

## Descriptif d'unité de formation (UF)

	Cérémonie d'ouverture - 0.5 jour
Titre de l'UF	L'identité de cadre scolaire, son rôle et ses épreuves
Abréviation de l'UF	INT-1a
Module d'appartenance	INT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le développement de l'identité professionnelle d'enseignant à cadre</li> <li>▪ Les rôles du cadre scolaire</li> <li>▪ Epreuves vécues par les cadres scolaires</li> <li>▪ Gestion de soi dans des situations difficiles</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer son identité de cadre scolaire</li> <li>▪ Partager des expériences de gestion qui peuvent être considérées comme des épreuves identitaires</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, travaux de groupe, analyse de situations professionnelles vécues, débat sur le rôle d'un cadre scolaire
Modalités de validation de l'UF	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
Intervenant-e-s	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève
Bibliographie	<p>Mintzberg, H. (2006). <i>Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre</i>. Eyrolles.</p> <p>Losego, Ph. (2017). Un travail en miettes – un minutage du travail de direction, Dans M. Gather Thurler, I. Kolly Ottiger, Ph. Losego &amp; O. Maulini (Eds.), <i>Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires</i> (pp. 51-80). Peter Lang.</p> <p>Martuccelli, D. (2010). <i>Forgé par l'épreuve : l'individu dans la France contemporaine</i>. Armand Colin.</p> <p>Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., &amp; Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. <i>Academy of Management Annals</i>, 10(1), 5-64.</p> <p>Smith, W. K., &amp; Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. <i>Academy of Management Review</i>, 36(2), 381-403.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Intégration 1 : Emergence d'une thématique d'action
<b>Abréviation de l'UF</b>	INT-1b
<b>Module d'appartenance</b>	INT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergence et identification d'une thématique d'action professionnelle selon les priorités du milieu professionnel, en lien avec son cahier des charges</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	0.5 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner l'élaboration, l'application et le développement d'objectifs à court ou moyen terme, dans le cadre d'un mandat, en collaboration avec les acteurs pertinents</li> <li>▪ Clarifier les exigences du travail final</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Travail en duos / trios d'intervision, par canton et ordres d'enseignement
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
<b>Intervenant-e-s</b>	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève
<b>Bibliographie</b>	L'actualité des systèmes éducatifs cantonaux.

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Intégration 2 : Elaboration des projets d'action
Abréviation de l'UF	INT-1c
Module d'appartenance	INT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des esquisses en sous-groupes</li> <li>▪ Analyse des possibilités et des obstacles de l'action prioritaire</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges sur les esquisses proposées</li> <li>▪ Accompagner l'élaboration, l'application et le développement d'objectifs à court ou moyen terme, dans le cadre d'un mandat, en collaboration avec les acteurs pertinents</li> </ul>
Modalités de travail	Travail en duos / trios d'intervision par thématique, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
Intervenant-e-s	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève
Bibliographie	<p>Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. <i>Management Review</i>, 70(11) 35-36.</p> <p>Léchet, G. (2017). <i>Stratégie et conduite du changement. Méthode de management stratégique</i>. Editions Maxima</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Cultures et climat organisationnels
Abréviation de l'UF	INT-1d
Module d'appartenance	INT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La notion de culture organisationnelle</li> <li>▪ La notion de climat de travail et son évaluation</li> <li>▪ La modélisation des conflits d'attentes de rôle</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller au bon fonctionnement de l'école sur les plans de l'organisation</li> <li>▪ Connaître les différentes formes d'organisation que peut prendre la responsabilité d'un établissement scolaire</li> <li>▪ Veiller au bon fonctionnement de l'école sur les plans de l'organisation</li> <li>▪ Assurer et favoriser la coopération avec l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
Intervenant-e-s	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève, Caroline Pulfrey, EPFL, Lausanne
Bibliographie	<p>Brunet, L., Savoie, A., &amp; Vaivre [de], A.-M. (2016). <i>Le climat de travail. Au cœur de la dynamique organisationnelle</i>. Editions EMS</p> <p>Gather Thurler, M. (1994). Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme. <i>Revue française de pédagogie</i>. 109, 19-39.</p> <p>Huguenin, J.-M., &amp; Solaux, G. (2017). La satisfaction des parents, des enseignants et des directeurs, dans J.-M. Huguenin &amp; G. Solaux (Eds.). <i>Evaluation partenariale des politiques publiques</i> (pp. 31-59). Peter Lang</p> <p>Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). <i>The social psychology of organizations</i>. Wiley.</p> <p>Schein, E.H. (1992). <i>Organizational culture and Leadership</i>. Jossey-Bass Publishers</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Gestion du changement & Intégration 3
Abréviation de l'UF	INT-1e
Module d'appartenance	INT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion du changement dans un contexte d'évolution des politiques éducatives</li> <li>▪ Résistances et phases des préoccupations</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser la réalisation des objectifs des plans d'études et des programmes de développement scolaire</li> <li>▪ Accompagner l'élaboration, l'application et le développement d'objectifs à court ou moyen terme, dans le cadre d'un mandat</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe Travail en duos/trios d'intervision ou groupe stable de suivi des VAP
Modalités de validation de l'UF	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
Intervenant-e-s	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève
Bibliographie	<p>Awecker, P., Schratz, M. &amp; Weiser, B. (2002). La roue motrice du développement scolaire et de l'enseignement, <i>Journal für Schulentwicklung</i>, 6(4), 54-60.</p> <p>Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. <i>Télescope</i>, 14(3), 33-49</p> <p>Hall, G.E. (1979). The Concerns-based Approach to Facilitating Change. <i>Educational Horizons</i>, 57(4), 202-208.</p> <p>Hord, S., Rutherford, W.L., Huling-Austin, L. &amp; Hall, G.E. (2014). <i>Taking charge of change</i>. Southwest Educational Development Laboratory.</p> <p>Yvon, F., Béguin, M. &amp; Bareil, C. (2019). Accompagner le changement. Dans J.-M. Huguenin, F. Yvon &amp; D. Perrenoud (dir.), <i>Relever les défis contemporains dans la gestion des établissements scolaires</i> (p. 285-323). L'Harmattan.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Les dimensions humaines du management et intégration 4</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	INT-1f
<b>Module d'appartenance</b>	INT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dimensions humaines de l'organisation</li> <li>▪ Les théories du comportement humain dans les organisations</li> <li>▪ La motivation au travail et la mobilisation des équipes</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire le personnel de l'établissement scolaire</li> <li>▪ Veiller au bon fonctionnement de l'école sur les plans de l'organisation et de l'administration</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, études de cas, exercices pratiques et travaux de groupe, questions-réponses en présence du responsable du module MAN
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
<b>Intervenant-e-s</b>	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève Caroline Pulfrey, EPFL, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	<p>Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O. &amp; Ng K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 86(3), 425-45</p> <p>Deci, E.L., &amp; Ryan, R.M. (2002). <i>Handbook of self-determination research</i>. University of Rochester Press</p> <p>Gutiérrez-Broncano, S. (2014). What We Know about Organizational Commitment: An Overview of the Literature of the Last Decades. In C. Machado, C. Davim &amp; J. Paolo. (Eds.), <i>Work Organization and Human Resource Management</i> [pp. 1-14]. Palgrave MacMillan</p> <p>Seibert, S.E., Wang, G. and Courtright, S.H. (2011) Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 96, 981-1003</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Leadership
Abréviation de l'UF	INT-1g
Module d'appartenance	INT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théories et modèles du leadership</li> <li>▪ Voies et moyens du développement du personnel</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire le personnel, favoriser la coopération, gérer les ressources humaines, en vue de favoriser la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Validation unique : Travail final intégrant les apports des quatre modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
Intervenant-e-s	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève Emmanuel Poirer, Professeur, Université de Montréal
Bibliographie	<p>Alvesson, M. et Spicer, A. (2011). <i>Metaphors we lead by: Understanding leadership in the real world</i>. Routledge.</p> <p>Harris, A. et Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. <i>Management in Education</i>, 22(1), 31-34.</p> <p>Yvon, F. (2019). Promouvoir le leadership. Dans J.-M. Huguenin, F. Yvon &amp; D. Perrenoud (dir.), <i>Relever les défis contemporains dans la gestion des établissements scolaires</i> (p. 325-361). L'Harmattan.</p> <p>Yvon, F. (2019). Un modèle de la responsabilité partagée : le leadership distribué. <i>L'Éducateur</i>, 10, 13-15</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Intégration 5 : Ateliers d'approfondissement et bilan des VAP réalisées</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	INT-1h
<b>Module d'appartenance</b>	INT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongements thématiques</li> <li>▪ Présentation et discussion des Visées d'action prioritaire</li> <li>▪ Bilan de sa visée d'action prioritaire</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner l'élaboration, l'application et le développement d'objectifs à court ou moyen terme, dans le cadre d'un mandat, en collaboration avec les acteurs pertinents</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Ateliers et échange en petits groupes
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Validation unique : Travail final intégrant les travaux des trois modules sous forme d'une « Visée d'action prioritaire » (VAP)
<b>Intervenant-e-s</b>	Equipe INT, sous la responsabilité de Frédéric Yvon, Professeur, FPSE, Université de Genève
<b>Bibliographie</b>	Bibliographie du module INT



## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	L'organisation du travail au sein des institutions de formation
Abréviation de l'UF	ODT-1a
Module d'appartenance	ODT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dimensions de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation</li> <li>▪ La forme scolaire et ses variations</li> <li>▪ Des pistes pour transformer l'organisation du travail</li> </ul>
Nombre de journées d'enseignement	1
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprendre la forme scolaire et ses évolutions</li> <li>▪ Discuter de nouvelles formes d'organisation du travail</li> <li>▪ Réfléchir aux actions des responsables d'établissement dans la mise en œuvre de nouvelles organisations</li> </ul>
Modalités de travail	Exposés, travaux de groupe, témoignages de pairs
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
Intervenant.e.s	Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud Directrices, directeurs d'un établissement de formation
Bibliographie	<p>Gather Thurler, M. et Maulini, O. (dir.) (2007). <i>L'organisation du travail scolaire. Enjeu caché des réformes ?</i> Presses de l'Université du Québec.</p> <p>Maulini, O. et Perrenoud, P. (2005). La forme scolaire de l'éducation de base : tensions internes et évolutions. Dans O. Maulini et C. Montandon (dir.), <i>Les formes de l'éducation : variété et variations</i> (p. 147-168). De Boeck.</p> <p>Perrenoud, O. (2017, 7 mars). <i>L'école de demain peine à éclore</i>. Billet vidéo du blogue LEAD. <a href="https://www.lead-edu.ch/lecole-de-demain-peine-a-eclore/">https://www.lead-edu.ch/lecole-de-demain-peine-a-eclore/</a></p> <p>Perrenoud, O. (2014). Comment les chefs d'établissement s'occupent-ils de l'organisation du travail scolaire ? <i>Educateur, No spécial 2014</i>, 30-32.</p> <p>Perrenoud, O. (2006). Repenser l'organisation et la planification du travail scolaire pour mieux faire apprendre. <i>Prismes, revue pédagogique de la HEP Vaud</i>, 4, 48-51.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Le travail collectif au sein des institutions de formation</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	ODT-1b
<b>Module d'appartenance</b>	ODT-b
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dynamiques individuelles et collectives</li> <li>▪ Les forces et limites de la coopération professionnelle</li> <li>▪ Les dispositifs pour travailler collectivement</li> <li>▪ Les leviers d'action des directions d'établissement</li> </ul>
<b>Nombre de journées d'enseignement</b>	1
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifier la notion de travail collectif et de coopération professionnelle au sein d'une institution de formation</li> <li>▪ Se positionner comme responsable par rapport aux équipes qui travaillent ensemble</li> <li>▪ Enrichir ses connaissances pour piloter les dynamiques collectives</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Exposés, travaux de groupe, témoignages de pairs et explorations collectives
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant.e.s</b>	Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud Directrices, directeurs d'un établissement de formation
<b>Bibliographie</b>	<p>Barrère, A. (2002). Pourquoi les enseignants ne travaillent-ils pas en équipe ? <i>Sociologie du travail</i>, 44, 481-497.</p> <p>Gibert A.-F. (2018). Le travail collectif enseignant, entre informel et institué. <i>Dossier de veille de l'IFÉ</i>, 124. ENS de Lyon.</p> <p>Leclerc, M. (2012). <i>Communauté d'apprentissage professionnelle. Guide à l'intention des leaders scolaires</i>. Presses de l'Université du Québec.</p> <p>Letor, C. (2015). Conditions institutionnelles et organisationnelles d'un travail collaboratif apprenant. Dans L. Ria, <i>Former des enseignants au XXIe siècle</i> (p. 73-92). De Boeck.</p> <p>Letor, C. (2009). <i>Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires ?</i> De Boeck.</p> <p>Maulini, O. (2014). <i>Etre efficaces collectivement ? Sept raisons d'hésiter dans les établissements</i>. Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Le pilotage pédagogique d'une institution de formation
Abréviation de l'UF	ODT-1c
Module d'appartenance	ODT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cohérence entre les visions et les actions d'une direction</li> <li>▪ Les facteurs favorisant l'efficacité au sein d'une institution</li> <li>▪ Le développement de l'innovation dans une organisation et dans son pilotage</li> <li>▪ Le pilotage centré sur les pratiques enseignantes et le développement professionnel</li> </ul>
Nombre de journées d'enseignement	1.5
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les zones d'influence des directions sur les pratiques pédagogiques et sur l'organisation du travail des enseignants</li> <li>▪ Projeter des dispositifs pour impliquer l'ensemble des acteurs au sein de l'établissement dans une visée de réussite scolaire et éducative</li> <li>▪ Identifier des pistes d'action envisageables quant à l'organisation du travail scolaire et la gouvernance de l'établissement</li> </ul>
Modalités de travail	Exposés, travaux de groupe, témoignages de pairs et explorations collectives
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
Intervenant.e.s	Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud Directrices, directeurs d'un établissement de formation
Bibliographie	<p>Diallo, Y., Gille, P., Kaufmann, L., Kern, F.-X., Philippe, V., Progin, L., ... Wagener, B. (2019). <i>5 pistes pour réinventer les organisations scolaires</i>. Synlab.</p> <p>Dupriez, V. (2015). <i>Peut-on réformer l'école ? Approches organisationnelles et institutionnelle du changement pédagogique</i>. De Boeck.</p> <p>Fullan, M. et Quinn, J. (2018). <i>La cohérence. Mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation</i>. Presses de l'Université du Québec.</p> <p>Perrenoud, O. (2019). Dynamiques de l'encadrement pédagogique : pratiques déclarées des chefs d'établissement en Suisse romande. Dans L. Progin, R. Etienne et G. Pelletier, <i>Diriger un établissement scolaire. Tensions, ressources et développement</i> (p. 91-104). De Boeck.</p> <p>Perrenoud, O. (2015). Les chefs d'établissement peuvent-ils faire évoluer l'organisation du travail et les pratiques pédagogiques ? <i>Formation et profession</i>, 23(3), 60-69.</p> <p>Perrenoud, O. et Progin, L. (2016). Adaptation, le mode d'emploi. <i>Prismes, revue pédagogique de la HEP Vaud</i>, numéro "les visages du changement", 22, 14-16.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	<b>Le développement d'un établissement à l'ère numérique</b>
Abréviation de l'UF	ODT-1d
Module d'appartenance	ODT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évolution des plans d'études et des stratégies nationale, intercantionales et cantonales dans le domaine du numérique : impact sur les établissements scolaires</li> <li>▪ Le concept numérique d'établissement : prise en compte des dimensions pédagogique, juridique, administrative et technique, ressources à mobiliser</li> <li>▪ Les cahiers des charges des parties prenantes (enseignant-e-s, responsable informatique, personnes ressources, etc.)</li> </ul>
Nombre de journées d'enseignement	0.5
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisir les enjeux du numérique pour une institution de formation dans le contexte des stratégies nationale et cantonales.</li> <li>▪ Poser les bases d'un concept numérique pour son établissement.</li> <li>▪ Définir les rôles et les tâches des partenaires de l'écosystème.</li> </ul>
Modalités de travail	Questionnaire préalable, exposés, travaux et réflexion en groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
Intervenant.e.s	Stéphanie Burton Monney, Chargée d'enseignement, HEP Vaud Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud Directrices, directeurs d'un établissement de formation
Bibliographie	<p>CDIP (2018). Stratégie de la CDIP du 21 juin 2018 pour la gestion de la transition numérique dans le domaine de l'éducation. <a href="https://www.edk.ch/dyn/11744.php">https://www.edk.ch/dyn/11744.php</a></p> <p>CDIP (2019). Mesures relatives à la stratégie numérique de la CDIP (décision de la CDIP du 27.6.2019) <a href="https://www.edk.ch/dyn/11744.php">https://www.edk.ch/dyn/11744.php</a></p> <p>CFORP (2019). La matrice d'intégration des technologies des directions. CFORP. <a href="http://tactic.cforp.ca/matrice-dintegration-des-technologies-mit-directions/">http://tactic.cforp.ca/matrice-dintegration-des-technologies-mit-directions/</a></p> <p>CIIP (2018). Plan d'action de la CIIP en faveur de l'éducation numérique. CIIP, Neuchâtel. <a href="https://www.ciip.ch/files/2/CIIP_Decision_Plan-action-numerique_2018-11-22.pdf">https://www.ciip.ch/files/2/CIIP_Decision_Plan-action-numerique_2018-11-22.pdf</a></p> <p>Moser, R (2019). Der ICT-Guide des Kantons Zürich : Medien und ICT-Konzept. Bildungsdirektion Zürich, Volksschulamt. <a href="https://ict-guide.edu-ict.zh.ch/medien-und-ict-konzept">https://ict-guide.edu-ict.zh.ch/medien-und-ict-konzept</a></p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	La conduite de projet en milieu éducatif
Abréviation de l'UF	ODT-1e
Module d'appartenance	ODT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion de projet dans le milieu de l'éducation</li> <li>▪ La conception et la conduite d'un projet</li> <li>▪ Les outils utiles à la gestion d'un projet</li> <li>▪ Les rôles et responsabilités des acteurs impliqués</li> </ul>
Nombre de journées d'enseignement	1
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se familiariser avec la méthodologie et les outils de gestion de projet</li> <li>▪ Identifier les conditions et les leviers favorables à la réussite d'un projet</li> </ul>
Modalités de travail	Exposés, exercices pratiques, travaux de groupe.
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
Intervenant.e.s	Nathalie Valière, Professeure associée, co-responsable du Centre Assurance Qualité, chargée de mission auprès du Recteur, HEP Vaud
Bibliographie	<p>Bach, P. (2007). <i>Le management des projets de formation</i>. De Boeck.</p> <p>Bellenger, L. (2004). <i>Piloter une équipe projet</i>. ESF.</p> <p>Cousin-Bernard, M. et Gauthier, E. (2010). <i>Manager par projets</i>. Nathan.</p> <p>David, M. et Peltier, C. (2014). <i>Projet d'établissement : nécessité, rêve ou opportunité ? Outils, méthodes, compétences</i>. Educagri Editions.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	La place de la qualité dans le pilotage d'une institution de formation
Abréviation de l'UF	ODT-1f
Module d'appartenance	ODT-1
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les visions de la qualité</li> <li>▪ La culture qualité</li> <li>▪ Les dispositifs qualité</li> <li>▪ L'assurance qualité et les systèmes d'assurance qualité</li> </ul>
Nombre de journées d'enseignement	0.5
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se familiariser avec les notions de « culture qualité », « stratégie d'assurance qualité » et de système d'assurance qualité » (SAQ), sous l'angle du pilotage institutionnel</li> </ul>
Modalités de travail	Apports de contenus et d'exemples documentés, échanges
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
Intervenant.e.s	Nathalie Valière, Professeure associée, co-responsable du Centre Assurance Qualité, chargée de mission auprès du Recteur, HEP Vaud
Bibliographie	<p>Giauque, D., Emery, Y. (2008). <i>Repenser la gestion publique</i>. Presses polytechniques et universitaires romandes.</p> <p>Huguenin, J.-M., Yvon, F. et Perrenoud, D. (2019). <i>Relever les défis contemporains dans la gestion des établissements scolaires</i>. L'Harmattan.</p> <p>Lanarès, J. (2016). La culture qualité n'a de sens que si elle se construit sur des valeurs partagées. <i>Prismes</i>, 22, 61-63.</p> <p>Rege-Colet, N. (2009). L'évaluation de l'enseignement au cœur des processus d'assurance qualité : l'arbre qui cache la forêt. Dans M. Romainville et C. Coggi (dir.), <i>L'évaluation de l'enseignement par les étudiants (p.235-254)</i>. De Boeck.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>La place de la santé dans l'organisation du travail</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	ODT-1g
<b>Module d'appartenance</b>	ODT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestion de la santé en institution de formation : contours, enjeux et perspectives</li> <li>▪ Le rôle des directions dans la promotion de la santé et la prévention en milieu scolaire</li> <li>▪ L'importance du soutien social des responsables d'établissement sur la diminution du stress/burnout des enseignant-e-s, l'augmentation de la satisfaction professionnelle et de l'engagement dans l'organisation</li> </ul>
<b>Nombre de journées d'enseignement</b>	0.5
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduction à l'approche de la gestion de la santé</li> <li>▪ Situer son rôle dans la promotion de la santé et prévention en milieu scolaire</li> <li>▪ Comprendre le lien entre la santé de la direction et la santé des enseignant-e-s et des élèves (<i>Effet Crossover</i>)</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Exposés, présentation de recherches, présentations de vignettes
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant.e.s</b>	Nicolas Meylan, Professeur associé HEP Vaud, Psychothérapeute féd. Carole Moix Wolters, Chargée d'enseignement, HEP Vaud Piera Gabola, Chargée d'enseignement, HEP Vaud, Psychologue FSP
<b>Bibliographie</b>	<p>Achermann Fawcett, E., Keller, R., et Gabola, P. (2018). Impact de la santé des directions d'établissement et du corps enseignant sur la santé et la réussite scolaire des élèves. Bases scientifiques pour l'argumentaire « <i>La santé renforce l'éducation</i> », édité par l'Alliance PSE dans les écoles. Pädagogische Hochschule Zürich et Haute école pédagogique Vaud, Alliance PSE dans les écoles.</p> <p>Benoliel, P., et Barth, A. (2017). The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout. <i>Journal of Educational Administration</i>, 55(6), 640-656.</p> <p>Chevrier, J. (2014). Relation entre le sentiment d'empowerment et l'insertion professionnelle de nouveaux directeurs et directeurs adjoints d'établissement d'enseignement primaire et secondaire. Thèse, Faculté des sciences de l'éducation. Montréal.</p> <p>Dadaczynski, K., et Paulus, P. (2015). Healthy principals–healthy schools? A neglected perspective to school health promotion. In <i>Schools for health and sustainability</i> (p. 253-273). Springer.</p> <p>Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. <i>Educational Research Quarterly</i>, 30(3), 23-55.</p> <p>Moix Wolters, C. (2018). <i>Engagement sur la durée dans une fonction "accessoire" : la situation des délégués à la promotion de la santé et prévention en milieu scolaire</i>. Maîtrise : Université de Genève.</p> <p>Romano, H. (2016). <i>Pour une école bientraitante. Prévenir les risques psychosociaux scolaires</i>. Dunod.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Développer un établissement de formation dans une visée inclusive</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	ODT-1h
<b>Module</b>	ODT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La présentation et les échanges du matin seront organisée autour des quatre axes de développement d'un système inclusif : les concepts, les déclarations de politique générale, les structures et systèmes et les pratiques (BIE, 2016 ; UNESCO, 2017). Une focale sera mise sur le rôle des cadres scolaires.</li> <li>▪ L'après-midi sera consacré à la présentation d'une recherche-intervention sur le leadership inclusif. Elle sera suivie d'un moment de travail en sous-groupes pour approfondir les contextes spécifiques des participant.e.s.</li> </ul>
<b>Nombre de journées d'enseignement</b>	1
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situer les problématiques d'intégration et d'inclusion de l'international au local</li> <li>▪ Identifier les conditions de réussite d'une institution à visée inclusive</li> <li>▪ Se sensibiliser à l'impact d'une visée inclusive sur l'enseignement et sur l'organisation du travail scolaire dans un contexte de diversité des apprenants</li> <li>▪ Cerner le rôle des directions d'établissement dans une politique inclusive</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentation de la thématique et du rôle des directions ; discussions et travail sur les modalités du leadership inclusif
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant.e.s</b>	Serge Ramel, Professeur ordinaire, HEP Vaud et LISIS Frédérique Rebetez, Professeure associée, HEP Vaud et LISIS
<b>Bibliographie</b>	<p>Ramel, S. (2016). Derrière la compensation des désavantages, un projet de formation. Dans R. von Davier (dir.), <i>Elèves avec des besoins spécifiques. Quelle compensation des désavantages au secondaire II ?</i> (p. 9-16). SZH/CSPS Edition.</p> <p>Ramel, S. (2018). L'accessibilité : Une clé essentielle pour la participation scolaire. <i>Revue suisse de pédagogie spécialisée</i>, 2, 7-13.</p> <p>Ramel, S. et Bonvin, P. (2014). D'une pratique intégrative à une école inclusive : Nécessité d'un accompagnement des établissements scolaires sur ce chemin. <i>Revue suisse de pédagogie spécialisée</i>, 2, 6-12.</p> <p>Ramel, S. et Vienneau, R. (2016). Des fondements sociologiques de l'inclusion scolaire aux injonctions internationales. Dans L. Prud'homme, H. Duchesne, P. Bonvin et R. Vienneau (dir.), <i>L'inclusion scolaire : Ses fondements, ses acteurs et ses pratiques</i> (p. 25-38). De Boeck Supérieur.</p> <p>Ramel, S. et Bovey, L. (2019). De l'usage des outils issus de la recherche pour accompagner les établissements scolaires. <i>Revue française de pédagogie</i>, 200(3), 61-67.</p> <p>Rebetez, F. et Ramel, S. (2019). Collaborer dans une vision inclusive à 360°. <i>Educateur</i>, 9, 8-9.</p> <p>Thibodeau, S., Gélinas-Proulx, A., St-Vincent, L.-A., Leclerc, M., Labelle, J. et Ramel, S. (2016). La direction d'école : Un acteur crucial pour l'inclusion scolaire. Dans L. Prud'Homme, H. Duchesne, P. Bonvin et R. Vienneau (dir.), <i>L'inclusion scolaire : Ses fondements, ses acteurs et ses pratiques</i> (p. 57-70). De Boeck Supérieur.</p>



## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>La conduite et l'animation d'équipes</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	ODT-1i
<b>Module d'appartenance</b>	ODT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies et outils pour animer et conduire des collectifs</li> </ul>
<b>Nombre de journées d'enseignement</b>	0,5
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enrichir ses connaissances et ses outils pour animer et conduire des collectifs</li> <li>▪ Se positionner comme responsable par rapport aux équipes qui travaillent ensemble</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Exposés, travaux de groupe et explorations collectives
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises
<b>Intervenant.e.s</b>	Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud
<b>Bibliographie</b>	<p>Boisvert, D., Cosette, F. et Poisson, M. (2007). <i>Animateur compétent, groupes efficaces</i> (7<sup>e</sup> éd.). Presses Inter Universitaires.</p> <p>Couchaere, M.-J. (2011). <i>Favoriser le travail en équipe par la coopération. Les clés pour réussir ensemble</i>. Paris, France : ESF.</p> <p>Mucchielli, R. (2018). <i>La conduite des réunions</i> (21<sup>e</sup> éd.). ESF.</p> <p>Noyé, D. (2005). <i>Réunionite : guide de survie. Pour améliorer la qualité des réunions</i>. INSEP Consulting.</p> <p>Perrenoud, O. (2014). Cadre intermédiaire dans une institution scolaire : vision d'enseignants. Dans M. Garant et C. Letor (dir.), <i>Encadrement et leadership. Nouvelles pratiques en éducation et formation</i> (p. 91-107). De Boeck.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Un projet en organisation du travail dans son institution
<b>Abréviation de l'UF</b>	ODT-1j
<b>Module d'appartenance</b>	ODT-1
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réflexion et partage sur des projets initiés ou à initier au sein de son établissement</li> <li>▪ Recherche des leviers de réussite du projet</li> <li>▪ Suivi des travaux de validation du module</li> </ul>
<b>Nombre de journées d'enseignement</b>	0,5
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partager et mettre en discussion des projets au sein de sa propre institution de formation</li> <li>▪ Réfléchir collectivement aux leviers et obstacles à la réussite de son projet</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Travaux de groupe et réflexions collectives
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Organisation du travail » selon les consignes transmises.
<b>Intervenant.e.s</b>	Olivier Perrenoud, Professeur associé, HEP Vaud
<b>Bibliographie</b>	Se référer à l'ensemble du module

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Management
Abréviation de l'UF	MAN-la
Module d'appartenance	MAN-I
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origines, définitions et écoles du management</li> <li>▪ Fonctions de base du management</li> <li>▪ Management stratégique et opérationnel</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le développement du management et de ses courants sont connus</li> <li>▪ Les fonctions du management sont assimilées, notamment par une étude de cas –management d'une institution de degré tertiaire–</li> <li>▪ Différents outils de management, notamment l'organigramme et la carte des processus, sont appliqués</li> <li>▪ Les caractéristiques du management des organisations publiques, par opposition aux entreprises privées, sont identifiées</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenant	Olivier Glassey, Professeur, Unité « Gouvernance numérique », IDHEAP, Lausanne
Bibliographie	<p>Bélanger, L. et Mercier, J. (2006). <i>Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations</i>. Les Presses de l'Université Laval.</p> <p>Drucker, P. (2006). <i>Devenez manager! : L'essentiel de Drucker</i>. Pearson.</p> <p>Helfer, J.H., Kalika, M. &amp; Orsoni, J. (2013). <i>Management stratégique</i>. Vuibert, 9<sup>ème</sup> édition.</p> <p>Proulx, D. (2008). <i>Management des organisations publiques : Théories et applications</i>. Presses de l'Université du Québec</p> <p>Thom, N., Ritz, A. (2013). <i>Le management public : Concepts innovants dans le secteur public</i>. PPUR.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	MAN-Ib
<b>Module d'appartenance</b>	MAN-I
<b>Contenus</b>	Processus-clés de gestion des ressources humaines dans les institutions de formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- engagement</li> <li>- qualité du travail fourni</li> <li>- développement des compétences</li> <li>- évolution professionnelle</li> <li>- communication (conflit et mobbing)</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	2 jours
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les enjeux de la gestion des ressources humaines sont connus</li> <li>▪ Les processus-clés de la GRH dans un établissement sont connus et diagnostiqués, et les besoins d'action identifiés</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « Management » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenants</b>	David Giaouque, Professeur associé, Faculté SSP, Institut IEPHI, Université de Lausanne (UNIL) Alain Pilllet, Directeur Agence Axiome, Pully
<b>Bibliographie</b>	<p>Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. et Van Wart, M. (2006). <i>Human Resource Management in Public Service</i>. Sage.</p> <p>Emery, Y. et Gonin, F. (2009). <i>Gérer les ressources humaines</i>. Presses polytechniques et universitaires romandes.</p> <p>Emery, Y. et Giaouque, D. (2007). <i>Dilemmes de la GRH publique</i>. Edition Loisirs et Pédagogie.</p> <p>Emery, Y. et Giaouque, D. (2005). <i>Paradoxes de la gestion publique</i>. L'Harmattan.</p> <p>Lemire, L., Proulx, D. et Cooremans, L. (2005). <i>Modernisation de l'Etat et gestion des ressources humaines : Bilan et perspectives Québec - Belgique</i>. Athéna Editions.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Comptabilité
<b>Abréviation de l'UF</b>	MAN-Ic
<b>Module d'appartenance</b>	MAN-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonctionnement d'une comptabilité double</li> <li>▪ Etats financiers (comptes, bilan)</li> <li>▪ Fondamentaux d'analyse financière</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les principes et le fonctionnement d'une comptabilité double sont connus</li> <li>▪ Les catégories de comptes, les comptes de résultats et le bilan sont identifiés</li> <li>▪ Les états financiers sont interprétés</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, échanges et réflexions personnelles
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant</b>	Thierry Bregnard, Professeur, Haute Ecole de Gestion ARC, Delémont
<b>Bibliographie</b>	<p>Apothéloz, B., Stettler, A. et Dousse, V. (2010). <i>Maîtriser l'information comptable (volume 1)</i>. Presses polytechniques et universitaires romandes.</p> <p>Schumacher, J.-J. et Donzé, J.-P. (2011). <i>Techniques quantitatives de gestion, tomes I, II et IV</i>. Collection CCL.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Tableau de bord équilibré</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	MAN-Id
<b>Module d'appartenance</b>	MAN-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tableaux de bord équilibrés : concepts et exemples</li> <li>▪ Construction d'un tableau de bord équilibré intégrant les dimensions fondamentales de la gestion</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'architecture d'un tableau de bord équilibré est maîtrisée</li> <li>▪ Les principales dimensions de la gestion à intégrer dans un tableau de bord sont connues</li> <li>▪ La réflexion sur les principaux indicateurs de gestion est entamée</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, échanges et réflexions personnelles
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant</b>	Olivier Glassey, Professeur, Unité « Gouvernance numérique », IDHEAP, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	<p>Georges, P. M. (2002). <i>Le management cockpit</i>. Editions d'Organisation.</p> <p>Gibert, P. (2009). <i>Tableaux de bord pour les organisations publiques</i>. Dunod.</p> <p>Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2003). <i>Le tableau de bord prospectif</i>. Editions d'Organisation.</p> <p>Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2001). <i>Comment utiliser le tableau de bord prospectif</i>. Editions d'Organisation.</p> <p>Voyer, P. (2000). <i>Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance</i>. Presses de l'Université du Québec.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Cadre juridique comparé
Abréviation de l'UF	MAN-le
Module d'appartenance	MAN-I
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Architecture du droit suisse en matière d'éducation et de formation</li> <li>▪ Principes constitutionnels transversaux liés au droit scolaire</li> <li>▪ Responsabilité juridique (pénale, civile et administrative) des directeurs d'écoles</li> <li>▪ Instances et procédures en matière de recours civil et pénal</li> <li>▪ Cas pratiques issus de la jurisprudence</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le droit suisse concernant l'éducation est identifié</li> <li>▪ Les principes juridiques généraux applicables à l'éducation sont compris</li> <li>▪ La responsabilité juridique des directeurs est délimitée et discutée dans le cadre de cas réels</li> <li>▪ Les instances et procédures en matière de recours civil et pénal sont identifiées</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenante	Mihaela Amoos-Piguet, Juge au Tribunal cantonal, Cour de droit administratif et public, Lausanne
Bibliographie	<p>Dizerens, Y.-E. (2011). <i>Encadrer des mineurs : la responsabilité juridique</i>. Cahier CEMEA, hors-série 2011. Association suisse des centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active.</p> <p>Plotke, H. (2003). <i>Schweizerisches Schulrecht</i>. Haupt Verlag, 2<sup>ème</sup> édition (pages 119 ss, 163 ss, 277 ss, 307 ss, 317 ss, 353 ss, 473 ss, 497 ss, 663 ss, 685 ss).</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	<b>Gestion financière</b>
<b>Abréviation de l'UF</b>	MAN-If
<b>Module d'appartenance</b>	MAN-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance de l'environnement financier de l'institution de formation</li> <li>▪ Budgétisation et financement traditionnel</li> <li>▪ Le futur de la gestion financière d'une instance de formation : émergence de la budgétisation et du financement par formule</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La réflexion personnelle est entamée au sujet des questions de responsabilité et d'autonomie financières des directrices et directeurs d'institutions de formation</li> <li>▪ Le contexte financier dans lequel s'inscrit la gestion des institutions de formation est connu</li> <li>▪ Les méthodes de budgétisation et de financement des institutions de formation sont connues et discutées, en particulier la budgétisation et la gestion par enveloppe</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, échanges et réflexions personnelles
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant</b>	Nils Soguel, Professeur, responsable de l'Unité de recherche en finances publiques, IDHEAP, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	<p>Conférence des directrices et directeurs cantonaux des finances (1982). <i>Manuel de comptabilité publique</i> (Tomes I et II) Paul Haupt.</p> <p>Levacic, R. (2008). Funding Schools by Formula: In N. C. Soguel et P. Jaccard (Ed.), <i>Governance and Performance of Education Systems</i>. Springer.</p> <p>Soguel, N. (1998). <i>Eléments de comptabilité publique</i>. IDHEAP/Support de cours.</p> <p>Ces deux dernières publications sont téléchargeables sur le site Internet de la FORDIF, dans la partie réservée aux participant-e-s.</p> <p>D'autres références figurent dans les planches de présentation.</p>



## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Effizienz et benchmarking
Abréviation de l'UF	MAN-Ig
Module d'appartenance	MAN-I
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance des institutions de formation</li> <li>▪ Notions de productivité et d'efficacité</li> </ul>
Durée de l'UF	0.5 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'importance de la productivité et de l'efficacité dans les organisations est comprise</li> <li>▪ La manière d'appréhender et de calculer la productivité et l'efficacité est connue</li> <li>▪ L'évaluation de l'efficacité dans le cadre d'une analyse comparative est réalisée</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, échanges, travaux par groupe et laboratoire informatique
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenante	Joëlle Latina, Adjointe scientifique, Haute Ecole de Gestion, Genève
Bibliographie	<p>Coelli, T. J., Prasada Rao, D. S., O'Donnell, C. J. et Battese, G. E. (2005). <i>An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis</i>. Springer.</p> <p>Huguenin, J.-M. (2013). <i>Data Envelopment Analysis: un guide pédagogique à l'intention des décideurs dans le secteur public</i>. Cahier de l'IDHEAP No 278. Institut de hautes études en administration publique. (Aussi disponible en anglais)</p> <p>Huguenin, J.-M. et Soguel, N. C. (2013). Les systèmes d'indicateurs des établissements scolaires de Suisse: quelle cohérence avec les déterminants de la performance scolaire? Dans C. Maroy (Ed.) <i>L'école à l'épreuve de la performance</i>. De Boeck.</p> <p>Ces deux dernières publications sont téléchargeables sur le site Internet de la FORDIF, dans la partie réservée aux participant-e-s.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Ateliers sur les travaux de validation du module MAN
<b>Abréviation de l'UF</b>	MAN-Ih
<b>Module d'appartenance</b>	MAN-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation d'exemple de travaux de validation</li> <li>▪ Explication du mode d'évaluation (grilles critériées)</li> <li>▪ Ateliers et (pré-) validation des apports mobilisés par les participant-e-s</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	0.5 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des attentes par rapport au travail de validation du module MAN</li> <li>▪ Discussion des apports mobilisés et de l'approche utilisée pour le travail de validation</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, échanges, travaux par groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « management » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant</b>	Olivier Glassey, Professeur, Unité « Gouvernance numérique », IDHEAP, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	Aucune

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	L'institution de formation et son contexte
Abréviation de l'UF	CRA-la
Module d'appartenance	CRA-I
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communauté et réseau d'apprentissage : présentation des notions</li> <li>▪ La pratique de réseau : approche typologique et exercice de mise en œuvre</li> <li>▪ De l'interlocuteur au partenaire : les conditions d'un partenariat au sens fort</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approfondir la connaissance du contexte de l'institution de formation, identifier les différents interlocuteurs du réseau, leurs attentes respectives</li> <li>▪ Analyser les pratiques de réseau existantes et les confronter aux outils proposés</li> <li>▪ Savoir établir des relations de partenariat et évaluer ses relations externes sous l'angle du partenariat</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « CRA » selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenant	Daniel Pellaux, Maître d'enseignement, IFFP, Lausanne
Bibliographie	<p>Le Boterf, G. (2013). <i>Travailler en réseau et en partenariat. Comment en faire une compétence collective</i> : Eyrolles.</p> <p>Pelletier, G. et Solar, C. (1999). L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage. <i>Apprendre autrement aujourd'hui ? 10e Entretiens de la Vilette</i>.</p> <p>Pelletier, G. (1997). Le partenariat : du discours à l'action. <i>Revue des Echanges, Vol. 14</i> (No 3).</p> <p>Zay, D. (1996). <i>Enseignants et partenaires de l'école : démarches et instruments pour travailler ensemble</i> : De Boeck</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	L'institution de formation comme organisation apprenante
<b>Abréviation de l'UF</b>	CRA-Ib
<b>Module d'appartenance</b>	CRA-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation apprenante : cadre conceptuel et grands principes</li> <li>▪ Eléments favorables et défavorables dans les établissements : analyse et exercice</li> <li>▪ Approche systémique du fonctionnement de l'institution</li> <li>▪ Apprentissage organisationnel</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtriser le concept d'organisation apprenante, ses principes de mise en œuvre</li> <li>▪ Interroger la faisabilité de la démarche en regard de la réalité sociologique de l'établissement (culture d'établissement, rapports entre collaborateurs, fonctionnement, etc.)</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenant</b>	Daniel Pellaux, Maître d'enseignement, IFFP, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	<p>Argyris, C. et Schön, D. (2002). <i>L'apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique</i> : De Boeck.</p> <p>Bouvier, A. (2001). <i>L'établissement scolaire apprenant</i> : Hachette Education.</p> <p>Gather Thurler, M. (2000). <i>Innover au cœur de l'établissement scolaire</i> : ESF.</p> <p>Senge, P (1991). <i>La cinquième discipline</i> : General First.</p> <p>Yatchinovsky, A. (2012). <i>L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité</i> : ESF.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Stratégies de communication et d'information
<b>Abréviation de l'UF</b>	CRA-Ic
<b>Module d'appartenance</b>	CRA-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication VS. Information : cadre théorique</li> <li>▪ Communication d'équipe et profils de personnalité</li> <li>▪ Gestion des conflits et modes de résolution de problèmes en équipe</li> <li>▪ Enjeu des nouvelles technologies</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre des modalités de communication et d'information adéquates, adaptées à l'établissement et à son fonctionnement</li> <li>▪ Adapter les techniques de communication au gré des situations et des interlocuteurs (profils)</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenante</b>	Brigitte de Raemy, Psychologue et formatrice, Siegenthaler Formation, Vevey
<b>Bibliographie</b>	<p>Etienne, R. et Amiel, M. (1995). <i>La communication dans l'établissement scolaire</i> : Hachette.</p> <p>Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. et Rüling, C-C. (2014). <i>Management. L'essentiel des concepts et pratiques</i> : Pearson.</p> <p>Wolton, D. (2009). <i>Informer n'est pas communiquer</i> : CNRS Éditions.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Visibilité, image et identité de l'établissement
Abréviation de l'UF	CRA-Id
Module d'appartenance	CRA-I
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités de marketing : enjeux et limites, outils</li> <li>▪ Travail sur image de l'établissement</li> <li>▪ Communication interne et externe : prise en compte des besoins des destinataires</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orienter les pratiques du chef d'établissement autour de la valorisation de l'établissement : identité, visibilité, gestion de l'image extérieure, communication adéquate</li> <li>▪ Acquérir des outils de marketing en adéquation avec les enjeux et les besoins effectifs de l'institution</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenant	Dr Renaud Vuignier, collaborateur scientifique DEFR
Bibliographie	<p>Amstrong, G. et Kotler, P. (2013). <i>Principes de marketing</i> : Pearson.</p> <p>Bach, P. (2007). <i>Le management de projets de formation en entreprise, administration et organisation</i> : De Boeck.</p> <p>Draelents, H. et Dumay, X. (2016). <i>Les écoles et leur réputation. L'identité des établissements en contexte de marché</i> : De Boeck.</p> <p>Lendrevie, J., Lévy, J. et Lindon, D. (2003). <i>Mercator : théorie et pratique du marketing</i> : Dalloz.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Gestion de situations de crise et relations avec les médias
<b>Abréviation de l'UF</b>	CRA-Ie
<b>Module d'appartenance</b>	CRA-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise organisationnelle : éléments théoriques</li> <li>▪ Gestion de crise : identification des situations et modalités d'intervention ; mise en lumière à partir du guide CDIP</li> <li>▪ Communication avec les médias : risques, enjeux, attentes</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquérir les outils concrets en vue d'une gestion de situation de crise</li> <li>▪ Savoir distinguer le conflit localisé de la crise « systémique », structurelle</li> <li>▪ Développer ou renforcer les savoir-faire, stratégies et outils de communication à l'égard des médias et de « l'opinion publique »</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « CRA » selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenante</b>	Voxia Communication
<b>Bibliographie</b>	<p>Blöchliger, H., Brünggel-Kiener, H., Hoffman, H. U., Mattmann-Arnold, O., Rieser, J.-P., Strittmatter, A. et Müller, S. (2004). <i>Situations de crise – un guide pour une action et une prévention compétente à l'école</i> : CDIP.</p> <p>Maigret, E. (2003). <i>Sociologie de la communication et des médias</i> : Armand Colin.</p>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Relations avec les parents et rôle du conseil d'établissement
<b>Abréviation de l'UF</b>	CRA-If
<b>Module d'appartenance</b>	CRA-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en évidence de la diversité des familles, de leurs attentes, de leur rapport à l'institution scolaire</li> <li>▪ Dialogue et communication entre parents et école</li> <li>▪ Conseil d'établissement, commission scolaire, etc. : point sur les différents dispositifs institutionnels</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer une meilleure compréhension des usagers (élèves/étudiant.e.s, familles) dans leur diversité, et savoir adapter la communication en conséquence</li> <li>▪ Maîtriser les conditions d'entretien avec les parents</li> <li>▪ Saisir l'évolution des organes formels où sont représentés les parents</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenants</b>	Olivier Siegenthaler, Psychologue et formateur, Siegenthaler Formation, Vevey
<b>Bibliographie</b>	<p>Dubet, F. (1997). <i>Ecole, familles : le malentendu</i> : Textuel.</p> <p>Feyfant, A. (2015). <i>Coéducation : quelle place pour les parents ? Dossier de veille de l'IFÉ</i> (n° 97) : ENS.</p> <p>Jaeggi, J-M., Osiek, F. et Favre, B. (2003). <i>Famille, école, et quartier. De la solitude au sens: échec ou réussite scolaire d'enfants de milieu populaire</i> : Service de la recherche en éducation</p> <p>Thin, T. (1998). <i>Quartiers populaires : l'école et les familles</i> : PUL.</p>



## Descriptif d'unité de formation (UF)

<b>Titre de l'UF</b>	Relations écoles – monde professionnel
<b>Abréviation de l'UF</b>	CRA-Ig
<b>Module d'appartenance</b>	CRA-I
<b>Contenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différents acteurs du monde professionnel en Suisse</li> <li>▪ Enjeux de transition entre « le scolaire » et « le professionnel »</li> <li>▪ La formation professionnelle: grands principes</li> <li>▪ Le « monde du travail » aujourd'hui : quelles attentes ?</li> </ul>
<b>Durée de l'UF</b>	1 jour
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la connaissance effective des réseaux professionnels ; identification des interlocuteurs et potentiels partenaires, de leur position au sein du système</li> <li>▪ Examiner leurs attentes et priorités à l'égard du monde de la formation</li> <li>▪ Saisir les spécificités du système de formation professionnel suisse, ses liens avec le monde du travail.</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
<b>Modalités de validation de l'UF</b>	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
<b>Intervenants</b>	Lorenzo Bonoli, Kerstin Dümmler, Recherche et développement, IFFP, Lausanne
<b>Bibliographie</b>	Documentaire « Un œil sur la planète : le miracle suisse », réal. N. Maupied, France 2, 2013. <i>[Documents officiels, statistiques et historiques]</i>

## Descriptif d'unité de formation (UF)

Titre de l'UF	Synthèse : vers un réseau d'apprentissage
Abréviation de l'UF	CRA-Ih
Module d'appartenance	CRA-I
Contenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement scolaire apprenant et réseau d'apprentissage : dispositifs concrets, exemples et exercice de mutualisation des pratiques</li> <li>▪ Enjeux de mise en œuvre du point de vue des cadres</li> <li>▪ Mise en route des travaux de validation du module</li> </ul>
Durée de l'UF	1 jour
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorer les modalités concrètes de mise en œuvre des principes de l'organisation apprenante et du réseau d'apprentissage</li> <li>▪ Créer des conditions favorables au développement des échanges et mutualisation des pratiques, au sein de son établissement</li> <li>▪ Faire la synthèse des différents apports abordés au cours du module et les rapporter au travail de validation</li> </ul>
Modalités de travail	Présentations, exercices pratiques et travaux de groupe
Modalités de validation de l'UF	Travail de validation commun au module « CRA» selon consignes transmises par le responsable de module
Intervenant	Daniel Pellaux, Maître d'enseignement, IFFP, Lausanne
Bibliographie	<p>Barrère, A. (2006). <i>Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la république</i> : PUF.</p> <p>Bouvier, A. (2011). <i>Le management cognitif d'un établissement scolaire. Vers un pilotage intellectuel de l'action</i> : SCÉRÉN-CNDP-CRDP de Poitou-Charentes</p> <p>Wenger, E. C. (2005). <i>La théorie des communautés de pratique</i> : Les Presses de l'Université de Laval</p> <p>Zarifian, Ph. (2007). <i>Principes d'une organisation apprenante</i>. Note réalisée pour la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, juin 2007. Mise en ligne sur le site personnel.</p>