

Introduction

Célébrée chaque année le 5 octobre par l'UNESCO depuis 1994, la Journée mondiale des enseignants (JME) commémore la signature de la [Recommandation de l'Organisation internationale du Travail/l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de 1966](#). Cette recommandation définit les droits et les responsabilités des enseignants ainsi que les normes fixant leur formation initiale et continue, leur perfectionnement professionnel, leur recrutement, leur emploi et les conditions de l'enseignement et de l'apprentissage. Elle comprend également de nombreuses recommandations visant à favoriser la participation des enseignants aux décisions prises en matière d'éducation à travers le dialogue social et la négociation avec les autorités éducatives. Le 5 octobre marque également l'adoption, en 1997, de la [Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur](#), qui fixe les droits et les responsabilités du personnel de recherche et d'enseignement de l'enseignement supérieur.

L'adoption des objectifs de développement durable (ODD), notamment [l'ODD 4 sur l'éducation](#), souligne la place décisive qu'occupent les enseignants (cible 4.c) dans la réalisation de l'agenda Éducation 2030. La JME est devenue l'occasion de dresser chaque année le bilan des progrès accomplis et de réfléchir aux défis que rencontre la profession enseignante ainsi qu'à son rôle dans la réalisation des objectifs mondiaux en matière d'éducation. Cette année, la JME mettra à l'honneur la profession autour du thème : « **Enseignants : leaders en temps de crise et façonneurs d'avenir** ».

Choix du thème

Fait sans précédent, la pandémie de COVID-19 pose de nouveaux défis aux systèmes éducatifs déjà soumis à de fortes contraintes et incite à repenser la manière dont les enseignants enseignent et travaillent. La question du leadership a été quelque peu délaissée parmi la multitude d'obstacles rencontrés par le personnel enseignant pour réaliser l'ODD 4 et l'agenda Éducation 2030. Or, le leadership enseignant, dans le cadre des efforts d'intervention déployés face aux crises, n'est pas seulement un sujet pertinent, il s'agit d'un aspect essentiel dans la mesure où ces derniers ont récemment contribué à assurer l'enseignement à distance, à venir en aide aux populations vulnérables, à rouvrir les établissements scolaires et à atténuer les lacunes en matière d'apprentissage. La thématique choisie aborde également le rôle du personnel enseignant dans le renforcement de la résilience et la construction de l'avenir de l'éducation et du métier d'enseignant.

La crise liée au COVID-19 a créé des circonstances exceptionnelles qui ont amené les enseignants à faire preuve d'initiative, de créativité et d'innovation. Les enseignants du monde entier ont travaillé, seuls ou ensemble, afin de trouver des solutions et de créer de nouveaux cadres d'apprentissage, veillant à ce que les élèves puissent poursuivre leur apprentissage. Les enseignants, qui n'ont souvent eu que très peu de temps pour se préparer, ont dû modifier et condenser le programme scolaire et adapter leurs plans de cours à l'enseignement par Internet, sur téléphone portable ou par le biais d'émissions télévisées ou radio.

Dans de nombreux pays à faible revenu peu ou pas desservis par les réseaux Internet ou mobiles, les enseignants ont préparé pour leurs élèves des kits pédagogiques afin qu'ils puissent travailler de chez eux. Le passage à l'apprentissage en ligne a mobilisé des compétences d'innovation et de créativité jamais sollicitées auparavant, l'objectif étant que les enfants ne décrochent pas et poursuivent leur apprentissage. Certains enseignants ont même publié leurs leçons en ligne, à la disposition de tous ; d'autres restent en contact régulier avec leurs élèves par WhatsApp, et d'autres encore font des visites à domicile pour passer chercher les devoirs et rapporter leurs corrections et observations. Les enseignants ont constitué des communautés de pratique et des groupes d'entraide sur des réseaux sociaux comme Facebook et Twitter. En la quasi-absence d'orientation et de soutien pédagogique de la part des autorités éducatives, le personnel de première ligne du secteur de l'éducation fait preuve d'une compétence et d'une flexibilité remarquables lui permettant de s'adapter à une situation en constante évolution, de façon à ce que les enfants et les jeunes poursuivent leur scolarité.

En réponse à la crise du COVID-19, l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'Éducation 2030 a lancé un « [Appel à l'action pour les enseignants](#) » qui encourage, entre autres, à impliquer les enseignants, à court, moyen et long termes, dans la planification et l'élaboration de politiques en faveur de la poursuite de l'apprentissage et du retour à l'école.

Au-delà de la pandémie de COVID-19, ou de VIH/sida, ou de l'épidémie d'Ebola, le leadership enseignant est d'importance capitale dans des situations d'urgences comme les guerres civiles, les déplacements et migrations de populations ou le changement climatique, dans la mesure où ces crises touchent de plein fouet les enseignants, affectant leur travail quotidien et leur présence en classe ainsi que leur efficacité et leur motivation.

À son paroxysme, la récente pandémie de COVID-19 et les fermetures d'établissements scolaires qu'elle a provoquées ont touché 1,5 milliard d'élèves et 63 millions d'enseignants du primaire et du secondaire. Il a souvent été demandé aux enseignants d'enseigner en ligne alors qu'ils ne disposaient pas d'outils de technologies de l'information et de la communication (TIC) de base chez eux. Dans de nombreuses régions du monde, les enseignants se sont également trouvés dans l'impossibilité de poursuivre leur travail, de nombreux ménages ne possédant pas la technologie ni la connectivité nécessaires à un apprentissage en ligne. À l'échelle mondiale, par exemple, la proportion d'apprenants n'ayant pas d'ordinateur ni de connexion à Internet à domicile est respectivement de 50 % et 43 % environ. Les enseignants eux-mêmes font face à des contraintes importantes. L'accès à un réseau ou un système de soutien psychosocial de la part des responsables du secteur et de la communauté au sens large fait par ailleurs défaut. Dans de nombreux cas, les enseignants doivent assumer une double tâche : s'occuper de leurs propres enfants tout en faisant de leur mieux pour enseigner de chez eux et assurer la continuité de l'éducation et de l'apprentissage. Ces situations sont la preuve qu'un leadership est nécessaire à l'échelle du système éducatif, de façon à ce que les enseignants disposent des outils de TIC et de la connectivité indispensables à leur travail, et puissent également bénéficier d'une formation et d'un accompagnement adéquats.

Le personnel enseignant rencontre d'autres difficultés au-delà de la crise actuelle ou des crises passées ; de façon générale, enseigner n'a pas été chose facile au début du XXI^e siècle. Il ne fait aucun doute que le statut de la profession enseignante s'est détérioré dans le monde entier et que, plus généralement, le respect pour les enseignants a reculé. Les niveaux de compétence et de qualification des enseignants soulèvent de plus en plus d'inquiétudes à l'échelle mondiale, dans la mesure où les familles n'acceptent plus systématiquement l'autorité du personnel enseignant ou le concept *in loco parentis*. Dans de nombreux pays, cette situation est imputable au faible niveau de qualification et de formation des enseignants. Les données indiquent par exemple qu'en Afrique subsaharienne, dans l'enseignement primaire et secondaire, seuls 64 % et 50 % des enseignants, respectivement, ont reçu une formation. Dans certains pays, y compris en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud, cela s'explique également par la pratique

consistant à combler la pénurie d'enseignants par un contingent croissant d'assistants et de bénévoles issus de la communauté. De surcroît, ces diverses préoccupations à l'égard des compétences et la pression pour déqualifier le personnel enseignant ont conduit certains éminents spécialistes à préconiser que l'on repense la notion même d'« expertise ». Ces derniers suggèrent que la technologie et l'intelligence artificielle pourraient bientôt rendre obsolètes de nombreuses tâches humaines relevant auparavant de certains « métiers », et les remplacer par l'automatisation.

En temps normal, les décideurs se heurtent à des difficultés majeures lorsqu'il s'agit de trouver un équilibre politique en matière de recrutement, de formation (initiale et continue), de perfectionnement professionnel, d'incitation, de soutien et de motivation, qui favorise une stratégie efficace de développement professionnel et personnel, et permette de faire des enseignants et autres membres du personnel éducatif de véritables leaders. Si aucune réponse appropriée n'est apportée à ces questions au cours de la crise du COVID-19 et du retour à l'école, les décideurs pourraient manquer l'occasion de constituer un nouveau cadre d'enseignants de talent, pleins d'initiative et capables de fixer, aux échelles nationale, régionale et mondiale, les nouvelles ambitions dont les pays ont besoin en ces temps difficiles.

L'une des caractéristiques fondamentales de l'ODD 4 est de ne plus considérer l'accès à l'éducation comme une question primordiale, mais de s'intéresser plutôt à la qualité de l'enseignement et aux résultats d'apprentissage. Le leadership enseignant, qui sera essentiel à une éducation inclusive et de qualité, permet également une interprétation plus générale et un plus grand rôle pour les enseignants, qui va au-delà de leur mission traditionnelle. La fonction centrale de leadership assumée par les enseignants s'en trouve donc enrichie en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage¹.

En vertu du cadre international pour l'éducation actuellement en place, la [Déclaration d'Incheon et le Cadre d'action](#) reconnaissent le rôle central du leadership. En ce qui concerne la cible 4.c, la Déclaration affirme que « les enseignants contribuent largement à l'amélioration des résultats d'apprentissage des élèves (...) ». Plus précisément, elle indique que le rôle moteur des enseignants ne s'applique pas uniquement à l'enseignement et aux programmes, mais également à la gouvernance, à l'efficacité, à la coordination effective et au suivi et à l'évaluation de l'apprentissage et de la réussite des élèves.

Par conséquent, les parties prenantes et les partenaires mondiaux du domaine de l'éducation s'intéressent de plus près à la question du leadership en matière d'éducation et au rôle clé joué par les enseignants, les chefs d'établissement et d'autres intervenants. En plaçant la JME 2020 sous le thème du leadership, l'UNESCO et ses partenaires co-organisateurs souhaitent attirer l'attention du monde entier sur cette question négligée et inviter les parties concernées à réfléchir au sens du leadership enseignant dans le cadre de l'agenda Éducation 2030. Ces discussions contribueront également à l'initiative de l'UNESCO « [Les futurs de l'éducation](#) », qui vise à réinventer la manière dont le savoir et l'apprentissage peuvent façonner l'avenir de l'humanité et de la planète.

À l'occasion de la commémoration de la JME 2020, les parties prenantes et les partenaires du développement devraient réfléchir à la récente crise liée au COVID-19 afin de repenser l'avenir du métier d'enseignant. Ils devraient ainsi s'intéresser à la préparation aux situations d'urgence, mais également au rôle moteur des enseignants face à l'évolution de l'environnement éducatif, notamment aux sociétés inclusives, à l'éducation au service du développement durable, à l'éducation à la citoyenneté mondiale, au changement climatique et, de façon plus générale, à la réalisation de l'ODD 4 visant à « assurer une

¹ Cosenza, M. N., 2015, « Defining teacher leadership: Affirming the teacher leader model standards », *Issues in Teacher Education*, 24, 79-99.

éducation inclusive et équitable de qualité et à promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous ».

Structurer le leadership enseignant

Le leadership enseignant constitue un élément central en matière d'innovation pédagogique, de gouvernance et d'efficacité et d'efficience, au sein d'un cadre général doté de différentes structures hiérarchiques de gouvernance formant un continuum triangulaire entre les micro, méso et macroniveaux. Les actions des enseignants, des chefs d'établissement, des directeurs et d'autres personnels éducatifs à différents niveaux illustrent les multiples facettes du leadership, qui coïncident parfois entre les acteurs. En outre, tandis qu'il existe certaines fonctions de direction formelles qui s'accompagnent de responsabilités précises, d'autres sont plus informelles, comme lorsque des enseignants interagissent avec des pairs, des parents ou la communauté locale, notamment dans le cadre de formations. En situation d'urgence, le leadership se traduit souvent par des approches communautaires (ascendantes) tandis que le système s'ajuste de lui-même à plus grande échelle.

La pandémie de COVID-19, tout comme les situations d'urgence passées et futures, impose une réévaluation fondamentale du rôle des enseignants et de la façon dont ils peuvent atténuer les pires aspects des crises et leurs répercussions sur l'enseignement et l'apprentissage. Bien que l'analyse du leadership à l'échelle du système constitue un cadre de réflexion utile au sujet du leadership en général, la crise du COVID-19, comme toute situation d'urgence, exige également des réponses différentes en matière de leadership enseignant à court, moyen et long termes, y compris au cours des phases ultérieures de la pandémie. Dans le contexte actuel, cette planification à long terme peut correspondre aux différentes phases de la crise du COVID-19, et avoir lieu : i) pendant la pandémie, ii) après la pandémie, iii) lors de la planification et du renforcement de la résilience du système à long terme.

Leadership en classe (microniveau) : S'applique aux classes traditionnelles et virtuelles. Ce niveau de leadership fait référence à l'interaction entre les enseignants et les apprenants, pour laquelle l'autorité et la compétence des enseignants sont cruciales. L'enseignant prend des décisions relatives aux méthodes et aux approches pédagogiques à appliquer, interprète le programme, séquence le contenu, facilite l'apprentissage, assure le suivi et l'évaluation des résultats dans des domaines spécifiques ainsi que pour d'autres acquis transversaux, en fonction de sa connaissance des niveaux d'aptitude, des atouts et des difficultés de l'élève. L'enseignant dépasse le cadre étroit de ses fonctions, mais dirige le processus d'enseignement-apprentissage de façon innovante et en prenant des décisions de poids. Le leadership enseignant à ce niveau influe également sur les décisions relatives au choix des outils de TIC, du système de gestion de l'apprentissage et des plateformes d'apprentissage en ligne, des ressources éducatives libres, des réseaux sociaux et des émissions radio ou télévisées permettant d'appuyer le processus d'enseignement-apprentissage et d'atteindre les objectifs d'apprentissage, que ce soit à distance ou dans le cadre d'une approche mixte.

Leadership au sein de l'établissement (mésoniveau) : Le leadership enseignant au sein de l'établissement se traduit par des responsabilités supplémentaires, comme l'exécution de tâches administratives et de gestion, la participation à des comités (comité d'amélioration, parrainage de clubs, etc.) ou le rôle d'expert pédagogique. Les enseignants et les autres intervenants assumant des responsabilités à ce niveau sont ceux qui identifient et choisissent les plateformes et les logiciels d'apprentissage en ligne, les manuels et autres ressources pédagogiques à utiliser à l'échelle de l'établissement ou du district. En tant qu'experts pédagogiques, les chefs d'établissement et les enseignants sont les mieux placés pour diriger l'articulation et la mise en œuvre des plans de préparation à l'enseignement à distance afin d'assurer la continuité de

l'éducation en temps de crise. En endossant ces fonctions, les enseignants alignent leurs objectifs professionnels sur ceux de l'établissement, partagent la responsabilité de sa réussite et contribuent à façonner sa culture. Les enseignants chevronnés accompagnent ou conseillent les débutants et leurs pairs, participent à la communauté de pratique locale et encouragent leurs élèves et leurs collègues à apprendre et à changer leurs habitudes. Ils endossent ainsi le rôle de catalyseurs du changement et surmontent tout obstacle qui pourrait entraver la mission de l'établissement.

Leadership au sein de la communauté (macroniveau) : Outre le rôle moteur des enseignants dans la préservation de la cohérence interne entre les composantes des programmes (objectifs d'apprentissage, matières, méthodes pédagogiques, manuels, rubriques d'évaluation, etc.), ces derniers sont également en mesure d'assurer la cohérence externe entre les programmes et les besoins de la société. La notion de programme, en tant que contrat passé entre la société et les acteurs de l'éducation, aide à garantir i) l'harmonie entre les sous-secteurs interdépendants du domaine de l'éducation ; ii) l'homogénéité entre les différents cycles scolaires (de la petite enfance à l'enseignement supérieur en passant par la formation continue) ; et iii) l'articulation des différentes formes d'enseignement (général, technique et professionnel, non formel, informel). Le programme scolaire constitue un cadre fondamental permettant de définir le rôle moteur du personnel enseignant ainsi que sa contribution à la concrétisation des aspirations sociales, économiques et culturelles de la communauté et de la société. Le leadership des enseignants au niveau communautaire est souvent évident dans les mécanismes de coordination instaurés à l'échelle du district à des fins de transparence, tels que l'évaluation des enseignants, l'appréciation des performances et l'inspection des établissements, ainsi que les possibilités de développement professionnel individuel et collectif, et la gestion des structures de carrière du personnel enseignant. Pendant la crise du COVID-19 et la fermeture des établissements scolaires, des manifestations de leadership communautaire peuvent également émerger lorsque les enseignants mettent au point des solutions organiques permettant d'atténuer les défis éducatifs rencontrés par les communautés lorsque l'espace scolaire, et notamment les classes, est compromis.

Recherche documentaire

En vue de la Journée mondiale des enseignants, l'UNESCO a commandé une série de travaux de recherche visant à éclairer l'élaboration future des politiques et de la planification relatives au leadership des enseignants aux différents niveaux du système éducatif, y compris en milieu communautaire, comme ils l'ont montré dans le sillage de la crise du COVID-19 et d'autres situations d'urgence en matière d'éducation. Ces études analyseront le leadership enseignant en temps de crise à l'échelle du système éducatif, non seulement en lien avec l'enseignement et les programmes, mais également en matière de gouvernance éducative, d'efficacité, d'efficience et de résilience. Elles devraient permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives sur le leadership enseignant dans le contexte élargi du leadership éducatif et examiner les politiques et stratégies prometteuses afin de valider la pertinence du leadership des enseignants dans les situations d'urgence en matière d'éducation. Les conclusions préliminaires de ces travaux seront présentées à l'occasion de la JME 2020, et l'UNESCO publiera sur ce thème au cours de l'année 2021.

Événement officiel et programme virtuel

La Journée mondiale des enseignants (JME) est habituellement célébrée le 5 octobre à l'UNESCO et dans le monde entier par les instituts et les bureaux hors siège de l'Organisation. Ces événements sont organisés en collaboration avec les partenaires co-organisateurs, l'Organisation internationale du Travail, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Internationale de l'éducation. Étant donné

l'incertitude entourant la levée des mesures de distanciation physique, l'UNESCO organise une commémoration virtuelle de la JME en 2020. Cette rencontre virtuelle comprendra une série d'événements interactifs en ligne qui se dérouleront tout au long de la semaine du 5 octobre. La cérémonie d'ouverture sera présidée par la Directrice générale de l'UNESCO, M^{me} Audrey Azoulay. S'ensuivront des déclarations officielles des représentants des partenaires co-organisateur. Cette année, la JME coïncide avec la 6^e édition de la [Cérémonie de remise du Prix UNESCO-Hamdan pour l'efficacité des enseignants](#). Décerné tous les deux ans, le Prix UNESCO-Hamdan s'élève à 300 000 dollars des États-Unis, partagés entre trois lauréats dont les projets visent à améliorer les performances et l'efficacité des enseignants. Il sera décerné virtuellement après la cérémonie d'ouverture, en présence de Son Altesse Sheikh Hamdan Bin Rashid Al-Maktoum des Émirats arabes unis.

La nouvelle Plateforme de connaissances TTF, financée par la Fondation Hamdan, sera également lancée au cours de la cérémonie d'ouverture. Il s'agit du produit phare de [l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'agenda Éducation 2030](#) (Teacher Task Force – TTF), aussi appelée Équipe spéciale sur les enseignants, une alliance mondiale de gouvernements, d'organisations intergouvernementales, d'agences internationales de développement, d'organisations de la société civile et du secteur privé chargée de mener de renforcer la sensibilisation et les connaissances au sujet des questions relatives à la profession enseignante en vue d'atteindre les cibles de l'ODD 4. L'UNESCO est membre permanent de l'Équipe spéciale sur les enseignants. La cérémonie de clôture officielle se tiendra le 12 octobre.

Tous les événements organisés entre le 5 et le 12 octobre seront virtuels et interactifs ; ils se dérouleront sur une plateforme en ligne (Microsoft Teams, Zoom ou WebEx, etc.) qui permettra l'interprétation simultanée afin de faciliter la discussion entre les conférenciers, les intervenants et l'ensemble des participants. Il y aura des témoignages d'enseignants, des présentations ainsi que des débats thématiques autour des questions de politiques et de pratiques pertinentes pour la profession. Tout au long de la semaine, des célébrations virtuelles seront programmées de façon quotidienne dans le monde entier. Les manifestations seront organisées en collaboration avec les partenaires co-organisateur, les instituts et les bureaux hors siège de l'UNESCO, les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires du développement. Une « salle d'exposition » virtuelle est également prévue ; y seront présentés des publications, des supports de plaidoyer et des démonstrations en direct de technologies et produits novateurs proposés par des agences partenaires, des concepteurs de technologies éducatives et d'autres groupes intéressés.

Équipe organisatrice de l'UNESCO

Section Développement des enseignants, Division Politiques et systèmes d'apprentissage tout au long de la vie.

Directeur de division et Chef de section par intérim : Borhene Chakroun

- Sonia Guerriero, Spécialiste principale pour l'éducation (s.guerriero@unesco.org)
- Christopher Hermanus Reid, Responsable des communications (c.hermanus@unesco.org)
- Angela Sarcina, Responsable de la recherche et de la coordination (a.sarcina@unesco.org)
- Pour toute information générale, veuillez contacter worldteachersday@unesco.org.

<https://fr.unesco.org/commemorations/worldteachersday>

#JournéeMondialeDesEnseignants