiques antérieures, des objectifs nationaux en matière d'éducation et des questions d'inclusion locale.

Encadré 14. TTF – Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est une ressource clé pour les gouvernements nationaux qui souhaitent élaborer des politiques enseignantes globales et complètes, et alignées sur la vision nationale et les plans du secteur de l'éducation. Conceptualisé et rédigé dans le cadre d'un vaste processus de consultation, ce manuel est librement accessible en ligne en plusieurs langues. Il définit neuf dimensions relatives à une politique enseignante nationale, ainsi que plusieurs étapes indicatives relatives à son élaboration, son adoption, sa mise en œuvre et au processus de suivi et d'évaluation connexe.

L'évaluation de l'utilisation du Guide dans neuf pays a révélé toute son utilité. Plusieurs pays ont innové en définissant des dimensions ou des modèles supplémentaires ; le plus courant était le dialogue social (Bénin, Guinée, Togo), mais l'autonomie des enseignants (Bénin) et l'inclusion (Ghana, voir l'encadré 12) ont également été prises en compte. Le processus d'examen et d'évaluation a permis de formuler plusieurs recommandations en vue d'améliorer le travail d'élaboration des politiques au moyen du dialogue social (diapositive 15).

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 3.1](#) et la [page Internet consacrée au Guide](#).

Il est toutefois important de noter que le dialogue social ne se déroule pas seulement à l'échelle nationale, mais aussi au niveau des écoles, qui deviennent de plus en plus démocratiques.

Les enseignants qui ont indiqué avoir la possibilité de participer à la prise de décisions au niveau de l'école (étude TALIS) étaient plus satisfaits de leur travail et estimaient que l'enseignement était une profession valorisée dans leur pays. »

Linda Darling Hammond, professeure émérite d'éducation Charles E. Ducommun à l'université de Stanford et présidente fondatrice du Learning Policy Institute, plénière d'ouverture.

Point clé n° 7

Reconnaître l'importance du dialogue social dans l'élaboration des politiques enseignantes

De nouvelles formes d'élaboration de politiques s'appuient sur l'expertise unique et les porte-paroles autorisés des enseignants dans le cadre d'un dialogue social structuré et soutenu. Cela garantit que les politiques reposent sur l'expérience des enseignants.

Politiques enseignantes novatrices

Les politiques enseignantes, qui sont elles-mêmes novatrices, varient considérablement dans leur orientation et leur forme, en fonction des priorités, des besoins et des pratiques actuelles d'un pays en matière d'éducation. La pandémie a poussé les pays à prêter une plus grande attention aux enseignants et à concevoir des politiques novatrices à leur égard en vue de soutenir l'apprentissage continu des élèves.

« La pandémie de COVID-19 nous a tous poussés à voir les choses autrement et à sortir de notre zone de confort, faisant naître en nous un sentiment d'urgence. »

Iwan Syahril, directeur général des enseignants et du personnel éducatif, ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Recherche, République d'Indonésie, séance plénière 3.

Une caractéristique commune à de nombreuses politiques innovantes est la manière dont elles s'appuient sur des données et des éléments probants. Il peut s'agir d'une recherche ou d'un examen d'initiatives similaires menées dans d'autres pays, comme dans l'exemple de Saint-Kitts-et-Nevis (encadré 15), ou de l'évaluation d'un projet pilote, comme dans l'exemple de la Zambie (encadré 16).

Encadré 15. Saint-Kitts-et-Nevis – Renforcement de la professionnalisation du corps enseignant

À la suite du premier examen indépendant de la politique publique d'éducation d'un État des Caraïbes mené par l'UNESCO, le gouvernement de Saint-Kitts-et-Nevis a reconnu qu'il était nécessaire de modifier le système éducatif.

L'une des principales recommandations de l'étude portait sur la création d'un Conseil national de l'enseignement chargé de mener une politique structurée de professionnalisation de la communauté enseignante. Pour soutenir cette démarche, l'UNESCO a organisé un atelier innovant qui a réuni les responsables politiques de plusieurs pays et ceux de Saint-Kitts-et-Nevis dans une discussion autour des différents modèles de conseils possibles. Cet examen a donné lieu à un rapport décrivant la structure du Conseil national de l'enseignement proposé pour Saint-Kitts-et-Nevis.

L'objectif de ce nouveau conseil est de réglementer la profession d'enseignant conformément aux bonnes pratiques internationales. Dans un premier temps, il mettra en œuvre une procédure d'inscription, ainsi qu'un code de conduite professionnelle et des normes nationales s'appliquant aux enseignants. Les prochaines étapes consistent en la mise en œuvre des parcours et de la licence professionnels comme mesures d'assurance qualité liée à l'évaluation des enseignants. L'opérationnalisation de ces plans est en cours avec le soutien de l'UNESCO.

Un autre domaine d'intérêt concerne l'élaboration de stratégies innovantes en matière de recrutement, qui dépassent le cadre d'une approche universelle et s'appuient sur les politiques innovantes adoptées par d'autres petits États insulaires. À Singapour, par exemple, le recrutement des enseignants met fortement l'accent sur les résultats scolaires, les compétences en matière de communication et la motivation des candidats à rejoindre la profession, et s'appuie sur les partenaires scolaires pour prendre les décisions importantes dans le cadre du processus de sélection. Les élèves qui souhaitent devenir enseignants doivent suivre un processus rigoureux en quatre temps avant d'intégrer un programme de préparation :

- Un examen des profils académiques, pour s'assurer que les candidats répondent aux qualifications minimales ;
- Une série de tests d'évaluation du niveau de littératie (il est prouvé que le niveau de littératie des enseignants influe plus que toute autre variable mesurable sur les résultats) ;
- Un entretien avec une équipe dirigée par un chef d'établissement expérimenté, afin d'évaluer l'attitude, les aptitudes et la personnalité des candidats ;
- L'évaluation de la participation au programme de préparation des enseignants géré par l'Académie des enseignants du Singapour et de l'expérience des candidats en tant qu'enseignants contractuels dans une école. Les candidats font l'objet d'un suivi tout au long du processus, à l'issue duquel ils doivent passer un dernier examen.

Pour être accepté dans un programme de préparation, il faut avoir réussi cet examen final et être recommandé par l'école (Commission nationale de l'éducation civique, 2016).

Présentation de Jonel Powell, ministre de l'Éducation, gouvernement de Saint-Kitts-et-Nevis, Saint-Kitts-et-Nevis

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance plénière 3](#).

De nombreuses innovations en matière d'éducation sont introduites avec l'aide de partenaires extérieurs au système éducatif formel. Il est important de faciliter la collaboration des enseignants avec ces acteurs (société civile, secteur privé, partenaires du développement, etc.). Pendant la pandémie, plusieurs pays ont travaillé avec des sociétés de communication en vue de réduire le coût de l'accès à Internet pour les élèves et les enseignants. En Indonésie, des ensembles de données Internet gratuits ont été mis à la disposition de plus de 30 millions d'enseignants et d'élèves dans le cadre d'une riposte globale à la pandémie de COVID-19.

Encadré 16. Zambie – S'associer avec des organisations de la société civile et des organismes de financement afin d'étendre et d'ancre l'innovation en classe

Le gouvernement zambien travaille avec de nombreux partenaires en vue de mettre en œuvre le programme Catch Up fondé sur la méthode « Teaching at the Right Level » (Enseigner au bon niveau) élaborée par Pratham India. Cette approche innovante consiste à regrouper les élèves de la troisième à la cinquième années par niveau d'apprentissage, plutôt que par classe ou par âge, dans des cours de lecture et de calcul (une heure par jour). L'objectif est de mieux aider les élèves à atteindre les niveaux d'apprentissage attendus en lecture et en calcul. Suite aux résultats prometteurs d'un premier projet pilote mené dans deux districts, le programme a été étendu à 1 800 écoles, réparties dans deux provinces, dans le cadre d'un partenariat entre l'Agence des États-Unis pour le développement international, J-PAL Afrique et VVOB, avec le soutien technique de l'UNICEF (2017-2020). Une attention particulière a alors été accordée au renforcement des capacités des fonctionnaires à différents niveaux, afin de veiller à ce que l'approche soit intégrée dans les activités régulières des écoles et du ministère de l'Éducation générale.

Ce programme comprend deux grands piliers : l'emploi de pédagogies actives et l'utilisation régulière des données d'évaluation. Ces données servent à de nombreuses fins, notamment pour concevoir des activités qui répondent aux difficultés propres à certains élèves et pour évaluer les écoles et les districts qui seraient accompagnés dans la mise en œuvre de cette approche.

Présentation d'Alfred Chilala, instituteur et coordonnateur zonal de la formation continue, ministère de l'Éducation, Zambie

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 3.4](#) et [Teaching at the Right Level en Zambie](#).

Les politiques enseignantes novatrices peuvent faire partie d'une initiative plus large en matière d'éducation, comme dans l'exemple du Tchad (encadré 17).

Encadré 17. Tchad – Une politique innovante en faveur de l'éducation des réfugiés

En 2014, le gouvernement tchadien s'est engagé à donner aux enfants réfugiés le droit d'accéder au système éducatif national. Les écoles des camps de réfugiés sont désormais intégrées au système éducatif officiel du Tchad dans le cadre d'une phase de transition conçue pour favoriser la cohésion sociale. Il s'agit de former les enseignants du système traditionnel afin qu'ils puissent enseigner dans les camps : à ce jour, 350 et 140 enseignants sont partis travailler dans les écoles primaires et secondaires des camps, respectivement. De même, des enseignants réfugiés travaillent désormais dans des instituts publics de formation des enseignants et des écoles professionnelles. Ils sont inclus dans les nouveaux plans relatifs à l'élaboration de politiques enseignantes et à la professionnalisation du corps enseignant. L'accent est mis sur leur bien-être, en particulier la question de la sécurité dans les écoles des camps.

Présenté par Yousof Tahir Ahmet, directeur général de l'Agence pour la promotion des initiatives communautaires et coordonnateur du Partenariat mondial pour l'éducation pour le Tchad, Tchad
Pour de plus amples informations, voir la [séance 3.2](#).

Pour que les innovations politiques puissent être étendues et intégrées, le système éducatif dans son intégralité doit être cohérent. Ainsi, pour avoir plus de chances d'être efficace, la conception d'une politique innovante doit tenir compte de l'incidence qu'elle pourrait avoir sur la dynamique du système éducatif ainsi que des besoins futurs à l'échelle nationale. Cela peut nécessiter des partenariats nouveaux ou renforcés, ou une refonte de l'ensemble du système.

Point clé n° 8

Encourager les partenariats en faveur de l'innovation

Les partenariats, y compris ceux avec des acteurs extérieurs au secteur de l'éducation, jouent un rôle important dans la stimulation et la mise à profit des innovations dans les politiques et pratiques enseignantes.

Politiques visant à stimuler et à favoriser l'innovation

Pour que les innovations soient facilement introduites, et qu'elles prospèrent et se généralisent, les politiques doivent être suffisamment souples pour permettre et encourager des ajustements adaptés aux conditions et aux besoins au niveau local. Afin de rendre les acteurs de l'éducation (enseignants, chefs d'établissement, etc.) suffisamment autonomes pour insuffler un changement et innover en vue de répondre aux conditions sociales de leurs classes, les politiques (relatives au programme d'études, à la pédagogie, à l'évaluation, etc.) doivent être suffisamment souples pour permettre des adaptations locales.

Il existe une culture de l'innovation lorsque les enseignants ont le sentiment d'être utiles et autonomes. »

Lucy Crehan, enseignante et autrice de *Cleverlands: The secrets behind the success of the world's education superpowers*, séance plénière 3 (34:38).

Les participants au Forum ont souligné que cela ne signifiait pas que les politiques n'étaient ni précises ni ciblées, mais plutôt qu'elles avaient besoin de principes ou de cadres clairement articulés pouvant être interprétés de manière adaptée au contexte. Et, point tout aussi important, qu'elles devaient s'accompagner d'attentes transparentes et bien définies concernant les résultats et les normes qui pouvaient être utilisés à des fins d'évaluation et de redevabilité. Plutôt que de leur être imposées, ces normes doivent être élaborées avec et par les enseignants.

Les enseignants qui travaillent dans un environnement autoritaire marqué par un manque de confiance ne peuvent ni innover ni résoudre les problèmes rencontrés. »

Dennis Sinyolo, coordonnateur régional en chef, Internationale de l'Éducation, séance plénière 3 (43:20).

Encadré 18. Estonie – Des politiques favorables à l'innovation pour une éducation de qualité

En Estonie, l'une des caractéristiques importantes du système éducatif national est le niveau élevé d'autonomie et de redevabilité, tant au niveau des écoles que des enseignants. L'État fixe des normes nationales et des principes relatifs au financement de l'éducation, à la supervision par l'État et à l'évaluation de la qualité, ainsi que des procédures complexes d'évaluation au niveau du système. Il définit par exemple un programme d'études national qui tient compte des résultats d'apprentissage des élèves. Il est important de noter qu'il ne définit pas comment ces résultats doivent être atteints. Il est généralement admis que tous les établissements scolaires sont uniques à différents égards et que leur personnel est en mesure de s'en remettre à son jugement professionnel quant aux pédagogies à appliquer, à l'organisation des classes et aux ressources à utiliser pour enseigner le programme d'études national. Ils peuvent expérimenter de nouvelles approches adaptées aux besoins et aux expériences de leurs élèves et à leur contexte.

Toutefois, cela ne signifie pas que les enseignants ne sont pas soutenus dans leur travail. Ils disposent d'outils adaptés à leur enseignement et à leur cheminement de carrière. L'un de ces outils est le retour à 360 degrés ; les responsables, les collègues, les élèves et les parents peuvent donner leur avis sur le travail des enseignants. Il s'agit d'aider les enseignants à comprendre comment les autres perçoivent leur travail et, partant, à mieux définir leurs propres besoins en matière de développement, et de leur donner accès aux ressources appropriées.

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance plénière 2](#).

Les données jouent un rôle important dans l'innovation. Dans de nombreux pays cependant, les éducateurs au sein de l'école ne font que recueillir des données ; toute l'analyse s'effectue à un niveau supérieur. Une réforme innovante du système de données sur l'éducation qui vise à confier la responsabilité des données relatives à l'apprentissage des élèves aux enseignants et aux chefs d'établissement ouvre des possibilités d'innovation à l'échelle locale. Les enseignants et les chefs d'établissement peuvent utiliser les données pour analyser les défis rencontrés dans leurs propres écoles et leurs propres classes, ainsi que pour évaluer les interventions locales innovantes déployées pour y faire face.

Encadré 19. Gambie – Innovation dans l'utilisation des données relatives à la qualité de l'éducation

En Gambie, un projet régional de partage de connaissances et d'innovations du Partenariat mondial pour l'éducation cherche à comprendre comment mieux concevoir et mettre à l'échelle des systèmes de données destinés à être utilisés dans les processus d'élaboration de politiques et de planification. Par le passé, l'organisation des données du système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE) était fortement centralisée et axée sur les valeurs éducatives. Les données n'étaient pas souvent utilisées au niveau de la région ou de l'école par les chefs d'établissement ou les enseignants ni suffisamment détaillées ou complètes pour éclairer la mise en œuvre des politiques ou les innovations à l'échelle locale.

Au niveau national, l'introduction d'une innovation du secteur de la santé, la plateforme DHIS2, catalyse la collaboration inter et intraministérielle pour bâtir un système intégré : les ministères de l'Éducation et de la Santé sont en train d'élaborer un protocole d'accord pour formaliser leur effort commun dans le domaine de la gestion des données ; et trois départements du ministère de l'Éducation collaborent à la mise en œuvre de l'outil.

Parmi les réalisations notables, citons la décentralisation de la planification de l'amélioration des écoles et l'appropriation des données par les établissements scolaires – la collecte et l'utilisation des données sont désormais une norme minimale à respecter par tous les établissements et font partie intégrante de la planification de leur amélioration. Les écoles définissent leurs propres indicateurs et objectifs au moyen d'un processus consultatif impliquant les enseignants, les élèves, les parents et la communauté entière, et se servent des bulletins communautaires pour partager les progrès réalisés à la fin de l'année scolaire. Les enseignants jouent un rôle clé dans le cadre de ces nouvelles méthodes de travail : ils dirigent la collecte et l'utilisation des données relatives à l'apprentissage de leurs élèves. Les spécialistes des données de chaque école aident les enseignants à renforcer leurs compétences numériques et de gestion des données, améliorant ainsi leur confiance en eux et leur autonomie, nécessaires pour planifier et suivre les mesures d'amélioration.

Présentation d'Alpha Bah, responsable du SIGE et des TIC, ministère de l'Éducation primaire et secondaire, Gambie

Pour obtenir de plus amples informations, voir la [séance 3.4](#) et la [page Internet consacrée au projet de partage de connaissances et d'innovations du Partenariat mondial pour l'éducation](#).

Point clé n° 9

Trouver un équilibre entre la structure et la souplesse du cadre politique pour favoriser l'innovation

L'autonomie des enseignants et leur capacité à développer des pratiques innovantes sont favorisées par des politiques éducatives globales et complètes, assorties de cadres et de normes de qualité clairs ainsi que d'une certaine souplesse au niveau local. Cela permet d'atténuer les tensions entre autonomie et redevabilité à différents niveaux du système éducatif.

Dernières réflexions

Établir un nouveau contrat social pour l'éducation, qui donne la priorité à la voix des enseignants et qui investit dans leur profession, est essentiel pour introduire les innovations nécessaires en matière d'éducation, afin de « reconstruire en mieux » au profit de tous les élèves après les perturbations provoquées par la pandémie. Comme l'ont déclaré les participants au Forum qui ont partagé leur expérience de la pandémie, les enseignants sont irremplaçables. Ils jouent un rôle central dans l'innovation, et une grande partie de l'innovation éducative repose sur leur professionnalisme.

Lorsqu'on envisage des innovations en matière d'enseignement et d'apprentissage, qui profiteront aux élèves, aux enseignants et aux chefs d'établissement, il est essentiel de prêter attention aux idées contemporaines sur l'apprentissage – relationnel et social – et de veiller à faire de la place pour les activités dialogiques, la collaboration et la recherche conjointe avec les pairs. Il s'agit là d'un point essentiel si l'on veut que les élèves et les enseignants deviennent des apprenants confiants tout au long de la vie. Dans de nombreux pays, cela supposera toutefois de bouleverser des façons d'être profondément ancrées chez les apprenants et les enseignants. Les technologies numériques auront un rôle à jouer dans ce domaine.

Un bon enseignement suppose de prêter une attention particulière aux élèves – à leurs expériences passées, à leurs idées et à leur compréhension –, et de porter un jugement professionnel éclairé sur la manière de concevoir et de sélectionner des expériences d'apprentissage qui seront productives. Comme l'ont affirmé les participants au Forum, les enseignants ne seront en mesure de prendre de telles décisions que si leur environnement permet, et encourage même, l'ajustement et l'adaptation des modes de pratique établis et des orientations relatives au programme d'études. Dans le cas contraire, la capacité des enseignants à contribuer à la praxis, une pratique automatiquement éclairée et mue par la théorie, est limitée. Si l'on dissocie la théorie de la pratique, on se retrouve soit avec une pratique reposant sur l'intuition ou l'expérience, soit avec une pratique dictée par la politique. La capacité d'innovation des enseignants s'en retrouve inhibée dans les deux cas. Ces situations empêchent les enseignants d'apporter une expérience d'apprentissage authentique qui répond aux besoins de l'ensemble de leurs élèves et entravent la transition vers l'équité dans l'éducation. Dans le cadre de la formation des enseignants, l'innovation doit donc passer par une meilleure intégration de la théorie et de la pratique.

Cependant, de telles innovations ne se limitent pas à la formation initiale des enseignants. Il est peut-être encore plus important d'étendre les innovations prometteuses en matière de développement professionnel continu, notamment celles qui offrent aux enseignants la possibilité de s'engager dans des activités de collaboration avec leurs pairs sur leur lieu de travail. Ces méthodes de collaboration doivent cibler les problèmes de pratique des enseignants et permettre à ces derniers d'appliquer leurs théories à cet égard, d'évaluer si elles sont appropriées et de produire un nouveau savoir professionnel. Il y a beaucoup à apprendre sur la manière dont les TIC peuvent être utilisées pour améliorer la qualité et l'équité de ces activités de développement professionnel continu. Les enseignants des zones rurales éloignées sont-ils entendus ? Qu'en est-il de ceux qui travaillent dans des zones touchées par un conflit (camps de réfugiés, etc.) ?

Les politiques visant à encourager l'innovation doivent être élaborées de manière à favoriser des innovations à la fois centralisées et ascendantes de la part des enseignants et des autres acteurs de l'éducation intervenant à l'échelle locale. Cette dernière approche exige une politique suffisamment souple pour permettre aux enseignants d'être autonomes et de faire preuve d'un esprit d'initiative, d'expérimenter et de s'adapter. Mais cette flexibilité doit s'inscrire dans un cadre de principes et de normes qui aura été clairement défini et qui s'accompagne d'une compréhension commune des attentes et des critères de référence de l'ensemble du système éducatif. Ces mesures de redevabilité doivent être considérées comme un moyen de favoriser l'autonomie, et non la conformité. Cela nécessite un leadership et un environnement politique qui valorise et cultive la confiance.

Si toute politique innovante doit s'appuyer sur des données et des éléments probants – issus de la recherche, de projets pilotes menés à petite échelle et d'évaluations effectuées dans différents contextes –, il est essentiel que les acteurs politiques tiennent compte de son incidence potentielle sur d'autres politiques relatives aux enseignants. En l'absence de système cohérent, les politiques innovantes risquent de ne pas contribuer beaucoup à la transformation de l'éducation. Pour que les enseignants s'engagent pleinement dans des politiques innovantes, il convient notamment de prêter attention aux conditions sociales de travail et à leurs besoins globaux, à leur bien-être, aux ressources à leur disposition (électricité, matériel numérique, kits d'enseignement scientifique, etc.) et aux possibilités de développement professionnel pertinentes.

Enfin, les politiques ont plus de chances d'être accueillies favorablement si leur élaboration est le fruit d'un effort social partagé, fondé sur le dialogue avec les enseignants et leurs représentants. Un nouveau contrat social pour l'éducation exige une approche de ce type, c'est-à-dire une stratégie d'élaboration des politiques collaborative, inclusive et novatrice.

Références

Alexander, R., *Essays on Pedagogy*, Routledge, 2008.

Fagerberg, J., Innovation: A Guide to the Literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*, dir. Fagerberg, J. et Mowery, D. C., Oxford University Press, Oxford, 2006.

Gouvernement du Rwanda, Instructions ministérielles 02/20 du 26/07/2021 déterminant les modalités relatives à la gestion de l'emploi du temps scolaire, 2021.

Mishra, P. et Koehler, M. J., Technological pedagogical content knowledge: A Framework for teacher knowledge, *Teachers College Record*, vol. 108, p. 1017-1054, 2006.

NCEE, *Empowered Educators: Recruiting and selecting excellent teachers*, National Centre on Education and the Economy, 2016. Disponible à l'adresse suivante : <http://ncee.org/wp-content/uploads/2017/02/RecruitmentPolicyBrief.pdf>.

Sachs, J. et Mockler, N., Performance Cultures of Teaching: Threat or Opportunity? In Day, C. (dir.) *The Routledge International Handbook of Teacher and School Development*, Taylor & Francis Group, 2011.

UNESCO, Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2020 – *Inclusion et éducation : tous, sans exception*, UNESCO, Paris, 2020.

VVOB, *Country Case: Cambodia. Design and Implementation of Catch-Up Programs*, VVOB, Bruxelles, 2021.

L'innovation est une source de progrès dans le domaine de l'éducation. Elle est indispensable pour assurer une éducation de qualité, inclusive et équitable. Les enseignants jouent un rôle essentiel dans l'innovation pédagogique ; mais, pour cela, ils doivent être soutenus par un environnement qui valorise la prise de risques et permet de s'écarter des pratiques établies.

Pour innover, les enseignants doivent également être en mesure d'établir des liens avec leurs pairs et les chercheurs, et de tirer parti des connaissances existantes et émergentes. Les politiques relatives aux enseignants et la formation de ces derniers devraient viser à leur donner les outils dont ils ont besoin pour faire progresser l'enseignement et l'apprentissage par l'innovation.

Le 13^e Forum de dialogue politique de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, qui s'est tenu les 2 et 3 décembre 2021 à Kigali, au Rwanda, et en ligne, a réuni des parties prenantes du secteur de l'éducation du monde entier pour discuter de l'innovation dans les politiques relatives aux enseignants et les pratiques visant la reprise de l'éducation. Ce rapport synthétise les enseignements tirés et les recommandations formulées par le Forum sur la manière de soutenir l'innovation : dans l'enseignement et l'apprentissage ; dans la formation initiale et continue des enseignants ; et dans l'élaboration des politiques visant à faciliter et favoriser l'innovation.

L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (aussi appelée « Équipe spéciale sur les enseignants ») est une alliance internationale indépendante. On compte parmi ses membres des gouvernements nationaux, des organisations intergouvernementales, des ONG, des agences de développement international, des organisations de la société civile (OSC), des organismes du secteur privé et des entités des Nations Unies. Leur objectif consiste à défendre les questions qui touchent les enseignants.

Le secrétariat de l'Équipe spéciale sur les enseignants est établi au siège de l'UNESCO, à Paris.

Crédit photo : Shutterstock.com/Monkey Business Images

 www.teachertaskforce.org/fr

 @TeachersFor2030

 @TeachersTaskForce

 Teacher Task Force

