

# L'école du XXI<sup>e</sup> siècle

propositions pour  
une école entrepreneurante

Richard Ober

Éditions de l'improbable  
collection *Monde moderne*  
2015

L'école du XXI<sup>e</sup> siècle  
est un ebook gratuit en format PDF

Il peut être lu sur smartphone,  
par une liseuse et sur ordinateur.

L'impression et la diffusion sont libres,  
à condition de mentionner :  
diffusé par Les éditions de l'improbable  
<http://www.levaisseauimprobable.fr>

# Sommaire

## chapitre 1

Une école française à bout de souffle, inefficace, anxiogène et très coûteuse

## chapitre 2

L'école du XXI<sup>e</sup> siècle sera...

## chapitre 3

Propositions concrètes de réformes

# chapitre 1

## **Une école française à bout de souffle, inefficace, anxiogène et très coûteuse**

Centralisme et dirigisme :  
handicaps majeurs d'un système exténué.

L'école est un lieu de tension où se cristallisent toutes les peurs et tous les espoirs de la société française en ce début de millénaire, le sujet en est tellement sensible que l'immobilisme finit la plupart du temps par s'imposer aux différents responsables qui n'osent s'opposer à la sclérose conservatrice.

Or cette école n'est ni efficace, ni juste, ni à la hauteur des enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

Tout ce qui dysfonctionne dans l'institution scolaire découle du principe de gestion pyramidale qui conduit à une standardisation de l'enseignement et à une relation de méfiance des parties prenantes les unes envers les autres, alors qu'une saine coopération dans la confiance constitue la condition sine qua non de l'efficacité.

Le non-dit du système réside dans le fait qu'il est sélectif dans le but de reproduire les élites et qu'il ne cherche pas à cultiver les talents de chacun pour le bien de tous. L'intérêt de caste combiné à la force d'inertie du conformisme est donc le véritable motif du conservatisme qui se traduit par l'attachement aux formes actuelles de l'enseignement dont les résultats sont pourtant mauvais selon toutes les enquêtes internationales.

Si l'on ajoute l'obsession égalitariste combinée paradoxalement, en apparence, avec une mise en compétition des élèves entre eux, on comprend que l'école française ne prépare pas les enfants au monde moderne dans lequel l'ouverture et la

créativité sont les meilleurs garants de l'innovation et du progrès.

L'école jacobine a vécu, seule une école décentralisée, autonome et créative, pourra former des Français aptes à s'intégrer dans le monde du travail et capables de prendre des responsabilités !

Le modèle dirigiste et étatique, basé sur l'évaluation permanente, se révèle fortement anxiogène pour les élèves: il conduit par ailleurs des professeurs déboussolés à ne plus remplir leur mission qu'avec peine, angoisse et souvent résignation. Le sens des choses et de l'action a été perdu.

Pourrons-nous accepter longtemps que l'école repose, non pas sur l'intégration progressive dans la culture française dont l'héritage est d'une richesse considérable, mais sur l'exclusion organisée, en fonction de critères qui sont ceux d'un état bureaucratique?

Le système scolaire français depuis l'école primaire jusqu'aux grandes écoles est un système d'évacuation progressive et non d'accomplissement. Les mathématiques en sont le critère de sélection, le technicisme l'infecte: les efforts de ces dernières années pour promouvoir l'originalité, le travail en commun et l'imagination se heurtent à un inflexible mur conservateur.

Face à la révolution numérique et communicationnelle, ce système se révèle totalement obsolète, il décourage les meilleurs élèves et ceux qui ne rentrent pas dans le moule, il ne met pas en confiance les jeunes et il écrase la nouveauté dans l'uniformité et le conformisme. De plus, les jeunes arrivants dans le monde du travail manquent souvent cruellement des bases que l'école aurait dû leur donner. On pourrait résumer en quelques mots ces bases: savoir lire, écrire, compter et vivre en société au service d'un projet commun. Nous sommes loin du compte.

Faut-il consentir donc à cet état de fait qui contribue à la dégradation régulière de la France à tous points de vue : culturels, économiques, scientifiques, démocratique et diplomatiques?

Faut-il continuer à enseigner dans des classes fermées, avec des horaires scindés, avec des professeurs mal payés et démotivés, avec une gestion du personnel digne du XIXe siècle?

Faut-il accepter qu'une grande partie de la jeunesse de France sorte de l'école sans avoir reçu les fondamentaux de l'intégration à la culture française, avec les conséquences en terme de sécurité publique que l'on sait?

Faut-il continuer à promouvoir le culte du diplôme et dédaigner le travail manuel?

L'école doit-elle continuer à enseigner des métiers, ce qu'elle s'épuise à faire pour des résultats médiocres ?

Les jeunes sont-ils condamnés à poursuivre la course aux diplômes en repoussant toujours plus l'entrée dans le monde du travail et de l'œuvre?



Les professeurs doivent-ils conserver un statut d'exécutants des directives ministérielles, et exercer leur métier comme des O.S. dans les usines du modèle taylorien?

Que voulons-nous de l'école et pour l'école?

Dans ce débat nécessaire, je propose de changer de regard sur l'école et ses finalités. Il me semble que la véritable finalité de l'école, dans un pays riche et développé, d'une extraordinaire culture, comme la France, est d'être au service de la société en formant des personnalités riches et créatives, et qu'elle doit laisser aux entreprises le soin de transmettre les compétences professionnelles.

Beaucoup d'acteurs de l'éducation sont prêts, malgré les blocages et un dialogue social qui se limite souvent aux injonctions étatiques ou à la grève, à entrer dans l'enseignement du XXI<sup>e</sup> siècle, à condition d'être accompagnés et mis en confiance.

## chapitre 2

# L'école du XXI<sup>e</sup> siècle sera

1. basée sur la créativité de tous,
2. adaptée à la réalité du monde d'aujourd'hui,
3. en conformité avec les valeurs de l'humanisme
4. ouverte aux autres et au monde,
5. elle permettra aux élèves de développer toutes leurs facultés,
6. selon «la pédagogie du chef-d'œuvre» (Meirieu)
7. afin qu'ils soient capables de construire de façon responsable leur chemin dans la vie,
8. qu'ils trouvent leur bonheur dans la coopération,
9. qu'ils aient confiance en eux, soient courageux et entrepreneurs et se préparent ainsi à s'orienter;
10. en collaboration étroite avec les parents, les entreprises et les élus,

11.elle changera le statut des professeurs  
12.et inventera de nouveau cadres dans  
l'espace et le temps.

Son principe général est très simple, il repose sur la confiance placée par les institutions en des adultes qui, de la sorte, pourront croire dans les capacités des élèves et les aider à cultiver leurs talents.

Des professeurs responsables et entrepreneurs forment des élèves responsables et entrepreneurs (acteurs de leur vie, capables de coopération et d'innovation)!

## **1. basée sur la créativité de tous,**

Seuls des adultes autonomes encouragés et soutenus peuvent accompagner leurs élèves vers l'autonomie, la responsabilité, la coopération et la créativité. Il faut pour cela un nouveau mode de direction, proche du managèring, dans les écoles.

Afin que l'école accomplisse sa mission qui est de former des personnalités capables de prendre des responsabilités et de développer leur potentiel tout au long de la vie dans la société les établissements ont besoin de managers modernes, dont on pourrait espérer qu'ils viennent du monde de l'entreprise, ou qu'ils le connaissent bien, afin de porter un regard neuf sur leur mission d'accompagnement des équipes. La responsabilité du manager moderne est de procurer aux personnels l'environnement favorable pour qu'ils déploient leurs capacités en accord avec leur mission : sur eux pourraient reposer une école nouvelle et entreprenante.

On objectera que les professeurs sont habitués à un système de gestion pyramidal et lointain de leurs carrières qui ne leur laisse que peu de marges de manœuvre. Mais il est aisé de répondre que La pression des instructions officielle et des directives ministérielles les place souvent dans une situation intenable vis-à-vis des élèves, sauf à se mettre en porte-à-faux avec leurs hiérarchies.

Beaucoup ne supportent plus les changements et les réforme décidées "d'en haut" et applicables "en bas", ils seraient prêts à basculer dans un autre mode de fonctionnement qui leur donnerait de plus grandes libertés.

Ils sont désireux de renouveler leurs pratiques et de s'adapter à une jeunesse qui n'a plus rien à voir avec le système pyramidal de direction. Ils sont coopératifs avec les autorités, et rendraient volontiers des comptes, sans se sentir obligés d'exécuter un programme déconnecté de leur réalité.

Que deviendraient alors les «instructions officielles»? Elles ne seraient plus que des orientations et des suggestions et ne constitueraient pas les seuls éléments de références. Comment peut-on accepter ce terme de «programmes» qui laisse à penser que les professeurs et les élèves seraient des machines devant exécuter des logiciels?

## **2.adaptée à la réalité du monde d'aujourd'hui,**

Dans l'ère d'une nouvelle Renaissance : le XXI<sup>e</sup> siècle, siècle de l'information et de l'intelligence artificielle!

Le XXI<sup>e</sup> siècle lance un défi à la fois bouleversant et captivant qui exige une ouverture d'esprit transcendant les frontières, qu'elles soient mentales ou sociales, et une créativité décuplée.

Dans un de ses textes écrits pour la Fondation Condorcet, Francis Mer, ancien directeur d'Usinor et ancien ministre de l'économie affirme que :

«L'irruption de l'intelligence artificielle [...] dans tous les processus de la vie privée et professionnelle va en effet se traduire par d'importants changements.»

Or, ces changements colossaux, dont on voit déjà l'effet dans les processus cognitifs des élèves ainsi que dans leurs habitudes ne sont pour l'instant pris en compte que de façon marginale, si ce n'est totalement et superbement ignorés par l'institution!

Les projets, pour des établissements modernes devraient viser au contraire à en faire l'outil principal à maîtriser, pour maîtriser sa vie au XXI<sup>e</sup> siècle. Ainsi que le dit Saint-Exupéry, «L'homme se découvre quand il se mesure avec l'obstacle. Mais pour l'atteindre il lui faut un outil», or nous sommes sortis du système taylorien des machines qui déterminent les postes, et nous devons affronter une modernité infiniment plus complexe qui exige des attitudes en ruptures avec celles de la Révolution industrielle.

Il faut aujourd'hui aux entreprises et aux salariés de la créativité, de la réactivité, des

capacités à s'adapter et à enrichir leurs compétences pour demeurer compétitifs et performants dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

Nous vivons une nouvelle Renaissance ; internet et les réseaux intégrés de communication ont d'ores et déjà modifié la façon de travailler, de penser mais aussi de vivre en société.

Pour que l'homme d'aujourd'hui « se mesure avec l'obstacle », c'est à dire aux enjeux globalisés de la vie en communauté, il bénéficie d'un outil extraordinaire : l'outil numérique.

Francis Mer dans le même texte précise également que: « La double révolution de la libération des personnes et de l'explosion des connaissances rend obsolète tout modèle fondé sur le contrôle et la rareté du savoir. »

L'école ne dispose plus, loin de là, du monopole de la connaissance. Le changement de paradigme de l'enseignement n'est pas une possibilité mais une obligation!



### **3.en conformité avec les valeurs de l'humanisme français**

«lui faisant goûter les choses, les choisir et discerner d'elle même»

« On ne cesse de crier à nos oreilles, comme qui verserait dans un entonnoir, et notre charge ce n'est que redire ce qu'on nous a dit. Je voudrais qu'il corrigeât cette partie, et que, de belle arrivée, selon la portée de l'âme qu'il a en main, il commençât à la mettre sur la montre, lui faisant goûter les choses, les choisir et discerner d'elle même; quelquefois lui ouvrant chemin, quelquefois le lui laissant ouvrir. Je ne veux pas qu'il invente et parle seul, je veux qu'il écoute son disciple, parler à son tour. Socrate et depuis Arcesilas faisaient premièrement parler leurs disciples, et puis ils parlaient à eux, «L'autorité de ceux qui enseignent nuit la plupart du temps à ceux qui veulent apprendre.» Il est bon qu'il le fasse trotter devant lui pour juger de son train, et juger jusques à quel point il se doit ravalier pour s'accommoder à sa force. A

faute de cette proportion nous gâtons tout ; et de la savoir choisir, et s'y conduire bien mesurément, c'est l'une des plus ardues besognes que je sache ; et est l'effet d'une haute âme et bien forte, savoir condescendre à ses allures puériles et les guider. »

Montaigne, *Essais*, I-26, *De l'institution des enfants*, 1580

Ces lignes ont-elles perdu de leur acuité ? Il est vrai que Montaigne s'adressait à Diane de Foix, et n'envisageait « l'institution » que sous la forme du préceptorat. Mais l'ingénierie éducative, l'imagination des professeurs ainsi que les nouvelles technologies permettent, avec de l'intelligence et de la créativité, de faire «goûter les choses, les choisir et discerner d'elle même.»

Toujours est-il qu'aujourd'hui où le savoir universel est disponible sur internet, il ne sert plus à rien de «verser dans un entonnoir» !

M.Schleicher, directeur du programme éducation de l'OCDE, qui publie le classement Pisa, le dit sans ambages : «Le monde moderne se moque bien de ce que vous savez, il ne s'intéresse qu'à ce que vous savez en faire.» (Entretien au Monde, 30 août 2014)

Il s'agit donc, conformément au génie humaniste français, de développer chez les élèves le savoir-faire, et non de transmettre des savoirs ; mieux vaut apprendre à savoir-être et à savoir-vivre que d'enregistrer des connaissances, et enfin mieux vaut apprendre à s'informer et à traiter l'information que de se remplir d'informations...

**4.ouverte aux autres et au monde,**  
des professionnels à l'école et des professeurs en entreprise : ouvrons les fenêtres !

Une des causes majeures de la démobilisation ou de la souffrance des

enseignants est la perte du sens de l'action, ainsi que la dégradation de l'image de leur métier: c'est la conséquence d'une conception rétrograde de l'école où des humains mécanisés rivés à leur poste, comme des robots, n'ont qu'une seule tâche à exécuter selon des programmes qui ont été fixés par la hiérarchie.

Afin de favoriser le sentiment d'appartenance à une collectivité large, mais aussi de relier le monde clos de l'école au monde ouvert de la production de biens et de services, rien n'est plus souhaitable que d'ouvrir l'école vers l'entreprise, l'atelier, le bureau, l'hôpital ou les champs! Pour cela, on peut envisager des partenariats croisés: des professeurs agissant sur le lieu du travail et accompagnant les formateurs, des professionnels intervenant à l'école, pas seulement sous la forme de conférences, mais aussi et surtout en dans l'évaluation des productions des élèves.

Le principe général est simple : relier l'école au monde par tous les moyens, en finir avec l'idée du «sanctuaire» qui n'est qu'un leurre et qui, dans les faits, se traduit par un modèle d'enseignement identique à celui de Saint Thomas : le professeur à sa table sait tout, l'élève ignore et absorbe.

### **5.elle permettra aux élèves de développer toutes leurs facultés,**

Par la réalisation, entre autres, d'un carnet personnel évaluant les capacités mises en œuvres par les élèves dans leurs réalisations tout au long de la scolarité.

Le carnet personnel, ou portfolio, est un document, réalisé par les élèves, récapitulant ce qu'ils ont construit tout au long de leur scolarité, selon des procédures de validation par les professeurs ou les intervenants extérieurs, incorporant l'évaluation des acquis en fonction de critères définis par les équipes et tous les documents permettant de progresser dans la vie par la suite.

Sous forme numérique (pouvant être imprimée) et organisée, il est un cahier de la scolarité manifestant de façon concrète ce qui a été appris à travers les réalisations (écrit, oral, arts, œuvres etc.) en fonction du projet éducatif et du projet pédagogique de l'établissement.

Il est aussi un répertoire des recherches documentaires et une trace laissée sur le chemin qui conduit à l'état d'homme adulte.

Quelle est la fonction du carnet personnel ?

Cahier : il permet de tenir un registre des apprentissages et des réalisations, indépendamment du rythme de progression (à définir par les équipes.)

Chef d'œuvre : il conserve la mémoire de ce qui a construit l'élève.

Validé : il est le trait d'union entre le jeune et les adultes (parents, enseignants, intervenants, éducateurs etc.) concernant les exigences et les souhaits, et il permet de faire la jonction progressive entre l'enfance et l'âge adulte.

Trace : il permet peu à peu au jeune de

construire son projet de vie, en commençant par les rêves, les espoirs et en élaborant ensuite une rencontre avec la réalité. Il ne limite en aucun cas le champ des possibles. Répertoire : il conserve des documents et des informations importantes.

Des dispositifs existants pourraient être utilisés (en n'oubliant pas que chaque école devrait être à même de fixer elle-même ses propres objectifs) : socle européen des compétences, stage en troisième, Travaux Pratiques Encadrés en 1ère, dossier Histoire des Arts, niveaux européens de langues etc.

## **6. selon la «pédagogie du chef d'œuvre» (Meirieu)**

il est indispensable à l'humanité d'explorer le champ des possibles en développant au maximum la créativité et l'habileté de ses jeunes générations pour répondre aux gigantesques défis d'un monde globalisé où vivent déjà près de 8 milliards d'humains ! Le chef d'œuvre implique une collectivité, nécessite un apprentissage progressif et valide un ensemble de capacités : cet objet-

objectif semble le meilleur moyen de former l'intelligence et l'habileté des élèves.

Les symphonies de Mozart, La Joconde de Léonard, Les Contemplations de Victor Hugo, mais aussi le I-Mac, la Tour Eiffel, le dirigeable, la fusée Ariane, la sonde Galileo n'ont été possibles que parce que les conditions matérielles et la collaboration entre les individus ont démultiplié leur puissance. Avec la révolution communicationnelle, le champ des possibles devient vertigineux, et il est nécessaire à l'humanité de l'explorer pour répondre aux gigantesques défis d'un monde globalisé!

Les élèves travailleront dans ce monde qui a besoin de leur génie, ils contribueront eux aussi au progrès de l'humanité, et c'est une aventure exaltante !

Les travaux pratiques encadrés en classe de première pourraient servir de modèle d'apprentissage pour l'intégralité du lycée et de porte d'entrée vers des études courtes mais véritablement adaptées aux demandes des entreprises.



**7. afin qu'ils soient capables de construire de façon responsable leur chemin dans la vie,**

et trouvent leur chemin, en conjuguant leur originalité à la réalité, avec les autres, dans la construction de la cité (démocratie, autonomie.)

Chacun est responsable de sa formation tout au long de la vie, par conséquent notre regard sur l'école doit changer en considérant le temps long : l'école n'est qu'un moment et un lieu dans l'acquisition de la culture et des savoir-faire, mais elle est d'une importance décisive dans la mesure où elle agit sur les jeunes personnalités.

Il est inacceptable que l'école soit un lieu de souffrance, d'ennui, de sélection et de découragement : recevoir un enseignement est une chance formidable et la France a un besoin impératif des talents de ses jeunes ! L'école doit cesser d'être un lieu de sélection, d'échec et de classement, ce qui ne signifie pas du tout que l'émulation en soit absente, mais de façon fair-play !

Est-ce que l'école apprend ce qui est important pour vivre?

On a vu, à l'occasion des cérémonies du centenaire du début de la Grande Guerre, des cahiers d'écoliers de ce temps-là : l'enseignement était directement relié à ce qui était utile aux élèves, et aux futurs citoyens.

Voici un des aspects de l'école d'antan qui pourrait revenir à l'honneur, sans sombrer dans le passéisme, mais pour préparer l'avenir !

## **8. qu'ils trouvent leur bonheur dans la coopération,**

Selon une certaine vision du monde qui a dominé pendant le XXe siècle, les hommes ne travaillent que sous la contrainte et dans l'injustice, c'est l'une des idées les plus toxiques qui aient jamais été défendues.

Peut-on faire remonter cette vision à Jean-Jacques Rousseau? Selon le philosophe genevois, la propriété privée et le travail (dans *De l'origine de l'inégalité*) proviennent

de l'abandon par les hommes d'un état de nature édénique en raison de la cupidité de quelques-uns. L'état de société serait ainsi, selon lui, un état de malheur fondé sur l'obligation de travailler et la domination des possédants.

Or cette vision du monde, profondément négative, ne prend en considération que les dévoiements de la société, et n'en retient nullement ses avantages. Elle ne tient pas compte, surtout, de la beauté et de la noblesse de l'œuvre collective et ne repose que sur l'idéalisation de l'individualisme artisanal. Elle néglige les trésors de fécondité déployés par l'intelligence collective.

La coopération et la mutualisation des compétences appartiennent au champ que l'école doit cultiver. Les aptitudes sociales à la coopération font partie intégrante, selon moi, d'une éducation et d'un enseignement parfaitement adaptés au monde moderne.

Sur le plan psychologique, on peut se souvenir du point de vue d'Alfred Adler :

«Il est nécessaire que nous considérions les difficultés comme des problèmes dont la solution est exigée de nous tous, qui nous incitent à un optimisme actif. [...] Ceux qui coopèrent sciemment à la marche du temps ressentent en eux le sentiment du bonheur. Le sentiment de la valeur provient également de l'union étroite avec le tout et de la participation à l'action du temps. [...] Etre un homme n'est pas seulement une façon de parler, c'est être une partie de l'ensemble, se sentir une partie de l'ensemble.»

Alfred Adler, L'enfant difficile, (1930), Payot 1952

**9. qu'ils aient confiance en eux, soient courageux et entreprenants et se préparent ainsi à s'orienter;**

L'état d'esprit qui permet d'entreprendre n'est pas transmis par l'école, bien au contraire elle bride souvent les initiatives et enferme peu à peu les élèves dans un

système de réglementation et de coercition qui entrave, dès leur plus jeune âge, les qualités d'entrepreneur qu'ils pourraient développer.

Il faut donc adopter le principe de personnalisation des parcours, en lien étroit avec la société par le biais de stages aux dimensions importantes (pourquoi pas plusieurs mois ?) grâce à la validation de modules interdisciplinaires au collège, et de modules préprofessionnalisants au lycée.

Dans tous les cas, il est impératif qu'ils soient aptes à manipuler l'outil informatique et capables de se former de façon autonome par internet.

**10.en collaboration étroite avec les parents, les entreprises et les élus,**  
qui sont souvent laissés pour compte dans le processus éducatif.

Les Conseils d'administration des écoles nouvelles, entrepreneuriales et créatives, pourraient être étendus : constitués de chefs

d'entreprise, d'élus, de parents, de professeurs, d'artistes, ils pourraient valider les objectifs généraux et spécifiques fixés dans le projet d'établissement que les équipes managées de façon moderne proposeraient. Ils pourraient aussi fixer les modes d'évaluations et les rémunérations.

## **11.elle changera le statut des professeurs**

Recruter des professionnels pour participer aux projets de l'établissement, inciter les professeurs à faire des stages de longue durée, ou à travailler en entreprise, servirait de levier puissant de renouvellement des pratiques et des projets.

Chaque établissement doit avoir la liberté de s'organiser comme il le souhaite, en adéquation avec ses projets spécifiques; cela permettrait par ailleurs de palier le défaut de recrutement qui devient un problème majeur dans certaines disciplines tout en rendant le métier plus attractif, car organisé de façon plus souple.

## **12.et inventera de nouveau cadres dans l'espace et le temps.**

Grâce à l'autonomie des établissements, dirigés par des managers modernes, administrés par des Conseils d'administration élargis, disposant de toutes libertés pour atteindre leurs objectifs.

Le nombre d'heures de cours, les espaces employés et la nature de l'enseignement seraient ainsi fixés par les équipes selon une feuille de route donnée par le Conseil d'administration et mise en œuvre par le directeur.

### 3

## Propositions concrètes de réformes

### Organisation administrative de l'école

>Transformation du ministère de l'éducation nationale en ministère de l'instruction, afin de rétablir l'école dans sa mission essentielle, qui n'est ni d'éduquer – c'est la tâche des parents – ni de délivrer des compétences professionnelles – ce qui est de la responsabilité des entreprises - mais d'instruire et de transmettre une culture commune.

>Suppression des programmes officiels (remplacement par des agences de récolte des initiatives et par une seule commission chargée de vérifier la conformité des projets avec les valeurs de la France et de la culture française.)



>Transformation des inspecteurs en accompagnateurs de projets régionaux ou nationaux (relevant des agences de récolte des innovations pédagogiques.)

>Transfert aux régions de la mission de vérification de la gestion des écoles, des collèges et des lycées.

## **Parents**

>attribution d'un chèque-éducation aux parents, laissés libres d'inscrire leurs enfants dans les établissements de leur choix.

>responsabilités effectives dans les Conseils d'administration (choix des équipes de direction, validation des projets éducatifs et pédagogiques.)

## **Établissements**

>Gestion assurée par des Comités d'administration élargis (comprenant parents, professeurs, représentants de l'état, responsables d'entreprises, élus, artistes et autres personnalités investies et créatives dans la société.)

>Recrutement des directeurs (managers) par les CA.

>Financements selon le nombre de chèques-éducation employés.

## **Professeurs**

>Transformation du statut de fonctionnaires des professeurs (ou assimilés pour les enseignants du privé) en statut de contractuels, à durée négociée, rémunérés selon la logique d'entreprise (objectifs, résultats.)

>Recrutement de tous les personnels par les directeurs.

## Entreprises

> Délivrance de diplômes (ou plutôt de certificats professionnels) par l'entreprise.

> présence dans les CA, élaboration et participation aux projets éducatifs et pédagogiques de chaque établissement.

\*