

# COMMENT DÉVELOPPER LES NOUVELLES COMPÉTENCES DEVENUES INDISPENSABLES AU 21<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

(HOW TO DEVELOP THE NEW SKILLS THAT BECAME CRUCIAL IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY)

NELLY GUET<sup>1</sup>

Alert Education

## RÉSUMÉ

J'ai publié un livre en 2014 « Virage européen ou mirage républicain ? Quel avenir voulons-nous ? » dans lequel je présente ces propositions en détail. Elles ont été présentées lors de rencontres internationales TEE (Veszprem, en juillet 2014), Convention ICP (International Confederation of Principals) à Helsinki en Juillet 2015, Symposium sur l'Education à Zug en Août 2015, 4 Conférences annuelles du Centre National de Formation Chinois des chefs d'établissement (2013 – 2016).

**Mots clés:** Shared leadership, school autonomy, self-evaluation

## ABSTRACT

I published a book in 2014 entitled *Shift to Europe or stay by the Republican illusion? What future do we want?*, in which I presented my European proposals in detail. It was presented at international meetings: TEE International Conference (Veszprém, June 27<sup>th</sup> 2014), ICP Convention (International Confederation of Principals) in Helsinki in July 2015, Symposium on Education in Zug in August 2015, and at the 4<sup>th</sup> Annual Conference of the National Training Center of Secondary School Principals (2013-2016).

**Key words:** Shared leadership, school autonomy, self-evaluation

## 1. Mes propositions pour agir

Mes propositions pour rendre le système éducatif français performant émanent de mon expérience de chef d'établissement pendant 22 ans (3 collèges, 3 lycées, 2 écoles maternelles et primaires, en France et à l'étranger) mais surtout de mon expérience au sein d'associations de chefs d'établissements scolaires depuis 1998 (Bureau Exécutif d'ESHA Europe (33 pays) de 2004 à 2007, d'ESHA France de 1998 à 2007, de l'AEDE-France depuis 2007, Membre du Conseil de ICP (International Confederation of Principals) de 2004 à 2015. Je travaille également en coopération avec l'Association Européenne des Parents (EPA) depuis 2000.

Actuellement, je participe aux travaux de la « EU STEM Coalition », Coalition de l'Union Européenne en faveur des STEM (Science, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) et collabore

---

<sup>1</sup> Alert Education: <http://www.alerteducation.eu/>. [ng@alerteducation.eu](mailto:ng@alerteducation.eu)

à un projet sur l'entrepreneuriat au féminin à l'EIT (Institut Européen de l'Innovation et de la Technologie). Depuis 2012, je participe également aux travaux de l'OCDE sur l'éducation financière.

Il est inutile de tenter de modifier les programmes, les méthodes pédagogiques, l'évaluation, la formation des enseignants, sans commencer par reconnaître aux établissements des responsabilités nouvelles. C'est au pouvoir local qu'il revient de transformer l'école, aux équipes de direction et aux enseignants, réunissant autour d'eux tous les partenaires concernés : les parents, les partenaires du monde économique et professionnel, ceux du milieu médical, scientifique, culturel et sportif. C'est au pouvoir local, ainsi constitué qu'il revient de disposer de la marge de manœuvre permettant de mettre en place une organisation capable de faire réussir tous les élèves. Essayons de comprendre pourquoi :

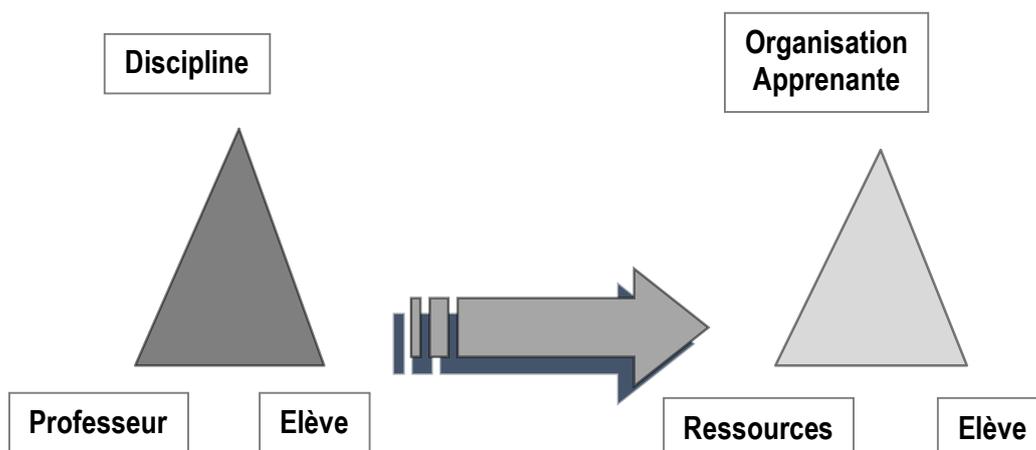


Figure 1. Schéma organisationnel  
(Source: <http://eminent2004.eun.org/presentations/vandieten.ppt>)

Le fonctionnement qui devrait appartenir au passé mais perdue dans certains pays, dont la France est basée sur le triptyque « professeur/élève/discipline » qui permet le cloisonnement des responsabilités entre les collectivités de rattachement et le pouvoir central.

Le nouveau modèle de l'école du 21<sup>ème</sup> siècle, qu'il faut mettre en place, se fonde sur la relation « Elève / Organisation apprenante (programmes, personnels et environnement) / Ressources (livres, outils électroniques, autres élèves, tuteurs, tests...) » et modifie en profondeur le rôle joué par l'Etat, la Région, le département, la commune dans les domaines de la formation initiale mais aussi de la formation professionnelle et de la formation continue tout au long de la vie.

Les maîtres mots de cette transformation peuvent se résumer ainsi :

- Une architecture scolaire adaptée aux nouveaux modes de fonctionnement : des petites unités de 500 à 600 élèves facilitant les activités de coaching, permettant au professeur d'être entouré de plusieurs assistants ainsi que de partenaires extérieurs. Il faut ainsi prévoir des « open space » et des petites salles de travail attenantes.
- Un développement des potentiels, en interne, par une redistribution des tâches au sein des établissements, facilitée par les environnements numériques de travail.

- Des partenariats inter - établissements permettant une collaboration plus efficace entre les établissements scolaires : ainsi, comme en Finlande, un élève de collège (secondaire inférieur) jugé apte, pourra suivre, dans une discipline donnée, les cours du lycée (secondaire supérieur) voisin, de même un lycéen reconnu apte, certains cours de l'Université voisine.
- Une mise en réseau (networking), des établissements scolaires non seulement avec les Universités, mais aussi avec des Fondations apportant un appui aux établissements grâce aux chefs d'entreprises de la région, proposant des séminaires de management pour les personnels d'encadrement et les enseignants – devenant de véritables chefs de projets.
- Le développement des activités liées à la santé et à l'aide sociale.
- La nécessité de rendre compte aux parents et aux élèves.

## 2. Comment procéder ?

Selon une enquête publiée en 2008 par l'OCDE, concernant 22 pays, l'efficacité des établissements scolaires dépend pour une large part de la relation entretenue avec les autorités scolaires régionales.

Une seule instance régionale, accordant aux chefs d'établissement des responsabilités élargies, établissant des relations « horizontales » avec l'ensemble des partenaires, permettra le dialogue sur les objectifs, les moyens, les critères d'évaluation, avec le souci d'améliorer l'utilisation des ressources existantes, notamment par la gestion des personnels et par l'extension des pouvoirs des conseils d'administration des établissements scolaires. C'est ainsi que l'on mettra en terme au simulacre de démocratie à l'école.

Une organisation bâtie non pas sur les programmes, mais en faveur d'une pédagogie axée sur des thèmes d'études et des projets, doit voir le jour. Les parents d'élèves tentés par le retour au passé doivent admettre que « leurs enfants sont nés à une autre époque et qu'ils n'ont pas le droit de les confiner dans leur propre manière d'apprendre », un proverbe à retenir.

## 3. Pourquoi est-il urgent d'agir ?

Lorsqu' Andreas Schleicher, au début des années 2000, a osé émettre des critiques sur le système éducatif de l'Allemagne, les milieux éducatifs les ont contestées. Mais peu à peu, les gouvernements des 16 Länder, en concurrence les uns avec les autres, ont opéré de grandes transformations, notamment en accordant une plus grande autonomie aux établissements scolaires. Dans certains pays dont la France, le système scolaire est trop focalisé sur la fabrication de l'élite. Le monde moderne récompense non le savoir, mais la capacité d'utiliser le savoir. Esprit critique, résolution de problèmes, imagination, créativité, capacité de partager sont les compétences qui permettront aux jeunes de s'en sortir. Ceux qui réussissent scolairement peinent souvent à trouver un travail, car ils ignorent les évolutions de l'économie et de la société.

D'après l'association *Think Young*, la situation actuelle en Europe est alarmante en raison de la distorsion entre les besoins du marché de l'emploi et les compétences des candidats à l'emploi. Si 74% des responsables éducatifs estiment que les élèves au sortir de leur formation disposent des compétences indispensables pour les emplois offerts au XXI<sup>e</sup> siècle, seuls 38% des élèves et 35% des entreprises sont de cet avis.

La demande en ce qui concerne les professions scientifiques et technologiques devrait croître de 13% entre 2015 et 2025 ainsi que celle des professions associées de 7%. Deux millions d'emplois ne sont pas pourvus en Europe, notamment par manque de compétences dans ces domaines. Est-il besoin de rappeler les résultats de l'enquête PISA sur les compétences de base en sciences des jeunes Européens ?

#### 4. Que doit-on enseigner ? et comment ?

D'aucuns - journalistes, hommes et femmes politiques prônent, par souci de clientélisme, le « retour aux fondamentaux ». Or ces nouvelles compétences technologiques, entrepreneuriales, économiques, financières, mais aussi personnelles et sociales, devenues indispensables sont à acquérir sur le terrain et à l'école. Entreprises et écoles doivent "co-élaborer" les formations, bien au-delà de celles concernant l'apprentissage car c'est à tous les jeunes qu'il faut proposer l'excellence et la mobilité, afin de rebâtir l'Europe !

Ce que les entreprises et les écoles ont en commun, c'est la nécessité de développer l'implication personnelle de chacun, son épanouissement professionnel, l'innovation due aux nouvelles technologies... Les compétences attendues au XXI<sup>e</sup> siècle ont très peu en commun avec des rythmes de travail imposés, laissant peu éclore l'initiative personnelle, l'engagement de la personne, sa capacité à mener à bien un projet dans un temps qui lui est propre.

L'OCDE exhorte chaque pays à développer une stratégie nationale pour l'éducation financière. Compte tenu des résultats obtenus par les élèves aux épreuves PISA de 2012, le Ministre français de l'Education a décidé de retirer les élèves français du panel pour les épreuves de 2015. La stratégie à mettre en oeuvre doit prévoir des aspects ludiques, prendre en compte la réalité environnante et offrir à tous des perspectives d'avenir.

L'économie numérique est déjà devenue un facteur clé de la croissance économique de tous les pays. En 2013, le secteur de l'information et de la communication a été responsable de 22 % de tous les nouveaux emplois des pays de l'OCDE.

Les travaux de l'EIT (Institut Européen de l'Innovation et de la Technologie) basé à Budapest, réunissant 28 États membres (bientôt 27), 5 communautés de connaissance et innovation - appelées Kics - (Climat, Énergies nouvelles, Santé, Digital, Matières premières), fonctionnant comme un incubateur de start-ups à l'échelle européenne, permettent de constater combien il faut accélérer le rythme des créations d'entreprises, développer l'entrepreneuriat au féminin, mais aussi, en tout premier lieu, transformer les systèmes éducatifs qui fonctionnent à l'ancienne !

Il est urgent d'organiser dès l'école primaire, ce que plusieurs pays européens ont déjà expérimenté depuis plus de 10 ans, par exemple avec " Jet-Net" aux Pays-Bas <http://www.jet-net.nl/english>, des pratiques à l'école, associant l'entreprise au quotidien, permettant aux élèves de développer des compétences scientifiques et technologiques <https://www.youtube.com/watch?v=jBnwQ-vgdml>, mais aussi d'apprendre à entreprendre, à prendre des risques, à coopérer, à s'exprimer dans plusieurs langues, à anticiper leur avenir, et aussi à comprendre le fonctionnement d'une entreprise puis de l'économie nationale, voire mondiale.

C'est l'objectif que s'est fixé la "Coalition de l'Union européenne en faveur des STEM" (Science, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) qui vise à faciliter, dans les pays membres de l'UE, l'émergence de stratégies nationales basées sur une coopération, désignée par le terme de "triple

hélice", entre les entreprises, le gouvernement et les établissements scolaires. Présenté le 25 avril 2016 par la ministre de l'Éducation et le Premier ministre des Pays-Bas à la Foire de Hanovre, ce projet a eu un grand retentissement, car ces compétences sont devenues, pour l'industrie 4.0, la priorité de tous les pays.

## 5. Comment transformer l'école ?

C'est dans le cadre d'ateliers basés sur l'expérimentation scientifique, privilégiant la démarche d'investigation et de recherche, de l'école primaire à la classe terminale, dans le cadre d'ateliers consacrés à l'éducation économique, financière, entrepreneuriale, incluant des travaux pratiques tels que la création d'entreprise, dans le cadre de projets européens les formant aux compétences interculturelles, que les élèves questionnent leurs propres valeurs et celles de leurs familles. C'est dans cette confrontation d'idées, liée à des situations réelles et non abstraites, que chaque élève peut aussi comprendre les convictions religieuses de l'autre ou son athéisme, qu'il peut éprouver le sentiment du « vivre ensemble » et accepter la diversité, sans être tenté de la combattre, sans la connaître.

Ce que l'on a coutume d'appeler « citoyenneté européenne » est constitué, de valeurs qui ne peuvent être transmises que si elles sont vécues. Les comportements de tolérance et de respect qui sont attendus ne viendront que si les élèves ont un vécu en commun. Ce n'est pas en niant les différences mais en les assumant que l'on fera vivre, en tout premier lieu, **la démocratie à l'école**, première étape, vers une citoyenneté européenne.

L'école a pour but de donner aux élèves « le pouvoir d'agir » d'abord sur leur vie, puis sur celle de la société quand ils seront adultes. Elle doit donc les rendre autonomes, capables de faire des choix, de prendre des responsabilités, de découvrir leurs propres motivations, leur potentiel et leur force de caractère :

1. En permettant aux parents, aux enseignants, aux élèves, d'évaluer le fonctionnement de leur école (notamment grâce au « profil d'auto-évaluation » *Self-Evaluation in European Schools: A Story of Change 1*).
2. En instaurant un « leadership partagé » dans chaque établissement scolaire, ce qui diminue d'autant le rôle de la hiérarchie verticale, devenue partiellement inutile.
3. En recrutant les enseignants, sur la base de nouvelles compétences devenues indispensables, non encore exigées dans certains systèmes éducatifs.
4. En organisant leur formation initiale et continue à partir des compétences-clé, reconnues par les pays européens, leur permettant de travailler avec la société et au sein de la société.
5. En impliquant de manière continue les partenaires que sont, entre autres, les entreprises.

Si nous voulons nous engager pour davantage de démocratie et d'équité à l'école, si nous voulons préparer nos jeunes à apprendre tout au long de leur vie, leur éviter la violence, le chômage, le manque d'intérêt pour l'école, l'anxiété quant à l'avenir, le manque de confiance en soi, alors nous devons adopter ces mesures dans les plus brefs délais, afin de changer la culture et la gouvernance de chaque école. L'avenir de l'Europe en dépend.

Certains pays européens en sont encore à légiférer à partir du centre. Ce temps est révolu et la Chine où j'ai été invitée à 4 reprises par le Ministère de l'Éducation chinois à présenter ces initiatives européennes, l'a compris !

### Références

Guet, N. (2014). *Virage européen ou mirage républicain ? Quel avenir voulons-nous?* Retrieved from <https://www.createspace.com/>.

Jakobsen, L., MacBeath, J., Meuret, D. & Schratz, M. (2000) *Self-Evaluation in European Schools: A Story of Change*. Oxford: Routledge.

*SLASH 21 - a new model of schooling or Secondary education redesigned – Schooling in transition*. Retrieved from <http://eminent2004.eun.org/presentations/vandieten.ppt>

Fecha de recepción: 27/09/2017

Fecha de aceptación: 15/12/2017