

La Pièce Manquante

Développer le leadership collectif
pour transformer l'éducation

Mars 2024



Teach For All
A Global Network

Introduction

Transformer l'éducation est une priorité mondiale urgente. Des centaines de millions d'élèves dans le monde n'apprennent pas les bases dont ils ont besoin pour participer au monde d'aujourd'hui, et encore moins pour devenir les leaders dont nous avons besoin pour façonner un avenir meilleur pour eux-mêmes et pour nous tous. Il est prouvé que 6 enfants sur 10 dans les pays à revenu faible ou intermédiaire ne peuvent pas comprendre un texte écrit simple à l'âge de 10 ans. Les efforts que nous déployons au niveau mondial pour lutter contre cette crise sont infructueux : les niveaux d'apprentissage stagnent, voire régressent, dans le monde entier.

Nous devons faire mieux. Mais comment ?

Comment transformer les systèmes éducatifs pour que tous les enfants apprennent ? Que devrions-nous faire différemment en tant que communauté mondiale ? Depuis 15 ans, ces mêmes questions motivent les efforts des organisations partenaires indépendantes qui constituent le réseau Teach For All, les incitant à créer un mouvement de 100 000 leaders de l'éducation dans plus de 60 pays pour s'attaquer à la crise de l'apprentissage et faire en sorte que tous les enfants réalisent leur potentiel.

Au cours des cinq dernières années, Teach For All a réuni un grand nombre de ces leaders pour tirer des enseignements des communautés et des systèmes du monde entier où les progrès

les plus rapides sont réalisés pour mettre tous les enfants sur la voie de la réussite.

Au travers d'études de cas, de tables rondes, d'ateliers et de communautés de pratique, cette communauté diverse de plus de 600 responsables de systèmes, décideurs politiques, chercheurs, dirigeants de la société civile, chefs d'établissement, enseignants, élèves et parents ont partagé leurs points de vue sur les moteurs du changement systémique.

Cette recherche a permis d'identifier le leadership collectif comme la pièce manquante essentielle dans nos efforts globaux pour transformer

l'éducation. Dans ce rapport, nous décrivons pourquoi il est important, en quoi il consiste et comment il peut être développé.



Pourquoi le leadership collectif ?

Dans le monde entier, les efforts visant à améliorer **les résultats scolaires se concentrent généralement sur l'extension de pratiques et de politiques fondées sur des données probantes**. Pourtant, si la mise en œuvre de ces solutions techniques peut conduire à certaines améliorations de l'apprentissage, l'expérience de notre réseau suggère que, prise isolément, **cette approche est insuffisante** pour parvenir à un changement systémique.

En effet, les systèmes éducatifs sont des systèmes humains, le produit quotidien des motivations, des idées, des capacités et des liens de millions d'élèves, d'enseignants, de parents et de chefs d'établissements.

L'apprentissage n'est pas déterminé par des interventions isolées, mais par **un réseau complexe d'actions interconnectées**.

Pour changer ces systèmes, il faut un nombre important de personnes diverses travaillant ensemble à tous les niveaux d'un système dans un but commun.

Pour transformer l'éducation, nous devons donc **équilibrer les investissements dans de nouvelles solutions et politiques avec des investissements parallèles dans le développement d'un leadership collectif** chez les individus, les groupes, les organisations et les réseaux. Ces efforts doivent être interconnectés et se renforcer mutuellement, formant une interaction dynamique qui favorise un changement significatif.



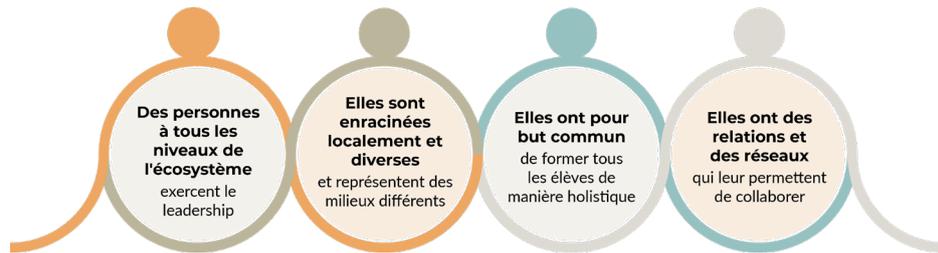
- Pour transformer l'éducation, il faut changer le système, et pas seulement le réformer
- Nous devons changer l'écosystème au sens large dans lequel les enfants évoluent, et pas seulement le système scolaire
- Pour progresser dans la transformation de l'éducation, il faut penser en termes de systèmes
- Il existe de nombreux points de levier pour transformer les systèmes qui entourent les enfants
- Ces points de levier sont interconnectés, ce qui signifie qu'une approche globale est nécessaire
- **Pour changer les systèmes de manière globale, nous devons développer un leadership collectif**

Qu'est-ce que le leadership collectif ?

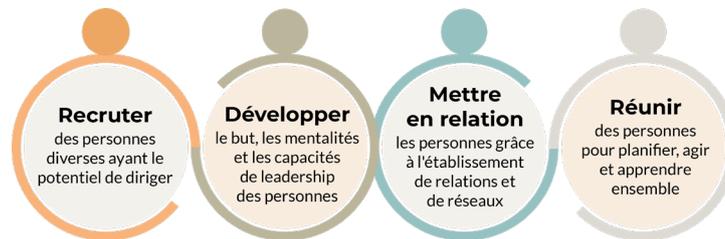
Source :
Définition
des auteurs
s'inspirant
d'Arkedis et al.
(2023)

Le leadership collectif est ce qui se produit lorsque des groupes de personnes, qui **partagent un but commun, créent du sens ensemble** afin de trouver une direction et de coordonner leurs actions interdépendantes pour atteindre un résultat socialement utile qu'aucun d'entre eux n'aurait pu atteindre seul.

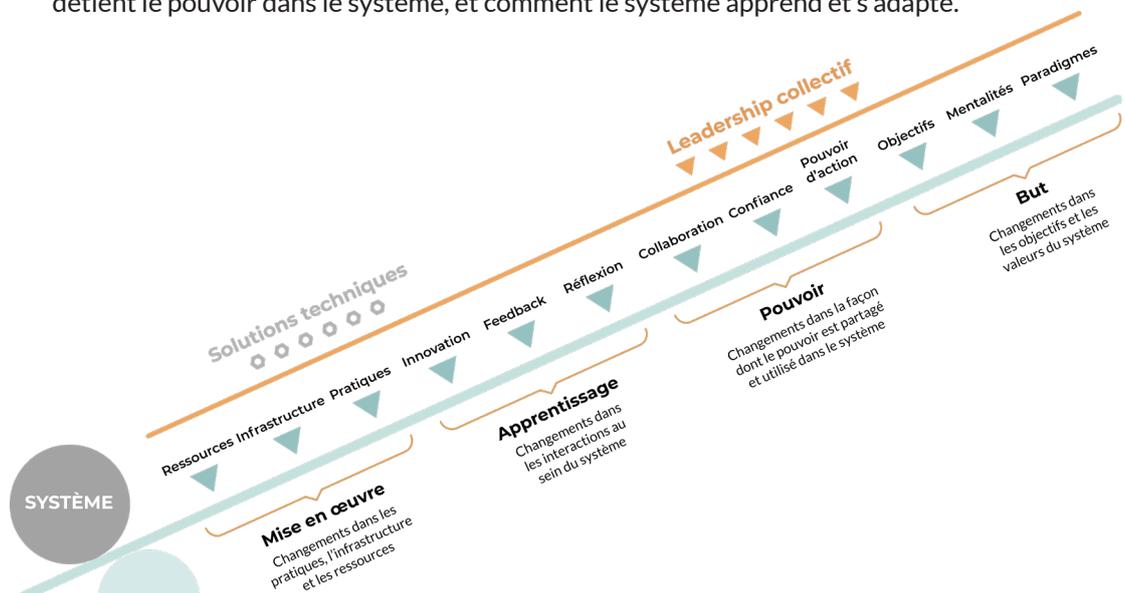
Ce rapport identifie **quatre caractéristiques du leadership collectif** qui contribue à transformer l'éducation dans les communautés et les systèmes à travers notre réseau.



Le rapport propose également **quatre stratégies interdépendantes** que les organisations du réseau Teach For All utilisent pour **développer un leadership collectif** dans ces communautés et systèmes.



Enfin, le rapport montre **comment le développement du leadership collectif peut contribuer au changement de système** dans l'éducation au niveau mondial, en agissant de manière globale sur les points qui ont le plus d'impact dans le système : la finalité du système, qui détient le pouvoir dans le système, et comment le système apprend et s'adapte.



L'Education Commission a cité le leadership collectif comme l'un des trois catalyseurs essentiels de la transformation de l'éducation. [Source : Education Commission (2022), *Rewiring Education for People and Planet*] Mais qu'est-ce que c'est ? Dans le cadre de nos propres recherches et de l'apprentissage au sein du réseau Teach For All, nous avons identifié quatre caractéristiques communes aux écosystèmes où le leadership collectif est le moteur du changement :

Les parties prenantes de l'ensemble de l'écosystème exercent leur leadership et leur pouvoir d'action

Alors que l'effort mondial pour transformer l'éducation se concentre à juste titre sur la compréhension du leadership requis des décideurs politiques, des chefs d'établissement et des enseignants, les exemples de notre réseau démontrent que le leadership collectif de ces acteurs et d'un écosystème plus large d'élèves, de parents, de dirigeants de la société civile, d'organisations à but non lucratif et d'autres parties prenantes est essentiel.

Ces leaders partagent un engagement envers l'épanouissement de tous les élèves

L'expérience de notre réseau montre qu'il est tout aussi essentiel que les parties prenantes qui exercent un leadership et un pouvoir d'action dans l'ensemble de l'écosystème soient motivées par des objectifs et œuvrent en faveur de la justice sociale. Les efforts collectifs sont plus efficaces lorsque des groupes de parties prenantes travaillent à la réalisation d'un but commun clair qui est ancré localement et qui a été élaboré collectivement afin de relever un défi commun.

Ces leaders sont enracinés localement et représentent des milieux diversifiés

La troisième caractéristique du leadership collectif est qu'il inclut un large groupe de personnes d'origines diverses, y compris celles qui ont vécu les inégalités auxquelles on cherche à remédier et celles qui ont plus de privilèges ou d'accès au pouvoir. Si certaines approches cherchent à modifier le système du haut vers le bas et que d'autres soutiennent que le changement du système ne peut venir que d'un effort de la base, l'expérience de notre réseau indique qu'une approche simultanée du haut vers le bas et de la base vers le haut est la meilleure.

Ces leaders disposent des capacités, des relations, des réseaux et des espaces nécessaires pour collaborer et apprendre ensemble

Enfin, le leadership collectif implique l'existence de relations, de réseaux et de confiance entre ces divers leaders motivés par un but précis et travaillant dans l'ensemble du système. Ces liens leur permettent de travailler ensemble de manière efficace et cohérente, et de s'engager dans un apprentissage partagé sur les progrès réalisés, ce qui permet d'adapter leur approche.

En outre, c'est l'interaction simultanée de ces quatre caractéristiques du leadership collectif qui génère le mieux le but et l'élan communs dans l'ensemble de l'écosystème. Cela crée les conditions propices au développement et à la mise en œuvre de solutions plus techniques.

Comment se développe le leadership collectif : recruter et développer

Nos recherches ont permis d'identifier **quatre stratégies communes utilisées par les organisations partenaires du réseau Teach For All pour développer un leadership collectif** au niveau de la communauté ou du système.

Recruter un vivier de personnes diverses ayant le potentiel de diriger dans l'ensemble de l'écosystème

Au cœur du travail de toutes les organisations partenaires du réseau Teach For All se trouve le recrutement de personnes diverses et talentueuses, généralement en début de carrière, pour participer à un programme de deux ans au cours duquel elles travaillent en tant qu'enseignantes dans des classes accueillant les élèves les plus marginalisés de leur pays. Cette intervention amène dans le secteur des personnes qui n'auraient autrement pas envisagé de faire carrière dans l'éducation et qui, après avoir bénéficié du programme, poursuivent dans leur grande majorité une carrière de dirigeant dans différents rôles au sein de l'écosystème qui entoure les enfants, afin d'apporter un changement systémique.

Les partenaires du réseau le plus souvent :

- Recrutent des cohortes diverses pour renforcer la représentativité et la durabilité du leadership collectif dans l'écosystème
- Tirent parti d'évaluations sophistiquées basées sur les compétences pour sélectionner des participants motivés et dotés du potentiel de leadership requis
- Utilisent le processus d'inscription pour immerger les candidats dans les réalités de l'écosystème local
- Soutiennent le recrutement au fil du temps dans un écosystème donné afin de constituer un nombre important de leaders qui servira de base aux efforts de changement du système

Développer le but, les valeurs, la vision et la capacité de leadership des personnes dans le système

Pour les organisations partenaires du réseau Teach For All, l'objectif principal est de développer de manière ciblée les mentalités et les capacités de leadership collectif dans l'ensemble de l'écosystème. Elles le font pendant les deux années du programme, mais aussi au-delà, grâce à des programmes intensifs de formation initiale et de développement professionnel continu, y compris un accompagnement intensif des enseignants. Certains partenaires expérimentent également des programmes de développement du leadership pour d'autres leaders et parties prenantes.

Les partenaires du réseau le plus souvent :

- Développent chez tous les participants une motivation claire à s'assurer que tous les élèves deviennent des leaders
- Intègrent des possibilités de développement de leadership du système dans la formation et le développement professionnel des enseignants
- Développent délibérément des mentalités et des capacités de leadership spécifiques enracinées dans les besoins et les opportunités locales
- Renforcent le leadership des anciens élèves par le biais de plateformes et de programmes spécialisés qui sont également ancrés dans le contexte
- Tirent parti du leadership des anciens élèves pour développer les capacités des autres parties prenantes dans le système

Comment se développe le leadership collectif : mettre en relation et réunir

Créer des liens entre les personnes grâce à l'établissement de relations et de réseaux

Les partenaires du réseau Teach For All investissent dans le développement de réseaux entre leurs participants et leurs anciens élèves, ainsi qu'entre les acteurs d'un écosystème local ou national plus large. Pendant les deux années du programme de développement du leadership, des espaces réguliers sont créés dans le but de favoriser les liens personnels par le biais de récits, d'expériences partagées ou de célébrations. Les liens continuent d'être développés au-delà de l'achèvement du programme de deux ans, avec des rassemblements annuels d'anciens élèves dans le cadre de festivals d'apprentissage, de retraites de week-end ou d'événements sociaux en soirée.

Les partenaires du réseau le plus souvent :

- Facilitent des contacts permanents entre les anciens élèves afin de renforcer les relations personnelles, d'échanger des idées et de collaborer à des projets
- Mettent en relation les anciens élèves, au-delà de leur réseau et de l'organisation, avec les acteurs clés du système
- Développent la capacité de tous les participants et anciens participants à s'engager profondément et authentiquement auprès des membres de la communauté

Réunir des personnes pour développer des approches communes afin d'agir, d'apprendre et de s'adapter

En s'appuyant sur un grand nombre de leaders connectés à travers l'écosystème, les organisations de notre réseau et en dehors rassemblent des groupes d'acteurs à travers un écosystème pour construire un but commun, identifier des défis communs, envisager des possibilités et des solutions, et prendre des mesures ensemble. Une fois établis, ces collectifs s'engagent dans des processus continus d'enquête participative, au cours desquels ils évaluent le succès de leur stratégie commune et adaptent l'approche en s'appuyant à la fois sur la compréhension approfondie du contexte, l'expérience partagée et une perspective globale. Afin de permettre une participation inclusive et efficace, des efforts peuvent être faits pour renforcer les capacités des différents acteurs du groupe, tels que les élèves, les parents et les enseignants.

Les partenaires du réseau le plus souvent :

- Participent au développement d'une vision contextuelle et à la construction de nouveaux schémas narratifs
- Réunissent les acteurs de l'écosystème autour d'un but commun
- Développent le pouvoir et la capacité d'action des parties prenantes dans l'ensemble de l'écosystème
- Mettent en place des approches systémiques de l'action collective
- Développent des partenariats de collaboration avec les responsables du système

Comment les systèmes changent

L'importance du **développement du leadership collectif** est soulignée par les connaissances les plus récentes sur la manière dont les systèmes changent. Beaucoup de ceux qui travaillent à l'échelle mondiale pour transformer l'éducation s'appuient aujourd'hui sur la théorie selon laquelle **des changements plus profonds dans les systèmes** sont mieux réalisés grâce aux points de levier du système : des endroits clés dans un système où un petit changement à un certain niveau peut produire de grands changements à un autre.

Cette théorie a été initialement développée par la scientifique environnementale Donella Meadows, qui a constaté que les systèmes humains complexes, comme les écosystèmes naturels, ont une **capacité innée d'adaptation aux changements superficiels**, mais qu'ils peuvent être transformés par des changements dans des éléments tels que le but, les règles ou les pratiques du système. Grâce aux enseignements tirés et aux recherches menées au sein du réseau Teach For All, ainsi qu'aux dernières perspectives de nos collègues de la communauté éducative mondiale, notre rapport propose un ensemble de **douze points de levier clés** pour transformer l'éducation.

ATTRIBUT DU SYSTÈME	POINT DE LEVIER
But Changements dans les objectifs, les croyances et les valeurs orientant le système	Les paradigmes organisent les acteurs du système selon des schémas de pensée, d'action et de comportement. Transcender un paradigme éducatif particulier et être capable d'envisager de multiples paradigmes alternatifs sont des facteurs clés de la transformation du système.
	Les mentalités sont l'ensemble des croyances partagées, des hypothèses sous-jacentes et des schémas de pensée des acteurs du système qui déterminent la manière dont ils abordent la réalisation du but du système ou de leur but individuel.
	Les objectifs ou les résultats souhaités du système font référence aux objectifs communs que les acteurs du système cherchent à atteindre. Cette orientation commune favorise l'engagement, la coordination et la résilience du système qui perdure dans le temps.
Pouvoir Changements dans la façon dont le pouvoir est partagé et exercé dans l'ensemble du système	Le pouvoir d'action est la capacité d'influencer la distribution des ressources, les opportunités et la prise de décision dans le système. Il s'agit d'agir plutôt que de subir et de façonner plutôt que d'être façonné.
	La confiance est le lien intangible essentiel entre les parties prenantes qui permet une collaboration, une communication et une coopération efficaces au sein d'un système. Elle repose sur des relations interpersonnelles fortes entre les personnes.
	La collaboration est plus qu'un processus technique de connexion de projets, mais la création de structures qui renforcent le but, la confiance et le pouvoir, la capacité d'entreprendre une action commune coordonnée, et d'apprendre et de s'adapter ensemble en permanence.

ATTRIBUT DU SYSTÈME	POINT DE LEVIER
Apprentissage Changements dans les interactions au sein du système	La réflexion est le mécanisme par lequel les adaptations du système sont déclenchées et maintenues. Elle est d'autant plus efficace qu'elle est itérative, inclusive et ancrée dans des données pertinentes, avec la participation de multiples acteurs.
	Le feedback est le mécanisme par lequel le système génère des informations utiles sur ses performances, sur la base de mesures pertinentes, d'une production régulière et fiable de données et de l'analyse de ces données.
	L' innovation comprend le développement et la mise en œuvre d'idées, d'approches et de solutions novatrices pour relever des défis complexes au sein d'un système. Elle implique l'introduction de nouveaux concepts, technologies, processus ou stratégies.
Mise en œuvre Changements dans les pratiques, l'infrastructure et les ressources	Les pratiques sont les approches des acteurs dans l'ensemble du système concernant la conception des programmes, la pratique de l'enseignement, la formation et le recrutement des enseignants, l'évaluation de l'apprentissage, la responsabilité des établissements scolaires, l'engagement familial, la gouvernance et d'autres sujets similaires.
	L' infrastructure fait référence à l'infrastructure physique d'un système d'éducation à travers laquelle l'enseignement et l'apprentissage ont lieu. Il s'agit d'éléments tels que le personnel enseignant et de soutien, les salles de classe et les écoles, les ordinateurs et les livres.
	Les ressources sont les apports financiers à un système éducatif qui sont déterminés par les gouvernements locaux ou nationaux. Bien qu'une allocation suffisante de ressources soit essentielle au système éducatif, les dépenses ne sont pas en corrélation avec l'apprentissage.

L'expérience du réseau Teach For All montre qu'en encourageant un nombre important de leaders diversifiés qui partagent un but et des valeurs, collaborent à différents niveaux et adoptent diverses voies de changement, le développement du leadership collectif augmente la probabilité d'une transformation du système. Premièrement, le leadership collectif peut avoir un impact sur les points de levier les plus importants d'un système, tels que le but, le pouvoir et l'apprentissage, tandis que les interventions techniques ciblent les points de levier moins importants, tels que les politiques et les pratiques. Deuxièmement, les actions coordonnées de divers responsables travaillant à tous les niveaux

d'un écosystème en vue d'un but commun peuvent cibler simultanément et de manière globale de multiples points de levier du système. Troisièmement, l'inclusion de nombreux acteurs diversifiés représentant des voix, des expériences et des perspectives multiples peut signifier que les efforts collectifs sont plus susceptibles d'atteindre leur cible en remettant en question les inégalités systémiques, les préjugés et les hypothèses qui peuvent entraver les progrès vers l'équité, et qu'un plus grand nombre de leaders sera impliqué dans l'effort visant à apporter un changement, augmentant ainsi la probabilité de maintenir ce changement.

Études de cas

« *La pièce manquante : développer le leadership collectif pour transformer l'éducation* » présente des études de cas d'organisations partenaires du réseau Teach For All au Pérou, au Chili, au Mexique, aux États-Unis, au Nigeria, en Autriche, en Bulgarie, en Arménie et en Inde. Les études de cas montrent comment ces organisations ont développé un leadership collectif au fil du temps et évaluent l'impact systémique de ce développement du leadership collectif au niveau local ou national. Elles comprennent :



- 1 Des réussites individuelles à la collaboration à l'échelle du système dans les Appalaches, aux États-Unis
- 2 La création de coalitions et la mobilisation de leaders pour faire évoluer les politiques publiques nationales en Autriche
- 3 Le renforcement de la confiance et de l'influence pour faire évoluer le discours public sur l'éducation équitable en Arménie
- 4 Le développement du leadership et des partenariats locaux solides pendant dix ans à Puebla, au Mexique
- 5 Des partenariats gouvernementaux et un vivier de talents pour développer les mentalités et les capacités en Bulgarie
- 6 Le développement d'un nombre important d'élèves et de leaders du système pour changer les mentalités en Inde
- 7 Une approche de l'écosystème global pour améliorer l'apprentissage dans les Andes péruviennes
- 8 La formation de leaders pour tirer parti des possibilités d'impact au Chili
- 9 La mobilisation de leaders pour insuffler l'esprit d'entreprise dans l'éducation dans l'État d'Ogun, au Nigeria

■ Le comment de cet article

Ce rapport est le résultat d'une méthodologie d'apprentissage et de recherche en trois parties, comprenant une analyse globale des données, le développement de neuf études de cas originales et une synthèse de l'apprentissage cocréé par les praticiens dans l'ensemble de notre réseau mondial en utilisant [l'approche d'apprentissage du réseau mondial de Teach For All](#). L'approche comprend la mise en place d'un environnement favorable à l'apprentissage global et une méthodologie d'apprentissage explicite grâce à laquelle divers praticiens génèrent, testent et font évoluer des hypothèses. En outre, pour les besoins de cet article spécifique, des auteurs locaux ont travaillé avec un chercheur principal pour produire les neuf études de cas originales en utilisant des méthodes d'enquête participatives contextualisées.

Dans cette section, nous incluons des résumés de l'histoire racontée dans chacune des neuf études de cas.

Une approche de l'écosystème global pour améliorer l'apprentissage dans les Andes péruviennes

Depuis 2017, Enseña Perú gère l'Efecto Áncash, une initiative d'impact collectif multi-programmes qui a amélioré de manière mesurable les résultats d'apprentissage de 6 800 élèves à Huari, une communauté du nord du Pérou. En cultivant un leadership coordonné entre les enseignants, les directeurs d'école, les élèves, les parents et les responsables administratifs locaux et régionaux de l'éducation, Efecto Áncash a, en six ans seulement, créé un but commun clair, renforcé les capacités des acteurs clés de la région et mis en place de nouveaux systèmes, processus et une culture de l'apprentissage au sein de l'écosystème local. Cela a permis d'améliorer l'apprentissage des élèves et les résultats socio-émotionnels, de réduire les écarts d'apprentissage et de faire évoluer les mentalités locales et nationales sur les éléments constitutifs d'une éducation de qualité pour les enfants des communautés rurales marginalisées.

La formation de leaders pour tirer parti des possibilités d'impact au Chili

En quinze ans, Enseña Chile a développé un vivier de 900 leaders bien connectés qui conduisent des améliorations systémiques dans de multiples secteurs à travers tous les territoires du Chili, avec un accent sur la contextualisation locale. En 2018, des groupes d'anciens élèves d'Enseña Chile ont travaillé ensemble pour tirer parti des récents changements apportés à la structure du système éducatif chilien afin de mettre en place et de développer deux initiatives : Colegios Que Aprenden, qui vise à instaurer une culture et des pratiques d'apprentissage dans les écoles du pays, et Impulso Docente, qui vise à améliorer les pratiques de formation des enseignants au niveau national. Dans un contexte national dynamique, les anciens élèves d'Enseña Chile sont devenus des leaders influents dans le domaine de l'éducation, occupant des postes de direction et façonnant activement des politiques et des pratiques pour lutter contre les inégalités en matière d'éducation.

Donner une impulsion pour renforcer les capacités et faire évoluer les mentalités au fil du temps à Puebla, au Mexique

Depuis dix ans, Enseña por México travaille à Cuetzalan del Progreso, Puebla, pour réduire les inégalités en matière d'éducation et renforcer l'écosystème local d'apprentissage. Enseña por México a fait des choix stratégiques pour collaborer avec des organisations locales, instaurer la confiance avec les communautés, améliorer le recrutement et la sélection des participants à son programme et développer le leadership des enseignants locaux parallèlement à celui des participants. Enseña por México est ainsi devenu un partenaire de confiance pour les communautés et les établissements d'enseignement locaux, permettant à ceux qui participent aux écoles en tant que professionnels d'Enseña por México (PEM) d'avoir un plus grand impact à long terme. Les efforts des PEM ont eu une influence positive sur les élèves, les parents et les enseignants de la région, en changeant les schémas narratifs, en augmentant l'engagement de la communauté et en contribuant au développement.

Des réussites individuelles à la collaboration à l'échelle du système dans les Appalaches, aux États-Unis

Teach For America (TFA) Appalachia développe un leadership collectif pour améliorer les progrès éducatifs dans les Appalaches, une région qui comprend des parties des États américains du Kentucky, de la Virginie-Occidentale, du Tennessee et de la Virginie. Afin de garantir que chaque enfant de la région ait accès à une éducation excellente et équitable, TFA Appalachia a changé d'orientation au cours de la dernière décennie, passant du développement d'un leadership individuel à une approche plus collective. Grâce à ses stratégies de recrutement et de fidélisation, elle a réuni et cultivé un vivier diversifié de 400 anciens élèves, dont plusieurs occupent aujourd'hui des postes de direction dans différents secteurs au sein de la région. En créant des réseaux entre ces leaders, en encourageant la collaboration et en stimulant l'apprentissage, TFA Appalachia mobilise ces leaders pour créer un changement systémique durable pour les enfants les plus marginalisés de la région.

Mobilisation de leaders pour insuffler l'esprit d'entreprise dans l'éducation dans l'État d'Ogun, au Nigeria

En 2017, Teach For Nigeria a établi un partenariat avec le gouvernement de l'État d'Ogun et a depuis recruté et formé des leaders qui ont eu un impact sur plus de 200 000 apprenants dans les communautés mal desservies de l'État. L'investissement de Teach For Nigeria dans le développement du leadership et le soutien aux anciens élèves a contribué à l'émergence de projets entrepreneuriaux dans l'État d'Ogun, qui s'appuient sur les partenariats technologiques et communautaires pour accélérer l'apprentissage des élèves, démontrant ainsi que le développement du leadership peut compléter d'autres investissements. Ces efforts collectifs, ainsi que les résultats de la recherche, ont commencé à renforcer la confiance et à faire évoluer les mentalités dans l'ensemble du système de l'État. Le succès de Teach For Nigeria dans l'État d'Ogun a inspiré le lancement d'une approche similaire dans l'État de Lagos, et Teach For Nigeria cherche maintenant à étendre son impact à l'échelle nationale par le biais de son initiative TFNx Network.

Création de coalitions et mobilisation de leaders pour faire évoluer les politiques publiques nationales en Autriche

Le personnel de Teach For Austria, les anciens élèves, les fonctionnaires et les décideurs politiques ont travaillé ensemble pour obtenir un changement de politique afin d'établir de nouvelles voies d'accès à la profession d'enseignant. Lorsque Teach For Austria a vu le jour en 2011, il n'existait pas d'autres voies d'accès à l'enseignement en Autriche. Ce qui signifiait que les anciens élèves de Teach For Austria et les autres professionnels intersectoriels avaient peu de chances d'obtenir un poste à long terme dans le secteur de l'enseignement. Teach For Austria a fait des choix stratégiques concernant la sélection, le recrutement et la formation des participants, ainsi que la mise en relation et le soutien des initiatives de leurs anciens élèves. Ces choix ont aidé Teach For Austria à établir des partenariats solides avec les secteurs public et privé, ce qui a accru l'influence et la crédibilité de l'organisation et de ses anciens élèves au niveau politique. Cela a maintenant conduit à de nouvelles voies d'accès à l'enseignement et à une augmentation de la confiance dans ces voies dans le cadre d'un changement de mentalité plus large dans le secteur public.

Partenariats gouvernementaux et vivier de talents pour développer les mentalités et les capacités en Bulgarie

Au cours des 13 dernières années, Teach For Bulgaria, en collaboration avec d'anciens élèves, des décideurs politiques, d'autres organisations civiles et des éducateurs, a été à l'origine des changements politiques visant à améliorer les perspectives des jeunes en renforçant les compétences et les capacités des éducateurs en Bulgarie. Grâce à son engagement à long terme, à ses programmes stratégiques, à son engagement public et à la formation de coalitions stratégiques, Teach For Bulgaria a favorisé une culture d'apprentissage permanent dans un vaste écosystème d'écoles, d'enseignants individuels et de leaders civiques. Les programmes de recrutement, de formation et de soutien très appréciés de l'organisation, ainsi que ses projets pionniers en matière d'enseignement et de formation au leadership, ont été reconnus dans l'ensemble du système et ont contribué à faire évoluer la culture des praticiens dans certaines parties du système.

Renforcement de la confiance et de l'influence pour faire évoluer le discours public sur l'éducation équitable en Arménie

Teach For Armenia et ses anciens élèves ont joué un rôle essentiel dans le renforcement des mentalités et des schémas narratifs à tous les niveaux du système éducatif arménien, ce qui a permis de mettre davantage l'accent, au niveau national, sur la lutte contre les injustices en matière d'éducation. Au cours de la dernière décennie, l'organisation a sensibilisé le public aux niveaux alarmants d'échec scolaire en Arménie, en particulier dans les zones rurales, et a contribué à l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'éducation menée par le gouvernement en vue d'un avenir plus équitable. Durant cette période, Teach For Armenia a recruté et formé 400 participants au programme et a encouragé une culture de collaboration et de partage des responsabilités dans l'ensemble de son réseau, conformément à son propre cadre « Kochari ». Teach For Armenia a également aidé d'anciens élèves à occuper des postes de direction et à susciter des changements au niveau local dans l'écosystème national de l'éducation, et a contribué à des changements de politique tangibles au niveau national.

Développement de leaders et de preuves de l'excellence de l'éducation pour conduire un changement systémique en Inde

Depuis 2009, Teach For India a recruté, développé et connecté un réseau national de 900 participants au programme et de 4 500 anciens élèves qui sont profondément ancrés à tous les niveaux de l'écosystème éducatif indien et qui s'efforcent de remédier à la grave crise de l'éducation en Inde. Ce réseau de leaders a pour mission de trouver des solutions innovantes, de changer les mentalités et de créer de nouvelles structures et de nouveaux processus pour stimuler le changement systémique. Le succès de Teach For India repose sur l'attrait des meilleurs diplômés et professionnels pour sa mission, son processus de sélection rigoureux et son programme de formation complet. 60 % des anciens élèves de TFI occupent des postes à impact direct, 30 % sont des catalyseurs de transformation et 10 % ont des postes officiels dans la politique et la gouvernance. Parallèlement, les initiatives de Teach For India, telles que Kids Education Revolution (KER), TFIx et The Conference of the Birds, ont contribué à développer ce mouvement de leaders, en donnant aux élèves les moyens d'être des partenaires et des acteurs du changement pour relever les défis de la communauté locale et influencer la politique gouvernementale.

Quel est le rôle du développement du leadership collectif dans le changement de système ?

Les études de cas montrent comment le développement du leadership collectif peut contribuer à un changement systémique en modifiant le but, le pouvoir, l'apprentissage et la mise en œuvre dans l'ensemble du système.

- **Des approches plus globales du changement de système semblent être plus efficaces.** L'intégration de stratégies pour recruter, développer, mettre en relation et rassembler des personnes diverses afin qu'elles travaillent ensemble à la réalisation d'un but commun présente un grand potentiel pour favoriser le changement des systèmes.
- **Un groupe de leaders motivés travaillant ensemble peut faire évoluer les mentalités et les schémas narratifs au sein d'un système.** Le leadership collectif du personnel des partenaires du réseau, des anciens élèves et d'autres alliés a remis en question les schémas narratifs traditionnels au niveau local, régional ou national, ouvrant la voie à un changement systémique.
- **Le renforcement de la confiance est une première étape essentielle pour permettre un effort collectif en vue d'un changement systémique.** Il est essentiel de renforcer la confiance des intervenants à tous les niveaux du système. La confiance peut être cultivée par l'établissement de relations personnelles, un engagement à long terme envers une communauté, une crédibilité professionnelle ou la démonstration d'un impact.
- **Le fait de changer les personnes qui exercent le pouvoir dans un système peut renforcer l'action des acteurs à tous les niveaux de ce système.** Il peut s'agir de faire participer les membres de la communauté à la prise de décision, de former et d'inspirer à nouveau les enseignants au niveau local, d'organiser des ateliers pour les parents ou de soutenir les élèves eux-mêmes pour qu'ils mènent des initiatives visant à transformer l'éducation.
- **Pour changer la façon dont les systèmes apprennent, il faut modifier la culture, les processus et la disponibilité des données.** Il est possible d'innover dans la culture et les pratiques du système éducatif existant en faisant de la prise de décision fondée sur les données une pratique de base dans les écoles des régions isolées et en faisant évoluer le système de l'intuition à des choix éclairés.
- **Les innovations peuvent changer les pratiques et les mentalités.** Les stratégies de recrutement et de fidélisation des enseignants utilisées par les partenaires du réseau ont incité le système à s'orienter vers des innovations telles que l'introduction d'un processus de sélection dans la profession d'enseignant, une plus grande attention à l'apprentissage, le développement et le leadership des enseignants et des directeurs d'école, et l'élaboration d'un processus de mentorat pour les jeunes enseignants.
- **Les réseaux de collaboration peuvent donner de l'élan et de la cohérence au système.** Un réseau d'anciens élèves hautement collaboratif peut développer un nombre important de leaders bien connectés qui conduisent des améliorations systémiques, en donnant la priorité à l'équité, à l'innovation et à une éducation de qualité pour tous.
- **Les organisations de la société civile jouent un rôle essentiel en influençant le changement de politique.** Les organisations peuvent intervenir directement en influençant ou en proposant des politiques, ou coordonner des efforts de plaidoyer plus larges pour lever les barrières à l'intérieur des systèmes afin de permettre le développement du leadership collectif.

Recommandations

Investissements locaux

Au niveau local, nous recommandons des investissements qui accélèrent le développement d'un leadership collectif afin de compléter les efforts existants pour améliorer l'éducation par la conception, la mise en œuvre et à l'échelle de solutions techniques fondées sur des

données probantes. Nous croyons que le développement du leadership collectif est une pièce manquante essentielle pour promouvoir un environnement favorable dans lequel les solutions techniques sont plus susceptibles de prospérer.

Nous recommandons d'investir dans :

1. La promotion de l'engagement en faveur du but commun de transformation de l'éducation
2. Le recrutement de leaders diversifiés pour développer à grande échelle le leadership collectif
3. La formation de personnes diverses à travers l'écosystème en tant qu'agents du changement
4. La mise en relation de personnes pour établir la confiance, des réseaux et des structures de collaboration
5. La réunion de personnes pour établir une culture et des processus d'apprentissage et d'adaptation partagés

Engagements mondiaux

Depuis des décennies, notre écosystème mondial de gouvernements, d'organisations multilatérales, de chercheurs, de donateurs et d'organisations à but non lucratif a pour priorité de produire des données probantes sur ce qui fonctionne dans le domaine de l'éducation et de les diffuser pour guider l'élaboration des politiques et la conception

des programmes. Nous croyons que nous devons compléter cette approche par un effort parallèle visant à mobiliser un mouvement mondial de leaders dont la mission est de transformer l'éducation, en intégrant davantage les acteurs locaux à tous les niveaux des systèmes éducatifs.

À cette fin, nous recommandons cinq engagements mondiaux :

1. Envers une approche de la transformation de l'éducation axée sur les personnes
2. Envers une inclusion active des organisations de la société civile et des praticiens
3. Envers le développement d'un mouvement diversifié et inclusif pour transformer l'éducation
4. Envers la réinterprétation de l'apprentissage mondial : des données probantes en pratique, de la pratique en données probantes
5. Envers la mission mondiale de développement de l'enfant dans sa globalité pour tous les enfants

Remerciements

Ce rapport compte des milliers d'auteurs. Il est le fruit des efforts et des réflexions de la communauté internationale composée de dizaines de milliers de responsables de systèmes, de décideurs politiques, de chercheurs, de responsables civiques, de chefs d'établissement, d'enseignants et d'élèves qui travaillent en partenariat avec les communautés du réseau Teach For All pour transformer l'éducation dans plus de 60 pays à travers le monde. Nous les remercions tous.

Plus concrètement, le rapport partage les résultats d'un programme d'ateliers, de tables rondes et de discussions organisés par le Global Learning Lab for Community Impact de Teach For All au cours des trois dernières années. Plus de 600 membres de cette communauté mondiale ont participé activement à l'élaboration, à la vérification et à l'évolution d'hypothèses sur les moteurs du changement dans les écoles et les systèmes à travers le monde.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Monirath Siv, Shisir Khanal, Michelle Johansson, Swastika Shrestha, Mansi Joshi, Shaheen Mistri, Mavie Ungco, Soon Seng Chan, Franco Mosso, Jose Antonio Alva, Margarita Saenz, Tomás Recart, Juan Manuel Gonzalez, Gonul Eglence, Ruiz Clark, Bea Morilla, Tooba Akhtar, Khadija Bakhtiar, Salyne El Samarani, Miriam Siwela, Kassaga Arinaitwe James, Folawe Omikunle, Nedgine Paul Deroly, Charles Obore, Carol Seera, Martin Odebowale, Mei Lim, Fiona Brunk, Emo Kadiyski, Adib Reyhani, Natalia Llorente, Artur Taevere, Graeme Duncan, Loic Menzies, Daniel Agudelo Navarro, Darlin Ibarguen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa et Madhukar Banuri.

Le rapport présente également neuf nouvelles études de cas sur le travail des partenaires du réseau Teach For All. Les auteurs et contributeurs étaient Shivani Agrawal, Michael Aregbesola, Biayna Amirjanyan, Jose Antonio Alva Bacigalupo, Angela Bravo Chacon, Ruiz Clark, Javiera Delgado, Stephanie Devine, Zlatka Dimitrova, Hanna Gegenhuber, Juan Manuel Gonzalez Barajas, Iris Jeffries, Neli Koleva, Nara Magtaghyan, Deni Navarro, Bosede Ogidan, Antonia Raby Amadori, Anuradha Rao et Becky Smerdon.

Ses auteurs étaient Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu et Jean Arkedis.

La conception de ce rapport a été coordonnée par Gabriela Ruiz Méndez, et la mise en page et la composition ont été assurées par Guiño Design Studio.

Teach For All souhaite remercier la BHP Foundation et la Carnegie Corporation of New York pour leur soutien généreux à ce travail.

Le rapport complet **The Missing Piece : Developing Collective Leadership to Transform Education** est disponible en anglais et accessible sur teachforall.org/missingpiece, ainsi que les neuf études de cas sur les réseaux.