

International Schooling for Tomorrow Forum Forum international L'école de demain

June 6–8th, 2004

Toronto, Canada

6 au 8 juin 2004



RAPPORTS DES PAYS DU
« PREMIER CERCLE » :
ANGLETERRE



Supported by the Ontario Ministry of Education
Avec la participation du ministère de l'Éducation de l'Ontario



Rapport intermédiaire sur FutureSight – La contribution de l’Angleterre à la boîte à outils

Contribution qui sera présentée au Forum de l’OCDE ‘L’école de demain’ à Toronto, Canada

Synthèse de la Direction

La présente contribution décrit l’activité de développement entreprise en Angleterre par le *National College for School Leadership* (NCSL) et l’Unité de l’innovation du ministère de l’Éducation et des Qualifications (DfES) dans le cadre d’un projet international visant à élaborer des instruments et des processus susceptibles de stimuler et d’alimenter la réflexion des décideurs et des chefs d’établissement. Cette activité exploite, elle, des tendances et des scénarios établis par l’Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) dans le cadre de l’initiative ‘L’école de demain’.

Cette contribution décrit le recours à des séminaires d’innovation pour élaborer des outils robustes permettant de réfléchir à l’avenir grâce à une collaboration directe avec les chefs d’établissement et les décideurs. Elle définit la forme, la structure et les possibilités de *FutureSight*, donc du cycle de quatre modules résultant de cette activité. Elle explore par ailleurs la réaction des chefs d’établissement et des décideurs aux Tendances et Scénarios de l’OCDE et donne un aperçu de leurs préférences.

Dans une analyse subséquente, nous explorons les implications et le potentiel de ce travail. Dans un contexte national marqué par un profond désir de changement, nous prôtons un processus étoffé de réflexion à l’échelon local et national et nous proposons la notion de ‘culture de la prospective’ pour décrire la terminologie, les concepts et les processus d’apprentissage essentiels dont nous avons besoin pour dépasser la perspective de la planification conventionnelle. Enfin, nous explorons les autres défis à relever au micro-niveau pour affiner la conception de la formation et, au macro-niveau, pour assurer une validation et une mise en oeuvre élargies de ces outils avec les responsables de l’ensemble du secteur public, avec les élèves et avec les collectivités locales.

Introduction

Ce travail fait partie du projet ‘L’école de demain’ mis en route par le Centre pour la recherche et l’innovation dans l’enseignement (CERI) en vue d’élaborer des applications pratiques pour les Scénarios pour l’avenir de l’école de l’OCDE (OCDE/Istance, 2001). Parallèlement au travail réalisé par les Pays-Bas, le Canada et la Nouvelle-Zélande, nous entendons apporter une contribution à l’élaboration internationale d’une panoplie de processus de collaboration que les décideurs et les chefs d’établissement pourront utiliser pour explorer les scénarios et nourrir leur réflexion.

Lancé en Angleterre en 2002, le projet de la boîte à outils offre aux décideurs et aux responsables de l’éducation la possibilité d’échapper à l’aspect actuellement ingérable des problèmes au niveau des établissements et du système et de voir l’avenir de la formation sous un aspect nouveau et stimulant. C’est essentiellement avec les chefs d’établissement qu’a été

conçue et utilisée cette boîte à outils, qui a démontré ses possibilités en tant que vecteur de l'apprentissage professionnel. Mais elle a été également utilisée avec d'autres groupes d'acteurs, notamment les élèves et les districts scolaires (Autorités locales de l'éducation).

La présente contribution décrit le travail réalisé en Angleterre jusqu'ici, avec d'une part une contribution aux travaux de l'OCDE et de l'autre l'élaboration de notre propre boîte à outils en matière de prospective. Elle propose un bref historique du projet, une description du matériel FutureSight en cours d'élaboration et un état de nos acquis. Ces acquis sont :

- des processus d'apprentissage très efficaces, susceptibles de stimuler fortement la réflexion sur le futur ;
- des points de vue nouveaux sur les tendances et les scénarios de 'L'école de demain' de l'OCDE, et
- leurs implications pour les décideurs de ce pays.

Nous joignons en Annexe les matériaux de Futuresight.

Contexte de l'action publique

La politique de l'éducation en Angleterre dans les années 1990 a été marquée par une période prolongée « d'amélioration scolaire », étroitement associée à des mesures publiques de transparence ; par l'émergence d'établissements scolaires disposant d'une abondance de données ; et par des initiatives, pilotées à l'échelon central et nourries par la recherche, centrées sur l'enseignement et la formation, comme la stratégie nationale de compréhension de l'écrit et de calcul. Les premières années du 21^{ème} siècle ont vu toutefois un recentrage : la dynamique de l'amélioration a cédé le pas à une réflexion plus radicale. En dépit des progrès notables enregistrés, les analyses nationales et internationales du rendement scolaire inclinent à penser que l'éducation en Angleterre ne bénéficie pas également à l'ensemble des élèves. Le message est clair : si nous persistons dans nos pratiques, les résultats seront ce qu'ils ont toujours été.

La transformation, le remodelage, l'innovation et le recours à des 'éclairateurs' capables de montrer la voie aux hommes de terrain s'imposent désormais au moment où les décideurs cherchent à donner à l'école la marge de manœuvre et l'autorité nécessaires pour se réinventer en personnalisant l'apprentissage. Il y a urgence pour certains établissements, où le recrutement et la rétention des enseignants posent un problème quotidien. Pour d'autres, on a de la peine à imaginer autre chose qu'une simple amélioration de l'existant. Dans tous les cas, le contexte de l'action publique est marqué par les tensions. La capacité d'agir et l'innovation s'accommodent mal des contraintes du programme ou de l'intervention d'un organisme public, l'OFSTED, souvent perçu comme répressif et inflexible.

Dans un tel contexte, un solide processus de réflexion prospective est de nature à nous faire sortir de notre univers familier et à nous transporter dans un futur radicalement différent, susceptible nous aider à identifier les mesures à prendre pour redéfinir la formation et à mieux percevoir le contexte politique permettant ce changement.

Historique et développement

Le projet anglais se caractérise par :

- le soutien et la participation active des organismes nationaux ;
- un engagement en faveur des processus d'apprentissage fondés sur la collaboration, qui regroupent et remettent en cause une pluralité de perspectives grâce à l'intervention de décideurs chevronnés, de chefs d'établissement novateurs et, depuis peu, des élèves eux-mêmes.

Sous la direction d'un groupe d'étude émanant du *National College for School Leadership*, de l'Unité d'innovation du DfES, du groupe de réflexion indépendant DEMOS et de l'OCDE, 'Future Sight' s'est développé par étapes successives. Une série de séminaires nous a permis de définir un cadre conceptuel et une terminologie commune capables de nous faire comprendre les rapports entre la réalité actuelle, l'univers des scénarios et l'avenir que nous souhaitons créer ensemble. Nous avons inventé des méthodes simples permettant d'explorer les scénarios de manière expérimentale, d'évoluer dans ces futurs imaginés et finalement de concevoir les instruments autorisant une approche plus analytique de ces scénarios.

Pour y parvenir, nous avons testé, abandonné ou adapté les outils et les processus à la suite de cinq séminaires nationaux accueillant :

- des décideurs, des directeurs généraux ou des responsables d'organismes nationaux de formation et de développement, à côté de chefs d'établissement soucieux d'innover (décembre 2002) ;
- des chefs d'établissement confrontés à des situations difficiles (juillet 2003) ;
- des élèves de la neuvième à la douzième année, lors d'une manifestation organisée par l'Université du premier Age (octobre 2003) ;
- les responsables d'établissements participant à l'initiative 'Leading Edge' de l'Unité d'innovation (novembre 2003).

En mai 2004, nous avons organisé un séminaire pour des responsables politiques de haut niveau, afin d'envisager les implications de cette activité et ses possibilités. Nous avons poursuivi les études de cas pour voir comment les établissements, les partenariats et les réseaux pouvaient utiliser ces outils et les autres développements pour faire le lien entre la réflexion prospective et la réalité actuelle.

L'évolution et l'utilisation de la boîte à outils ont progressé par ailleurs grâce au travail réalisé par l'Unité d'innovation sur l'agenda politique de la personnalisation. A la suite d'une réunion accueillant des chefs d'établissement progressistes pour une réflexion sur la mise en oeuvre pratique de l'apprentissage personnalisé dans les établissements scolaires anglais, le matériel et les processus de 'Future Sight' ont été adaptés et 'visualisés' pour permettre au groupe d'approfondir sa réflexion sur l'allure que pourraient prendre les établissements une fois qu'ils auraient adopté la personnalisation. Cette activité a fourni la base d'un séminaire résidentiel de vingt-quatre heures.

Il est prévu une poursuite du travail en séminaire avec les chefs d'établissements et les fonctionnaires locaux de la LEA. Le point d'orgue de cette phase de l'activité sera constitué

par une publication nationale sur 'Future Sight' à l'été 2004, ainsi que par une action de facilitation en direction des établissements scolaires, des autorités locales de l'éducation, d'autres groupes et des réseaux.

Le matériel et les enseignements émanant de ce projet seront également accessibles par l'intermédiaire d'une publication de l'OCDE.

Présentation de 'Future Sight'

Le processus 'Future Sight' vise :

- à introduire des instruments, des processus et une terminologie appliqués à la prospective ;
- à les modéliser et à en démontrer l'intérêt
- à élaborer une boîte à outils.

Schéma de la formation

Lorsque nous avons développé 'Future Sight', nous avons le sentiment qu'une journée suffirait pour la présentation. Dans la pratique, cette présentation se fait généralement sous forme d'un séminaire résidentiel comprenant environ huit heures de formation, dont les trois quarts sous forme de travail en groupes de huit à dix personnes. C'est un travail intense et exigeant.

'Future Sight' n'est donc pas une conférence, mais bien un séminaire à objectif de formation présentant une panoplie d'outils qui peuvent être utilisés et réutilisés dans divers contextes. 'Future Sight' ne part pas d'une 'page blanche' et n'est pas dépourvu de contenu. Il exploite le savoir tacite et l'expérience des délégués, mais aussi le savoir public contenu dans les tendances et les scénarios du projet 'L'école de demain' de l'OCDE.

Structure

'FutureSight' est structuré de manière à permettre aux participants de suivre une progression ; le séminaire est divisé en quatre modules qui rendent cette progression explicite. Chaque module est centré sur une formation et un savoir spécifiques. Le tableau ci-dessous en donne une vue synthétique.

Module	Axe de formation	Axe de connaissance	Ressources	Outils essentiels
1 La pierre qui roule	Exploration	Savoir du public et des spécialistes	Tendances	'Pierre qui roule' Exploration des tendances
2. Concrétiser	Expérience	Savoir public et savoir construit	scénarios possibles	Mise sur la sellette
3. Vers l'avenir souhaité	Analytique	savoir construit	scénarios privilégiés	Matrice du futur privilégié
4. Reprendre contact avec le présent	Réflexion/Orientation de l'action	savoir construit	engagements	Système solaire Jeu du voyage et tendances de la formation

Le premier module est conçu pour permettre aux participants d'aborder ce que l'on sait déjà des évolutions sociales qui vont influencer sur l'avenir de l'école. La première étape consiste d'abord en une simple discussion des tendances à un niveau général. Il est ensuite demandé aux participants de présenter leurs expériences et leurs vues quant à ces tendances, d'en décrire les manifestations dans les établissements scolaires et de suggérer d'autres tendances influant le cas échéant sur leur contexte.

Le second module s'appuie sur les six scénarios de « L'école de demain ». Ces scénarios expliquent comment les tendances précédemment évoquées peuvent se combiner pour produire des futurs différents. Emprunté à la scène, l'exercice de 'mise sur la sellette' donne l'occasion à des groupes de trois personnes jouant le rôle d'apprenant, de parent/tuteur ou d'éducateur de réfléchir et de répondre à des questions posées par le groupe. L'objectif est de permettre aux participants de voir la logique des scénarios et de l'intérioriser, sans se prononcer sur leur intérêt. Les règles de base essentielles sont de ne jamais parler du présent et de ne pas se prononcer sur l'intérêt/la probabilité des scénarios et d'aborder les problèmes qu'ils posent en évitant les stéréotypes.

Dans l'avant-dernier module, les participants élaborent de concert un 'futur privilégié' à partir de leurs propres convictions et valeurs. Ils prennent les contenus de l'OCDE comme point de départ, mais on les incite à les combiner de manière différente et de proposer leurs propres contenus.

Le module final est conçu pour permettre aux participants de réfléchir sur l'écart entre leur réalité actuelle et leur futur privilégié et d'identifier les facteurs d'accélération ou de frein qui vont influencer sur leur trajectoire future. Il leur est ensuite demandé de s'engager individuellement et collectivement à utiliser le matériel de FutureSight dans leur établissement et à poursuivre une activité de développement. Une copie de leurs 'promesses' leur est adressé deux mois plus tard pour leur rappeler leurs engagements.

On se reportera pour plus de détails à l'Introduction, aux modules et aux outils FutureSight figurant en annexe à la présente contribution.

Qu'avons-nous appris ?

Trois grands secteurs de la formation sont explorés ci-dessous :

- processus d'apprentissage
- nouvelles perspectives en matière de tendances et de scénarios, et
- implications pour les décideurs

Processus d'apprentissage S'accommoder de l'ambiguïté

Lorsque nous avons débuté le travail, la prospective nous apparaissait comme une activité de réflexion ingrate, difficile et abstraite. Nous en avons même fait part à nos groupes dans les séminaires. Qui plus est, le fait d'imaginer un futur aux possibilités multiples semblait nous mener dans l'impasse. Notre première phase d'apprentissage a donc consisté à essayer de comprendre le malaise que nous ressentions en refusant de conclure. Le fait de savoir que nos cerveaux de développeurs très évolués voulaient d'abord savoir dans quelle direction nous nous orientions avant de passer à la phase concrète de planification nous réconfortait un peu. Or, nous l'avons appris, ceci n'a rien à voir avec la prospective. La prospective se situe en réalité dans un 'espace des possibles' au sein duquel les scénarios sont « en quelque sorte des outils d'anti-planification » (Miller).

Les observations tirées des séminaires montraient que dans certains cas il en résultait une modification du processus d'analyse pour les participants :

'Je suis par nature un adepte de la pensée linéaire et ici, mon mode de réflexion a été remis en cause...J'ai cessé d'être le gestionnaire habituel » [Chef d'établissement, atelier 1, novembre]

'Je pense désormais différemment et j'aborderai désormais les problèmes différemment » [Chef d'établissement, atelier de juillet]

« Je suis dorénavant plus ouvert à l'idée de faire évoluer la culture scolaire en privilégiant le questionnement. Mon état d'esprit a changé. Je vais partir d'ici en voyant les choses différemment, j'aurai une autre réaction face aux personnes qui viennent me voir avec de nouvelles idées : je n'aurai plus cette réaction immédiate de blocage. Peut-être est-ce suffisant. » [Proviseur adjoint, atelier 1, novembre]

Une autre approche des idées familières

Donc, au cours des phases initiales, nous avons commencé à voir un peu mieux comment échapper au confort du présent. C'est ce défi qu'envisage la 'carte routière' de De Bono :

'Votre carte routière est excellente. Une fois que vous la connaissez bien, vous êtes en mesure de dessiner un itinéraire permettant d'atteindre la plupart des localités en empruntant les routes existantes. La connaissance du monde tel qu'il existe et le jugement critique sur cette connaissance nous font recourir aux méthodes existantes. Le millénaire écoulé, fondé sur la reconnaissance, le jugement et la discrimination, nous permet d'utiliser nos connaissances, mais pas de concevoir de nouvelles possibilités. L'inconvénient des schémas, c'est qu'ils nous piègent une fois que nous

les avons mis en place. Pour bien voir une idée nouvelle, il faut d'abord en faire, dans le cerveau, une possibilité, une spéculation, une hypothèse ou une construction. Cela exige un effort de créativité, de conception et d'imagination. »¹

Mais à mesure que le travail progressait, la technique à utiliser pour créer et maintenir ouvertes les options ne consistait apparemment pas à changer de méthode de travail, mais bien à appliquer différemment les processus familiers. C'était l'imagination, la disposition ludique, les activités et les formules kinesthésiques inspirées des jeux d'enfant qui semblaient offrir le plus de possibilités. La métaphore et le récit semblaient également occuper une place centrale, tout comme dans les processus de la pensée rationnelle :

« Même le raisonnement scientifique le plus abscons enchaîne des métaphores très ordinaires. Nous détournons nos facultés des domaines dans lesquels elles sont conçues pour oeuvrer et nous utilisons leur mécanisme pour apercevoir une rationalité dans les domaines nouveaux offrant une similitude abstraite avec les anciens. »²

C'est la raison pour laquelle nous présentons notre apprentissage comme un périple, les rapports entre les tendances et les scénarios comme une pierre qui roule (Beare) et notre cheminement intellectuel au milieu des possibilités et des obstacles en direction de l'avenir privilégié comme un voyage spatial. Le résultat n'est peut-être, à plusieurs égards, qu'un simple apprentissage bien conçu :

« Cette session est un très bon exemple de conception de cours : l'environnement, bien que soigneusement structuré, offrait de multiples possibilités en matière d'expérimentation et de créativité. » [Chef d'établissement, atelier 1, novembre]

Habiter le futur

La conclusion de la première partie de notre réflexion a été inspirée par Hedley Beare, qui inscrit la prospective dans le long terme :

« Merlin – les traditions sont d'accord sur ce point – parlait le langage des animaux et des arbres ; il communiquait avec les oiseaux sylvestres ; c'était une cosmologie vivante ! Il avait également un don, non pas de *prédiction*, mais de *vision du futur*, ce qui n'est pas du tout la même chose. Prédire, c'est se pencher sur l'avenir pour voir à l'avance ce qu'il peut bien nous réserver. Avoir une vision du futur, c'est au contraire vivre déjà dans le futur. Le futur est traité comme un terrain familier sur lequel nous évoluons déjà...

Dans ses leçons au héros royal Arthur, il parle de l'avenir avec l'autorité de quelqu'un qui l'a déjà fréquenté et qui sait que l'instant éphémère s'inscrit dans une totalité. »³

C'est de cette réflexion que nous avons titré l'idée que la 'réalisation' devait occuper une place centrale dans le processus d'apprentissage. Nous avons donc imaginé un outil emprunté à la scène, la 'mise sur la sellette', pour permettre aux participants de pénétrer dans un scénario du futur, d'y déambuler, de l'explorer et de communiquer leurs impressions à partir de points de vue multiples. Par ailleurs, nous avons élaboré une série de règles de base pour inciter les gens à vivre dans le futur et à poser des questions naïves en feignant l'ignorance.

¹ DE Bono E., 1999. *New Thinking for the New Millenium*. Viking, p. 16.

² Pinker S., 1997. *How the Mind Works*. Penguin, p. 369.

³ Beare H., 2001. *Creating the Future School*. Routledge Falmer, p. 192.

« C'est bien pour vous obliger à réfléchir vraiment à l'identité des parties prenantes. J'ai vécu quelques 'instants de vérité' lorsque j'ai subi des attaques directes. C'est, pour un chef d'établissement, un rappel à la réalité. » [Proviseur, atelier 1, novembre]

« J'ai trouvé cela fort utile. La notion d'ignorance feinte est vraiment efficace » [Proviseur, atelier 1, novembre]

Approfondir l'apprentissage grâce à la collaboration

FutureSight implique par ailleurs l'intervention d'experts facilitateurs et la volonté des participants de se mettre mutuellement en cause. L'efficacité est probablement moindre que dans un exercice individuel de lecture. Pour que le processus fonctionne vraiment, il faut que les participants aient la possibilité de lire les contenus de l'OCDE avant les activités.

FutureSight est proposé sous forme de séminaire résidentiel ; les trois quarts de l'horaire à peu près sont consacrés à un travail dans un groupe de 8-10 personnes avec facilitateur. Compte tenu de la complexité du processus et des problèmes qu'il pose, les délégués restent dans le même groupe durant tout le processus. Il importe de confronter une multiplicité de points de vue et d'expériences et d'éviter les groupes trop réduits : 8-10 personnes environ semble le bon chiffre.

La sélection et la formation des facilitateurs sont essentielles. Dans le projet, nous avons cherché à mettre en place un groupe de facilitateurs ; ceux-ci ont d'abord pris connaissance du processus, puis ils ont bénéficié d'un soutien dans la préparation à leur nouveau rôle. Dans certains cas, ils ont eu la possibilité d'intervenir en même temps qu'un collègue plus expérimenté : c'est une formule de création de capacité extrêmement efficace, mais coûteuse.

Vers la simplicité via la complexité

En début d'activité, nous avons créé toute une panoplie d'outils optionnels ; mais ensuite, nous avons simplifié en sélectionnant les processus les plus efficaces. Le message qui se dégage est apparemment qu'il faut éviter de désorienter les participants en leur proposant des options inutiles. La simplicité voulue des modules est bénéfique pour les facilitateurs comme pour les délégués.

Amorcer le processus à partir des tendances

Les tendances fournissent un bon point de départ ; elles permettent de passer du point de vue local à la perspective nationale, puis internationale, et de rendre les scénarios plus convaincants que ne le seraient de simples spéculations. La mise en relation des tendances et du vécu scolaire permet aux participants de voir les facteurs de rejet et d'attraction que les tendances exercent sur leur travail, de se libérer des problèmes actuels et d'en venir à une réflexion plus stimulante.

Cadre conceptuel et métalangue

Le fait de prévoir à un stade précoce du processus des diagrammes et des illustrations est un bon moyen d'introduire la terminologie essentielle et de faire comprendre les rapports entre les tendances, les futurs possibles, les futurs probables et le futur privilégié. Il importe de se

mettre d'accord sur la terminologie qui sera utilisée dans l'exploration des scénarios et de ne pas s'en écarter ensuite. Nous joignons un glossaire simple à notre matériel.

Un processus qui doit donner confiance

C'est à coup sûr une vérité ancienne, mais qui mérite d'être répétée. Il importe que les participants se sentent en confiance et voient bien les étapes du périple de formation qu'ils s'approprient à entreprendre, ainsi que la connexion, en fin de parcours, avec leur contexte. Cela leur permet d'oublier leurs réticences et nous autorise à fixer les règles.

Importance de la dimension ludique

Au moment où nous élaborions FutureSight, nous nous sommes intéressés à un certain nombre de formules d'apprentissage axées sur l'expérience qui admettaient plusieurs modalités de formation. Nous avons eu recours à des approches kinesthésiques, telles que le jeu de rôle, le couplage ou le tri : les enseignants en particulier sont sensibles à ces méthodes. Les règles de base ont été progressivement précisées et clarifiées, l'objectif étant d'augmenter la difficulté et d'éviter que les participants ne retombent dans le confort de leur propre contexte. Comme nous l'enseignent de nombreux travaux de recherche, le rire rend la formation plus efficace.

Les hommes de terrain souhaitent faire entendre leur voix

Les participants se montrent souvent inquiets à l'idée que leurs discussions et leurs conclusions pourraient ne pas être entendues des décideurs. Les chefs d'établissement par exemple aiment bien que des décideurs viennent travailler avec eux dans les groupes et les hommes de terrain souhaitent pouvoir exprimer leurs préoccupations vis-à-vis de l'action publique. Il est prévu à cette fin une plage de temps en fin de session : il s'agit d'éviter que les préoccupations ou récriminations personnelles ne dominent les autres discussions.

« J'ai eu le sentiment d'avoir en face de moi une personne disposée à m'écouter. »
« J'étais dans un groupe avec des responsables du DfES et j'ai eu le sentiment d'un dialogue réel. » [Chefs d'établissement, atelier de juillet]

Utilisation des outils dans l'établissement

Nous reconnaissons qu'il est préférable, pour les outils que nous avons élaborés, d'être utilisés par des personnes du même établissement plutôt que d'établissements différents. L'efficacité résulte de la multiplicité des points de vue sur la même organisation ; les connaissances à mobiliser sont à peu près également réparties entre les participants. Un outil comme le parcours d'orientation n'est pas utilisable dans l'abstraction.

Discussion sur les valeurs

Le module 3 offre un espace de discussion pour aborder les différences en matière de valeurs et de convictions, différences qui ont de la peine à affleurer lorsque les participants ne se connaissent pas très bien. La possibilité de réécrire le scénario lors du choix du futur privilégié débouche directement sur une discussion des valeurs.

« La discussion relative à la sémantique des cartes a permis de faire émerger les valeurs : c'était une manière d'aller au fond du sujet. » [Proviseur, atelier 1, novembre]

Un dialogue fédérateur

Nous avons enfin compris l'intérêt d'un débat non exclusif dans lequel des élèves s'expriment sur l'avenir et y apportent ainsi leur contribution. Nous avons beaucoup apprécié la qualité de leurs conceptions, leur envie de participer à la discussion, leur ouverture au vocabulaire et aux concepts de la prospective, ainsi que leur volonté bien déterminée de prendre leur propre avenir en mains.

Nouvelles perspectives sur les tendances et les scénarios

Pendant le travail d'élaboration, les tendances et les scénarios ont suscité une grande variété de réactions. La perspective globale du travail de l'OCDE est très intéressante et l'idée qu'il conviendrait de revoir le matériel, pour le rapprocher du langage et de l'expérience des chefs d'établissement et des décideurs anglais, a provoqué un grand débat. Une école de pensée maintient que c'est le processus de réflexion qui est primordial et que l'écart entre les scénarios d'une part et notre réalité et notre langage actuels de l'autre n'est pas négatif, si bien que les changements n'apporteraient pas grand chose pour le moment. D'autres sont d'avis que le monde a quelque peu évolué depuis la rédaction des scénarios et qu'une révision rendrait ce matériel plus efficace et plus accessible. Dans un séminaire avec des élèves, nous avons effectivement modifié le titre des scénarios pour les rendre plus compatibles avec, par exemple, le scénario de la « désintégration » et sa pénurie d'enseignants. Mais une telle approche est préjudiciable à la cohérence. Nous sommes donc d'avis qu'il convient de maintenir la structure actuelle - Rescolarisation, Déscolarisation et Statu quo -, qui est claire.

Tendances

Le développement qui suit explore les thèmes généraux qui sont apparus et le point de vue des participants sur les Tendances de l'OCDE.

Thèmes généraux

De la discussion sur les tendances ressortent plusieurs messages importants. Après le 11 septembre et compte tenu des conséquences de la guerre en Irak, les chefs d'établissement s'intéressent surtout à la localisation des valeurs, à l'apparition d'une sensibilité post-matérielle et au débat relatif à l'identité. Il est difficile de dire s'il s'agit là de nouvelles tendances importantes ou simplement de la suite logique des tendances identifiées dans la publication de l'OCDE.

Mais en règle générale, les participants considèrent les tendances comme fortes, perturbatrices et négatives. Un chef d'établissement a certes remarqué qu'il préférerait de beaucoup vivre à l'époque actuelle plutôt que trente ou quarante ans auparavant, mais la plupart des participants perçoivent mal les possibilités et les chances suggérées par les tendances, ou la perspective d'un avenir plus diversifié.

Valeurs

Le débat sur les tendances débouche souvent sur une discussion des valeurs et du capital social. On a le sentiment que les valeurs se sont déplacées : la famille et la religion ont cédé la place aux groupes de pairs et aux médias. Les établissements scolaires éprouvent de ce fait des difficultés à conforter et à transmettre les valeurs.

Identité

Le monde se personnalise, devient pluri-ethnique et mobile, ce qui entraîne d'importants déplacements en termes d'identité : les identités sont désormais multiples et parfois contradictoires, et elles reflètent la naissance, la culture et la religion.

Post-matérialisme

Le revenu disponible à l'échelon national est élevé et l'on a désormais le sentiment que la vie ne se limite pas aux possessions matérielles. On s'oriente donc vers des notions comme celle de responsabilité en matière de qualité de la vie, de bien public, de communauté, de spiritualité et de religion. A cette analyse répondent toutefois les déclarations des directeurs d'établissements 'difficiles', qui parlent d'un souci permanent et de plus en plus prononcé de richesse matérielle.

Conscience de l'environnement

Sous leur forme actuelle, les tendances n'accordent peut-être pas une attention suffisante au changement climatique, à l'épuisement des sources d'énergies non renouvelables et aux conséquences à long terme de ces phénomènes sur les comportements, les valeurs et l'organisation sociale.

Avancées technologiques

Des exemples récents mettent en évidence l'impact socio-économique des progrès de l'automatisation et de la production à distance, avec notamment la réinstallation des centres d'appel en dehors de l'Europe.

Perspectives nouvelles

Enfance et adolescence

Les remarques ont porté sur la période « d'adolescence prolongée ». L'adolescence commence apparemment plus tôt et dure plus longtemps. Les participants ont exploré un certain nombre de tensions et de contradictions :

- l'accent mis sur la responsabilisation des jeunes à côté de la volonté des adultes de protéger ces jeunes et de les tenir à l'écart du monde ;
- la maturité physique, par opposition à la maturité émotionnelle,
- l'indépendance financière à côté d'une dépendance financière prolongée.

Ce point fait apparaître un paradoxe. La scolarité reste perçue comme un épisode 'discret', qui a un début et une fin, alors qu'en dehors des salles de classe les processus de formation et de

socialisation se transforment radicalement, puisque l'un et l'autre sont désormais continus et tout au long de la vie.

L'économie de la connaissance

Tout le monde est d'accord pour reconnaître la place croissante qu'occupent :

- la maîtrise des rapports interpersonnels
- le fait de savoir apprendre à apprendre et à s'adapter
- l'isolement, au sein d'un univers globalement connecté.

Mais il existe d'autres facteurs qui poussent à un retour au 'savoir factuel', avec par exemple des employeurs qui utilisent le langage cognitif et qui insistent sur les qualifications et les formations traditionnelles.

Inégalité et exclusion sociale

L'école reste le seul espace de partage face à la montée des inégalités et de la ségrégation. Or, il est frappant de constater que les désavantages persistent en dépit des discours sur le changement permanent. Les proviseurs d'établissements particulièrement difficiles évoquent de manière suggestive le cycle des carences liées à la santé mentale, la toxicomanie ou l'alcoolisme qui fragmentent encore la vie familiale, réduisent les chances et accentuent l'aliénation. L'hypothèse d'une aggravation des différences, particulièrement criantes dans certaines zones urbaines où la pauvreté visible côtoie les résidences, cernées de murs et bien protégées, des familles aisées, a été validée par les participants.

Évolution de la vie familiale et collective

La tendance était bien connue des intervenants qui jugent son impact réel et violent. Dans un tel contexte, l'école représente pour de nombreux enfants un espace de stabilité partagée. On a reconnu les conséquences de ce phénomène pour l'intervention de l'école dans des domaines d'apparition récente tels que la 'culture émotionnelle' ; mais on a également exprimé des inquiétudes quant à la capacité de l'école à intervenir sur ce terrain nouveau. Un chef d'établissement a évoqué le très fort impact du divorce sur les enfants et la responsabilité morale de l'école, qui se doit de leur venir en aide. D'autres participants ont évoqué l'incompréhension entre les générations, ou les ruptures de continuité liées à l'expérience très différentes des parents et des enfants par rapport à la vie collective et à la vie familiale. Le rôle nouveau de l'école au sein de la collectivité est jugé important ; mais certains intervenants ont fait part de leurs inquiétudes quant à la capacité de l'école à relever ce défi.

Évolutions plus générales

Un consensus s'est établi sur l'importance et la portée de ces évolutions, qui permettent de mieux voir le contexte dans lequel s'inscrit le phénomène des demandes d'asile et des migrations économiques dans les pays occidentaux. Cela peut se traduire, pour les sociétés concernées, par des turbulences massives, mais aussi par l'ouverture de perspectives immenses.

L'importance du phénomène migratoire dans certaines collectivités, et la diversité linguistique, culturelle et philosophique qui l'accompagnent, nous obligent rien moins qu'à repenser le concept de collectivité, à voir différemment le rôle de l'école, qui doit désormais imprimer sa marque sur cette évolution et la piloter, et à renouveler le vocabulaire de l'enseignement pour explorer et comprendre le phénomène.

On est tombé d'accord pour dire que des termes comme celui de 'diversité' ou de 'tolérance' ne remplissaient plus leur fonction. L'un des participants a évoqué la complexité des communautés, avec la juxtaposition d'îlots raciaux et sociaux isolés les uns des autres et marqués par la diversité de leurs philosophies et de leurs croyances.

Scénarios

De l'exploration des scénarios ressortent plusieurs messages essentiels :

- Pris globalement, les scénarios ouvrent des possibilités.
- Les scénarios ne s'excluent pas mutuellement ; ils présentent dans la plupart des cas des aspects favorables et des aspects indésirables.
- Nous sommes désormais plus proches de la déscolarisation que nous ne l'avions imaginé.
- Certains établissements, notamment les établissements en situation difficile, reconnaissent que le scénario de la désintégration est proche de leur réalité actuelle.
- L'idée que les scénarios couvrent l'ensemble des variations envisageables est peut-être erronée : la déscolarisation peut être par exemple une conséquence de la désintégration plutôt qu'une alternative (Istance).
- La plupart des scénarios privilégiés par nos séminaires comportent des éléments de déscolarisation et des éléments de rescolarisation.

Dans le cadre du processus, les participants de FutureSight avaient la possibilité d'utiliser la matrice des futurs privilégiés pour créer le consensus. Ceci a donné lieu à l'élaboration de ce que nous appelons des scénarios 'hybrides' qui reprennent à la fois les scénarios existants et les idées nouvelles émises par le groupe.

Dans ces scénarios hybrides, c'est la rescolarisation qui prédomine, au détriment de la déscolarisation ; les scénarios bâtis sur la notion de statu quo ne rencontrent guère d'écho. Il est clair que l'on délaisse les structures centralisées bureaucratiques et que l'on met l'accent sur un pouvoir de direction 'largement distribué' dans le cadre d'une 'culture de l'innovation'. Les établissements doivent avoir les coudées franches dès l'instant où «on leur demande de se livrer à des expérimentations ».

Cet éloignement des structures bureaucratiques trouve également sa traduction dans l'idée que la flexibilité des pratiques et des structures va jouer un rôle important dans ce futur privilégié : les enfants auront davantage leur mot à dire sur le lieu, la période et les modalités de leur formation au sein d'un environnement caractérisé par des contrats à temps partiel ou à durée déterminée pour les enseignants et par l'aspect très concurrentiel du marché de l'emploi. Il convient toutefois de noter que la dynamique du choix et de la concurrence est tempérée par l'envie de faire du choix et de la diversité un bien social ; l'école est considérée comme responsable de la collectivité et si l'idée que « les chefs d'établissements ayant le goût de l'entreprise ont droit à un salaire plus élevé » n'a finalement pas été retenue, ce n'est *pas* parce que l'on considère que les chefs d'établissement ne doivent pas être entrepreneurs, mais

bien parce que leur action entrepreneuriale doit être conçue de manière à aider l'école et non à augmenter leur salaire.

Conséquences pour les décideurs

Deux séminaires viennent d'être proposés à des établissements scolaires partisans d'une réforme, dans le cadre d'une initiative nationale visant à créer des partenariats *Leading Edge* par l'intermédiaire de l'Unité d'innovation de création récente. Les observations qui suivent traduisent leur point de vue sur le contexte politique de la transformation.

On est convaincu que l'école doit désormais participer directement à l'élaboration de la ligne d'action publique, en s'inspirant le cas échéant de la prospective. Les chefs d'établissements *Leading Edge* trouvent même l'environnement « nettement plus hospitalier qu'il y a douze mois. » Ils saluent le « net changement d'orientation » que signale la création de *Leading Edge*, mais restent critiques vis-à-vis des autres aspects de l'action publique.

Beaucoup d'entre eux disent des mesures publiques qu'elles les désorientent en les poussant tantôt vers la concurrence, tantôt vers la collaboration ; tantôt vers la directivité, tantôt vers l'innovation et le professionnalisme raisonné. Cette absence de clarté et de cohérence quant au projet scolaire et aux rapports entre les établissements et le DfES est un point qui revient constamment, avec référence à ces 'décideurs' qui « créent pour nous des pressions contradictoires » et à un gouvernement qui doit « cesser d'adresser des messages ambigus » :

'En 1997, le projet était parfaitement clair. Il était facile pour nous de retourner dans nos établissements et de le faire admettre par les parties prenantes. Aujourd'hui, il est moins clair : il est plus complexe, éventuellement plus intéressant... Les choses sont difficiles aujourd'hui, parce qu'il n'existe pas de projet précis – nous ne savons pas où nous mène l'action publique '.

Beaucoup de participants aperçoivent un hiatus entre le discours politique et la réalité :

'Le discours sur le professionnalisme raisonné part d'un bon sentiment, mais les pouvoirs publics sont incapables de se comporter autrement qu'en bureaucratie centralisatrice.'

Plus largement, il n'est pas facile de faire coexister d'un côté la prise de risque et l'innovation, de l'autre la directivité et la primauté des résultats et de l'inspection, qui dissuadent de prendre des risques. On voit apparaître des paradoxes originaux :

'Avec la politique de la charge de travail, ils ont créé une bureaucratie pour se débarrasser de la bureaucratie ! '

Ces tensions et ces contradictions contraignent les chefs d'établissement à adopter comme ils le disent « une attitude malhonnête ». Ils apprécient très peu de devoir intervenir dans ces conditions, de devoir tantôt « faire le dos rond » et ignorer la réglementation, tantôt « fabuler » et faire de la comptabilité créative.

Enfin, les chefs d'établissement évoquent les complexités du contexte local. Certains ne sont pas satisfaits de l'action des Autorités locales de l'éducation, notamment en matière de financement. D'autres ne voient pas l'intérêt d'organismes locaux tels que *Connexions*

(conseil d'orientation et soutien de carrière) ou des Conseils des qualifications (responsables du financement et du contrôle de l'enseignement pour les moins de 19 ans). Le débat a suscité l'apparition d'idées intéressantes sur la nécessité d'adopter des 'formules locales de formation' ou d'inverser le dispositif actuel de manière à ce que ce soient les établissements qui financent les Autorités locales, et non l'inverse. Dans le débat, ce point est toutefois celui qui a sans doute donné lieu aux prises de position les plus nuancées.

Ce dialogue est susceptible d'avoir des implications très importantes au niveau des décideurs. Il conviendrait notamment :

- D'instaurer un débat ouvert et stimulant sur l'avenir de la formation pour étayer l'action ;
- D'imaginer des moyens leur permettant de communiquer de manière plus cohérente sur l'avenir de la formation et de donner une formulation plus précise des conditions théoriques du changement ;
- De repenser complètement le mode de pilotage et l'intervention du pouvoir central vis-à-vis d'un système confronté de plus en plus à l'autonomie, à la formation en réseau et au changement rapide et imprévisible.
- D'adopter une approche plus différenciée en matière d'action publique de manière à encourager la diversité et l'innovation tout en garantissant la non exclusion et une formation de bon niveau pour tous ;
- De privilégier les solutions locales et de simplifier les flux de financement et les formules de transparence, qui sont trop complexes.

Évaluation et incidence

FutureSight a reçu un accueil très positif. Plus de 200 personnes ont pris part à la série de séminaires et en ont donné à une écrasante majorité une évaluation positive. Elles sont plus de 90% à penser que cette journée aurait pour conséquence une modification de leurs pratiques personnelles et professionnelles. Par ailleurs, nous avons mis en place une capacité importante de facilitation et il a été organisé sept manifestations locales. Les données nous inclinent à penser que les processus de FutureSight fonctionnent bien, mais qu'on peut encore les affiner au cours des mois à venir.

Durant la session de séminaires de novembre 2003, il a été demandé aux participants de consacrer une réflexion aux aspects positifs, mais aussi aux problèmes et aux réticences. Le retour d'information a été très majoritairement positif. Le temps imparti est jugé à la fois comme une chance et une contrainte. Il est suffisant pour nourrir la réflexion sur les processus, jugés 'pratiques', 'stimulants', 'kinesthésiques', fidèles à la gamme des modalités pédagogiques, 'structurés' et 'porteurs d'un défi'. Inversement, il s'est révélé dans bien des cas insuffisant pour mener la réflexion approfondie souhaitable. On a été particulièrement sensible à la pluralité des points de vue et au caractère 'ouvert' et 'honnête' du débat. La tolérance vis-à-vis des différences a été particulièrement remarquée :

« Nous avons la possibilité d'explorer les différences de points de vue sans nous engluer dans un affrontement stérile. »

Un autre participant remarque qu'il y a là 'un excellent moyen de relier l'analyse abstraite des tendances et des problèmes et la réalité vécue. La plupart des participants ont apprécié le jeu de rôle et jugent que la formule permet « de rendre plausibles les scénarios précédemment

écartés » et qu'elle est 'très efficace' et 'créative'. Le caractère essentiel pour le processus de la matrice des Futurs privilégiés est largement reconnu.

Il est certes encore trop tôt pour juger de l'incidence au niveau des écoles, des Autorités locales et des responsables de l'action publique, mais les signes sont encourageants. On s'intéresse de plus en plus aux outils de la prospective au niveau des écoles et des LEA. Des séminaires ont été organisés dans tout le pays et – développement intéressant – 16 élèves de Jersey ont été désignés par le Conseil de l'île pour participer à FutureSight et ensuite animer le débat avec les décideurs sur l'avenir de l'enseignement.

Une évaluation à petite échelle réalisée avec certains participants entre quatre et huit mois plus tard confirme l'information en retour émanant de l'évaluation. Il en ressort une incidence à moyen terme sur la formation des chefs d'établissement et une incidence de la formation sur l'action. Les outils commencent à intéresser un public plus large et sont jugés utiles pour mobiliser les énergies et la réflexion sur les futurs probables et privilégiés. L'incidence semble dépasser le public des séminaires et atteindre les écoles, les associations professionnelles et autres parties prenantes tout en favorisant la diffusion dans le système d'une 'culture de la prospective'. Il reste un problème à résoudre, l'intégration du programme d'action actuel et futur de manière à convaincre les chefs d'établissement et à laisser s'exprimer l'imagination stratégique.

Le NSCL intervient beaucoup dans la réflexion prospective, à la fois par l'intermédiaire de ce projet et d'un projet plus ancien 'Unique Creations' (NSCL/Bentley et Miller, 2003) qui propose une autre série de scénarios intéressant l'avenir de l'éducation. Consulté sur la révision des normes nationales à appliquer aux chefs d'établissements, le Collège a fait de 'Creating the Future' [Créer l'avenir] l'une de ses six nouvelles normes. Par ailleurs, ce travail a suscité de l'intérêt au-delà du cercle des principaux pays de l'OCDE, comme le montre notamment la contribution du professeur Brian Caldwell à la Conférence internationale des proviseurs, qui s'est tenue à Edinburg (2003).

Problèmes et défis

Il reste des problèmes à régler et des défis à relever au micro- comme au macro-niveau.

Micro-niveau : Améliorer la conception de la formation

Notre examen de la conception de la formation vise à :

- Rendre les modules Futuresight plus stimulants
- Vérifier notre hypothèse relative à l'importance centrale de la facilitation
- Explorer les implications de la composition des groupes
- Prolonger le processus de formation afin de rapprocher la réflexion du présent
- Évaluer l'incidence de FutureSight sur la réflexion, les comportements et les actions des personnes impliquées.

Ces points vont être maintenant développés.

Choix d'un futur plutôt qu'idéalisation du présent

Même si nous nous sommes engagés explicitement à questionner le présent et à le dépasser, il nous faut encore élaborer des protocoles ou des principes de facilitation si nous voulons être sûrs que chaque participant accepte une remise en question de lui-même et d'autrui. Pour l'instant, l'idée que 'l'avenir est déjà là et prend forme aujourd'hui dans mon établissement' est plus facile à admettre que l'idée d'un changement profond à venir. L'un des participants réclamait 'des mises en garde plus sévères'. Comment faire pour s'arracher à la tiédeur douillette d'un présent idéalisé ?

Faciliter l'innovation

Les participants ont dit l'importance de la facilitation de la qualité dans le processus de formation et nous sommes donc d'avis qu'il est important de développer, de préparer et de soutenir la facilitation. Mais il reste un travail considérable à accomplir si nous voulons avoir une vue plus précise de la facilitation. A la suite de leur participation à FutureSight, certains groupes locaux ont commencé à reproduire le processus de formation dans leur contexte propre. La poursuite de la recherche nous aidera à en explorer le fonctionnement pratique.

Composition des groupes

Nous avons pratiqué le processus FutureSight aussi bien avec des groupes homogènes qu'avec des groupes hétérogènes, parfois en alternance pour certaines phases. Nous croyons qu'il est plus efficace d'avoir des groupes représentant une pluralité de points de vue, dans lesquels se côtoient des chefs d'établissement, des enseignants, des responsables de LEA et des décideurs ; mais il faut encore tester la formule.

Rejoindre le présent

Ces derniers mois, nous nous sommes concentrés sur la conception d'outils capables de nous faire dépasser le présent dans notre réflexion. Il nous faut maintenant privilégier le rapprochement avec le présent. Une approche comme celle adoptée à par 'Tendances de la formation' peut se révéler fort utile pour ramener la réflexion à la réalité actuelle et amorcer le processus de changement.

L'un des participants s'est demandé si 'nous avons trouvé quelque chose à changer' [Proviseur, séminaire de novembre]. Comment faire pour ramener le processus vers les réalités contemporaines de manière à aider les établissements et les décideurs à se servir des outils pour stimuler l'action ?

Macro-niveau : l'incidence systémique

Le processus FutureSight semble suffisamment solide et efficace pour aider les chefs d'établissement et les élèves à voir l'avenir sous un autre jour. L'approche anglaise des tendances et scénarios de l'OCDE se distingue par son centrage sur les chefs d'établissement et par l'élaboration de processus permettant d'utiliser le matériel comme support de la formation à la fonction de direction. Le rôle privilégié des chefs d'établissement en tant qu'agents du changement et de l'amélioration systémiques est un point qui revient depuis plusieurs années dans le débat politique et éducatif, en tout cas depuis l'arrivée au pouvoir en 1997 du gouvernement actuel. La création d'une instance nationale, le *National College for*

School Leadership, marque bien l'importance accordée à la qualité et au perfectionnement de l'encadrement.

Parmi les travaux entrepris par ce Collège, l'examen des 'Normes pour les chefs d'établissement (proviseurs)' marque une étape importante. Les normes reconnaissent l'importance pour les chefs d'établissements comme pour les autres acteurs du système, de la formation d'une capacité prospective. Une citation tirée de ces normes permettra d'illustrer ce point :

« Le fait d'accepter l'idée d'une réflexion systématique et disciplinée sur l'avenir est essentiel pour l'efficacité de la direction. Les chefs d'établissement interviennent dans le présent tout en ayant à l'esprit le futur dans lequel vont vivre les apprenants actuels... »

Il sait :

- *scruter l'horizon : tendances locales, nationales et globales*
 - *imaginer, faire partager et mettre en oeuvre un projet commun*
 - *ce qu'est un processus de planification stratégique*
 - *ce que sont les instruments de collecte et d'analyse des données*
 - *ce qu'est une stratégie de communication, en interne et vers l'extérieur*
 - *ce que sont les nouvelles technologies, leur utilisation et leur incidence*
 - *ce que sont le changement, la créativité et l'innovation*
- (Normes nationales révisées pour les chefs d'établissement, NCSL, 2001, www.ncsl.org.uk)*

On admet aujourd'hui que le chef d'établissement doit non seulement assumer la responsabilité de son établissement, mais aussi contribuer au développement du système. Nous reconnaissons que l'engagement dans un changement systémique est une tâche difficile et nous rejoignons Michael Fullan lorsqu'il dit que le chef d'établissement a un rôle essentiel à jouer dans l'intégration des différents paliers du système :

« L'obstacle au niveau systémique réside dans le fait de ne pas voir que le proviseur a un rôle central dans la résolution du conflit entre approche descendante et approche ascendante. En fait, la fonction de direction est la seule qui soit idéalement placée du point de vue stratégique pour gérer les tensions entre la dynamique locale et la dynamique nationale et pour parvenir à résoudre le problème. La solution passe par la reconnaissance de l'importance extrême de la fonction de direction, par une clarification des attributions et de la nature de cette fonction et par un investissement dans le développement d'un corps étoffé de chefs d'établissement intervenant en tant que maîtres d'œuvre. »

(The Moral Imperative of School Leadership ; M. Fullan, 2003)

C'est à ce titre que l'action des partenaires du projet correspond à un regroupement des forces en vue d'intégrer et d'harmoniser les paliers du système et de donner aux acteurs essentiels du changement, c'est à dire aux chefs d'établissement travaillant en concertation, les moyens de contribuer à la définition de l'action publique et à sa mise en oeuvre.

Nous souhaitons maintenant étendre l'utilisation des outils et des concepts de formation et les faire intervenir dans l'élaboration de la ligne d'action publique dans des secteurs précis tels que la formation personnalisée, mais aussi les faire utiliser de manière plus générale par les

décideurs, par les autres responsables du secteur public et par les groupes locaux. Le problème consiste maintenant à voir si les outils peuvent servir au niveau de l'action publique pour explorer les formes que pourrait prendre le système et les mesures à prendre pour s'orienter vers un futur privilégié commun.

Parallèlement, nous souhaitons progresser dans l'élaboration et la consolidation des outils, de la terminologie et du cadre conceptuel qui contribueront à susciter un débat et une action au niveau de l'organisation, du réseau et des collectivités. C'est dans cet esprit que nous procédons à une refonte et à un développement des outils.

Nous allons publier à l'été 2000 notre propre programme FutureSight qui sera mis à la disposition des écoles, des réseaux, des partenariats et des districts scolaires. Il s'agit de faire progresser ce que nous appelons la 'culture de la prospective', c'est à dire les outils et les processus de réflexion indispensables pour relever le défi auquel sont confrontés les chefs d'établissement et les systèmes scolaires.

Chris Williams (NCSL)
Matthew Horne, Helen McCarthy (DEMOS)
Jane Creasy, Sarah Harris (NCSL)

