

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2010



hep/ haute école pédagogique vaud

idheap
Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration

EHB
IFFP
IUFFP
EDUCATIONNELLES
HOCHSCHULEINSTITUT
FÜR BERUFSAUSBILDUNG
INSTITUT FEDERAL
DES HAUTES ETUDES
EN FORMATION PROFESSIONNELLE
ISTITUTO
UNIVERSITARIO FEDERALE
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

 **UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**
INSTITUT UNIVERSITAIRE
DE FORMATION DES ENSEIGNANTS

Sommaire

1 Introduction	1
2 FORDIF	3
Concept de formation FORDIF	3
Dispositif d'évaluation de la qualité	5
Commission de suivi CIIP-FORDIF	5
3 Formations achevées en 2010	7
Certificate of Advanced Studies	7
Participants	8
Evaluation de la qualité du CAS 09-10	9
Evaluation de la qualité du CASFR	10
Evaluation de la qualité du CASPAS	12
Finances	13
Décompte des formations achevées courant 2010	13
Rapport de révision des comptes 2010	15
Comptes 2010	16
4 Formations en cours et prévues	19
Formations en cours	19
Planification des formations prévues	19
5 Formation continue	21
Concept	21
Offre	22
6 Activités de gestion	23
Cadre réglementaire	23
Plateforme Internet	23
Manifestations	24
Réunions	24
Annexe 1 Organes de la FORDIF	25
Annexe 2 Organigramme de la FORDIF	26

Annexe 3 Contenu de la formation CAS à 10 crédits, par module	27
Annexe 4 Contenu de la formation DAS à 20 crédits, par module	31
Annexe 5 Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module	37
Annexe 6 Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module	41

Liste des abréviations

CAS	<i>Certificate of Advanced Studies</i> en administration et gestion d'institutions de formation
CASFR	CAS spécifique destiné aux responsables d'établissements primaires fribourgeois
CASGE	CAS spécifique destiné aux directeurs d'établissements primaires genevois
CASPAS	CAS-passerelle destiné aux détenteurs d'une attestation FORRES ou ISFPF
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CRA	Communauté et réseau d'apprentissage
DAS	<i>Diploma of Advanced Studies</i> en gestion et direction d'institutions de formation
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
FORDIF	Formation en Direction d'Institutions de Formation
FORRES	Formation romande pour les responsables d'établissements scolaires
HEP Vaud	Haute école pédagogique du canton de Vaud
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
IUFE	Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève
INT	Intégration
ISFPF	Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle
MAN	Management
MAS	<i>Master of Advanced Studies</i> en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation
ODT	Organisation du travail
UF	Unité de formation
UNIGE	Université de Genève

1

Introduction

L'année 2010 constitue la troisième année de fonctionnement de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est offerte par quatre hautes écoles tertiaires liées pour l'occasion par une Convention académique. Il s'agit de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud), de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) et de l'Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève (IUFE).

La nécessité de la FORDIF découle des changements sensibles intervenus dans la profession de responsable d'institution de formation depuis plusieurs années. Certains changements sont dus à l'évolution du contexte social et culturel. D'autres sont de nature institutionnelle et politique, comme le développement d'une autonomie – achevée ou en cours et variable selon les cantons – des établissements scolaires, et entraînent des responsabilités accrues pour les cadres. D'autres enfin sont liées aux exigences de certification de cette formation, notamment celles affirmées dans le profil CDIP entré en vigueur à fin 2009.

Pour les participants, la FORDIF représente une évolution marquante par rapport aux formations existantes ou organisées précédemment. En effet, la volonté politique de leur donner une formation tertiaire, certifiée, soumise aux exigences des accords de Bologne, va de pair avec un engagement personnel allant au-delà du travail présentiel. Ce dernier doit être adossé à un travail personnel complémentaire majeur sous forme de lectures et de rédactions. Par ailleurs, la certification des acquis est soumise au respect d'un certain nombre de modalités strictes.

Cette formation répond à une demande émanant de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de Suisse romande et du Tessin (CIIP). Dans cette perspective, la CIIP et les hautes écoles partenaires ont signé un contrat de prestations. Ce dernier prévoit qu'un rapport

d'activité soit adressé à la CIIP portant sur l'offre de formation, la fréquentation de la formation et les résultats de l'évaluation de la formation par les participants.

La partie 2 du présent rapport d'activité décrit le concept de la FORDIF, son ajustement au profil CDIP et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur les formations achevées en 2010 (types de formations, caractéristiques des participants, évaluation de la qualité et résultats financiers). La partie 4 présente les formations en cours (i.e. débutées en 2009 ou en 2010 mais non achevées) et les formations dont lesancements sont prévus en 2011. La partie 5 introduit le concept de formation continue de la FORDIF. Enfin, la partie 6 résume les activités conduites au cours de l'année par les organes de la FORDIF (Comité de direction et Secrétariat). En annexe figure un descriptif détaillé de la formation offerte.

Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

2

FORDIF

Concept de formation FORDIF

Les formations certifiantes proposées dans le cadre de la FORDIF visent à développer les compétences des cadres des institutions de formation. Ces compétences portent sur l'organisation du travail scolaire, le management opérationnel et stratégique, la communication, le leadership, le développement de la communauté d'apprentissage, l'analyse du fonctionnement ainsi que l'intervention dans l'environnement social et institutionnel de l'institution de formation. Le dispositif de formation est organisé de manière à concilier deux exigences différentes. D'abord, il articule étroitement les apports théoriques et les apports pratiques proches des réalités des institutions de formation. Ensuite, il constitue une offre qui peut être suivie en emploi ou en vue d'obtenir un emploi.

En 2010, la CIIP a adopté le Profil de formation complémentaire pour les responsables d'établissement scolaire édicté par la CDIP fin 2009. Ce Profil établit le *certificate of advanced studies* (CAS) à 15 crédits ECTS. En collaboration avec la CIIP, la FORDIF a ajusté son CAS pour satisfaire aux exigences dudit Profil¹. Le premier CAS-FORDIF à 15 crédits (contre 10 précédemment) débutera en janvier 2011. Conséquence du nouveau CAS à 15 crédits, le DAS a lui aussi dû être adapté. Si un total de 30 crédits est toujours requis pour obtenir un DAS, le « nouveau » DAS ne comporte plus que 15 crédits (contre 20 précédemment). Il sera offert pour la première fois en 2013. D'ici-là, les titulaires du CAS « ancienne formule » à 10 crédits peuvent s'inscrire au DAS « ancienne formule » à 20 crédits (éditions agendées en 2010, 2011 et 2012). Cette option a été adoptée de manière à éviter que les participants en possession d'un CAS

¹ Un nouveau contrat de prestations a été signé entre la CIIP et les quatre hautes écoles partenaires en 2010.

obtenu entre 2008 et 2011 doivent acquérir les crédits manquants dans le cadre de formations passerelles.

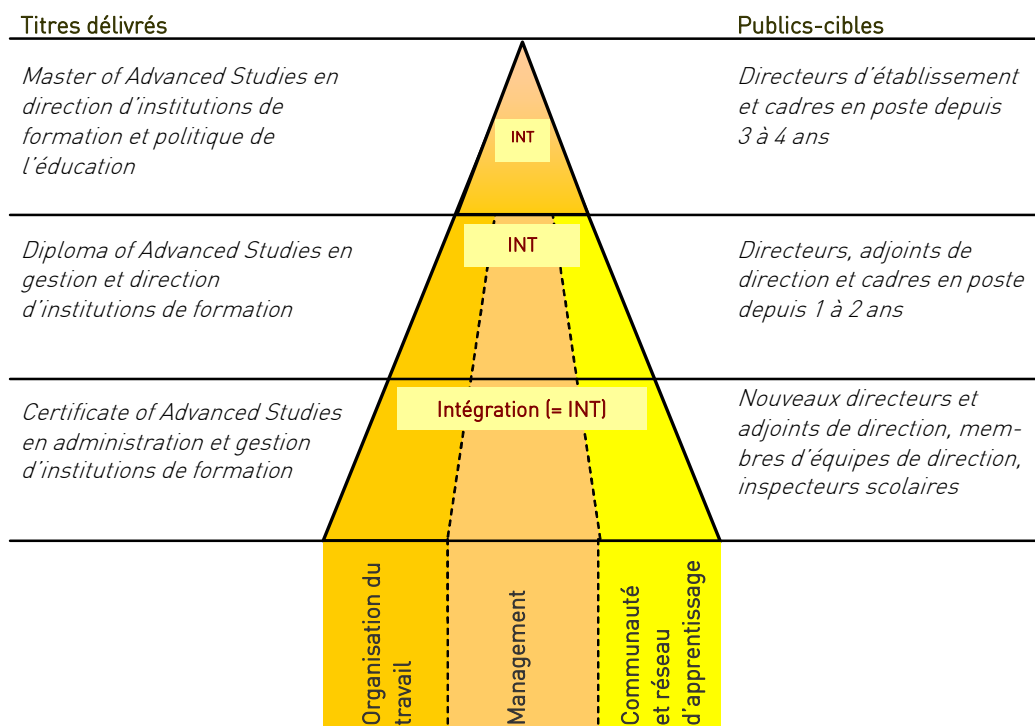
Le dispositif FORDIF propose en conséquence trois niveaux de formation correspondant à trois certifications consécutives et distinctes :

- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (15 crédits ECTS²) ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation
 - 20 crédits ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 10 crédits ; éditions en 2010, 2011 et 2012)

OU

- 15 crédits ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 15 crédits ; première édition en 2013)
- *Master of Advanced Studies* (MAS) en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation (30 crédits ECTS supplémentaires).

La figure ci-après illustre ces trois niveaux de formation, les titres délivrés, les publics-cibles spécifiques et les composantes de la formation. Par ailleurs, les annexes présentent en détail le contenu du CAS (à 10 et 15 crédits) et du DAS (à 20 et à 15 crédits).



² Le contenu du CAS respecte les exigences du Profil CDIP. La formation s'étale sur deux ans et comprend 210 heures (de 60 minutes) d'enseignement présentiel.

Dispositif d'évaluation de la qualité

La FORDIF a développé un dispositif rigoureux d'évaluation de la qualité de son offre par les participants³. Ce dispositif repose sur 4 éléments :

1. Evaluation quotidienne de la qualité des journées de formation à l'aide d'un dispositif simplifié ; à l'issue de chaque journée, chaque participant indique à bulletin secret s'il est satisfait, moyennement satisfait ou insatisfait de la journée ; un taux de satisfaction peut ainsi être établi en déduisant le pourcentage des personnes satisfaites, dans le total des bulletins rentrés, du pourcentage des personnes insatisfaites ; le but est en particulier de pouvoir prendre des mesures correctives d'une journée à l'autre.
2. Evaluation par module de la qualité de la formation ; cette évaluation est conduite à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme écrite en 2010 ; le questionnaire est spécifique à chaque module dans la mesure où les participants doivent indiquer si le module a satisfait à ses objectifs propres ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives d'un module à l'autre et dans la perspective de la reconduction du module concerné.
3. Evaluation de l'ensemble de la formation (CAS, DAS ou MAS) ; cette évaluation s'opère à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme électronique ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives en vue de la prochaine formation.
4. Mise sur pied d'un groupe de référents composé de quelques participants de chaque formation (CAS, DAS ou MAS) ; ce groupe rencontre les membres du Comité de direction de la FORDIF autant de fois que nécessaire durant la formation ; le but est d'échanger les impressions des parties prenantes et en particulier de prendre rapidement d'éventuelles mesures correctives, c'est-à-dire avant l'achèvement de la formation.

Commission de suivi CIIP-FORDIF

Le contrat de prestations passé entre la CIIP et les hautes écoles partenaires prévoit la formation d'une commission de suivi CIIP-FORDIF composée notamment de représentants des services d'enseignement issus des cantons membres et de représentants d'associations des directeurs. Cette commission rencontre une à deux fois par année le Comité de direction FORDIF. Elle a pour objectif d'assurer l'adéquation

³ Ce dispositif concerne les formations CAS, DAS et MAS de la FORDIF. Un dispositif adapté a été développé pour la formation passerelle menant au CAS-FORDIF (cf. Partie 3). Etant donné que la passerelle est de courte durée (5 jours) et qu'elle n'est pas conçue sur la base d'une structure modulaire, il a été renoncé aux évaluations quotidiennes. La formation passerelle a été évaluée à l'aide d'un questionnaire administré sous forme électronique et visant l'ensemble de la formation.

entre la demande et l'offre de formation et de faire le point sur l'effectif des participants des divers cantons membres de la CIIP.

La commission de suivi CIIP-FORDIF s'est réunie à deux reprises en 2010 (22 mars et 27 septembre 2010) pour passer en revue les activités de la FORDIF et contribuer notamment à l'ajustement des formations CAS et DAS. Les membres 2010 de la commission sont :

- Daniel Forchelet, Secrétariat général CIIP, président de la commission de suivi CIIP-FORDIF ;
- Michel Beytrison, Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Georges Schürch, Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Nicolas Renevey, Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Claude Pottier, Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Michel Guyaz, Association des inspecteurs et directeurs de l'enseignement primaire ;
- Jean Delacrétaz, Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires ;
- Jean-Marc Haller, Syndicat romand des enseignants ;
- Claude-Alain Vuille, Centre professionnel du littoral Neuchâtelois ;
- Pierre-Alain Cattin, Lycée cantonal de Porrentruy ;
- Alexandre Etienne, Comité de direction FORDIF ;
- Nils Soguel, Comité de direction FORDIF.

Formations achevées en 2010

Certificate of Advanced Studies

L'année 2010 a vu se conclure la formation de la deuxième volée intercantonale de participants (CAS09-10) débutée en automne 2009.

Chaque participant du CAS09-10 a suivi un total de 15 journées de formation. Les journées des modules ODT, MAN et CRA ont été dédoublées pour faire face à l'effectif important de participants et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat. Dans l'objectif du « *community building* », le module INT a par contre été organisé selon le principe de « l'*open-space* » : il a réuni l'ensemble des participants, avec une alternance entre séances plénières et travaux de groupes.

En parallèle au CAS09-10, un CAS spécifiquement destiné aux responsables d'établissements du Canton de Fribourg a été mis sur pied (CASFR). Ce CASFR a également débuté en automne 2009. Chaque participant du CASFR a suivi un total de 15 journées de formation. Les journées des modules ODT et MAN ont été dédoublées pour faire face à l'effectif important de participants et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat. Dans l'objectif du « *community building* », les modules CRA et INT ont par contre été organisés selon le principe de « l'*open-space* » : ils ont réuni l'ensemble des participants, avec une alternance entre séances plénières et travaux de groupes.

Enfin, une formation « passerelle » (CASPAS10) a été organisée sur mandat de la CIIP. Destinée aux détenteurs d'une attestation FORRES ou ISFPF/IFFP de responsables d'établissements scolaires, cette passerelle permet aux intéressés d'accéder aux 3 crédits ECTS

nécessaires pour l'obtention du CAS-FORDIF en administration et gestion d'institutions de formation⁴.

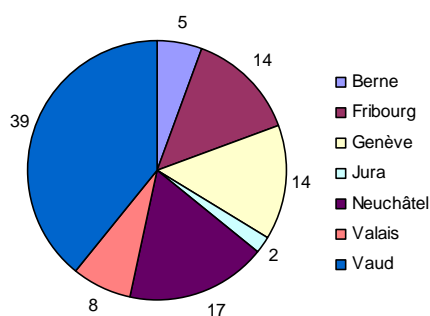
Chaque participant du CASPAS10 a suivi un total de 5 journées de formation. Un programme ad-hoc, orienté vers des thématiques plutôt que des modules, a été développé pour combler l'écart entre le CAS-FORDIF et les anciennes formations FORRES et ISFPF/IFFP. Les journées de formation ont été dédoublées pour faire face à l'effectif important de participants et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat.

Participants

106 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS (50 dans le CAS09-10 et 56 dans le CASFR). Parmi ces derniers, 104 ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Certificate of Advanced Studies* (présence au moins à 80% des journées et réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation).

42 directeurs et cadres scolaires ont quant à eux participé au CASPAS. Tous ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Certificate of Advanced Studies* (présence au moins à 80% des journées et réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation).

La figure ci-dessous renseigne sur l'origine des participants (en %) du CAS09-10 intercantonal et du CASPAS. 39% d'entre eux proviennent du canton de Vaud, 17% du canton de Neuchâtel, 14% du canton de Fribourg, 14% du canton de Genève, 8% du canton du Valais, 5% du canton de Berne et 2% du canton du Jura.



57% des participants sont actifs dans les degrés préscolaire et primaire. 25% occupent des fonctions dans le secondaire I. 11% proviennent du

⁴ Selon l'accord conclu entre la CIIP et la FORDIF, les personnes au bénéfice d'une attestation FORRES ou ISFPF/IFFP peuvent bénéficier d'une équivalence à hauteur de 7 crédits ECTS dans le cadre du CAS-FORDIF. Les 3 crédits manquants pour l'obtention du CAS-FORDIF peuvent être obtenus lors de la formation passerelle.

secondaire II (5% des gymnases et écoles de culture générale ; 6% des écoles professionnelles). Enfin, 7% des participants sont actifs dans le degré tertiaire ou occupent d'autres fonctions – inspecteurs scolaires, conseillers pédagogiques, syndicalistes, responsables au sein d'un département de l'instruction publique.

Evaluation de la qualité du CAS 09-10

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS09-10 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 15 journées de formation faisant partie du cursus, 14,5 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (97%). Parmi ces 14,5 journées :

- 12,25 journées (84,5%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 2 journées (13,8%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ;
- 0,25 journée (1,7%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de cette journée est sensible.

Enfin, sur l'ensemble des 15 journées, seule 1/2 journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (3%). Cette 1/2 journée a dû être revue dans la perspective du CAS11-12.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 54%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

Sur les 33 questions fermées, 30 récoltent une majorité d'avis positifs (plutôt oui et oui), soit 91%. Ces avis sont supérieurs à 75% en moyenne dans les blocs concernant le contenu, la structure et les apprentissages. Dans le dernier bloc (généralités), le taux d'avis positif moyen est de 68,5%.

Au niveau du contenu, les participants estiment que la formation correspond globalement à leurs attentes ainsi qu'aux objectifs décrits dans le plan d'études. Ils considèrent qu'elle stimule la réflexion de manière significative, traite de contenus variés, riches et pertinents et propose des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière. Les participants estiment que la formation est utile à leur pratique, qu'elle leur permet d'acquérir les outils et savoirs

fondamentaux pour gérer un établissement de manière opérationnelle et qu'elle est pertinente par rapport à leur travail actuel et futur.

Au niveau de la structure, les participants relèvent la cohérence de la formation et l'établissement de liens suffisants entre la théorie et la pratique. Ils qualifient la charge de travail personnel exigée par la formation d'adéquate.

Au niveau des apprentissages, les participants estiment qu'ils ont eu assez de temps pour comprendre la matière. La formation leur a permis de confronter leurs idées et leurs représentations en vue de les faire évoluer. Les participants jugent qu'ils ont acquis des outils leur permettant d'analyser et de réguler leurs pratiques. Ils estiment d'ailleurs avoir déjà constaté des effets de la formation sur leur pratique professionnelle.

Enfin, au niveau des généralités, les participants relèvent que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel. La formation leur a permis de construire des liens et de développer des réseaux. Les participants ont apprécié la formation et la recommanderaient à leurs collègues.

Trois questions obtiennent une majorité d'avis négatifs (non et plutôt non). Elles concernent :

- le découpage des unités de formation en unités complémentaires et non redondantes (48,1% d'avis « non et plutôt non », 40,7% d'avis « plutôt oui et oui » et 11,2% « sans avis ») ;
- la réception des feedbacks nécessaires pour permettre la progression des participants (48,1 d'avis « non et plutôt non », 48,1% d'avis « plutôt oui et oui » et 3,8% « sans avis ») ;
- la possibilité offerte aux participants d'agir sur l'organisation de la formation (74% d'avis « non et plutôt non », 18,5% d'avis « plutôt oui et oui » et 7,5% « sans avis »).

En vue de la prochaine édition du CAS, le découpage des unités de formation a d'ores et déjà été revu, notamment pour répondre au profil CDIP. La transmission des feedbacks aux participants sera accélérée. Enfin, si la possibilité est offerte aux participants d'agir sur la formation par la constitution d'un groupe de référents, elle n'est guère exploitée dans la pratique. Le Comité de direction FORDIF a par conséquent pris la décision que chaque responsable de module organisera au moins une rencontre avec le groupe de référents durant le CAS.

Evaluation de la qualité du CASFR

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CASFR a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 15 journées de formation faisant partie du cursus, toutes ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (100%). Parmi ces 15 journées :

- 13,5 journées (90%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 1 journée (6,7%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de cette journée est réel ;
- 0,5 journée (3,3%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de cette journée est sensible.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 53%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

Sur les 33 questions fermées, 31 récoltent une majorité d'avis positifs (plutôt oui et oui), soit 94%. Ces avis sont proches ou supérieurs à 80% en moyenne dans les quatre blocs (86% pour le contenu, 79% pour la structure, 89% pour les apprentissages et 84% pour les généralités).

Au niveau du contenu, les participants estiment que la formation correspond globalement à leurs attentes ainsi qu'aux objectifs décrits dans le plan d'études. Ils considèrent qu'elle stimule la réflexion de manière significative, traite de contenus variés, riches et pertinents et propose des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière. Les participants estiment que la formation est utile à leur pratique, qu'elle permet d'acquérir les outils et savoirs fondamentaux pour gérer un établissement de manière opérationnelle et qu'elle est pertinente par rapport à leur travail actuel et futur. Les participants considèrent enfin que la formation les rend capable d'inscrire leur institution dans une dynamique apprenante.

Au niveau de la structure, les participants relèvent la cohérence de la formation et l'établissement de liens suffisants entre la théorie et la pratique. Ils qualifient la charge de travail personnel exigée par la formation d'adéquate. Les participants estiment que la taille des groupes était adéquate et que les travaux de validation ont permis de faire état des connaissances et compétences développées durant la formation.

Au niveau des apprentissages, les participants estiment qu'ils ont eu assez de temps pour comprendre la matière. Les exigences formulées pour y répondre étaient claires. La formation leur a permis de confronter leurs idées et leurs représentations en vue de les faire évoluer. Les participants jugent qu'ils ont acquis des outils leur permettant d'analyser et de réguler leurs pratiques. Ils estiment d'ailleurs avoir déjà constaté des effets de la formation sur leur pratique

professionnelle. Les participants considèrent qu'ils ont reçu les feedbacks nécessaires pour leur permettre de progresser.

Enfin, au niveau des généralités, les participants relèvent que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel. La formation leur a permis de construire des liens et de développer des réseaux. Les participants ont apprécié la formation et la recommanderaient à leurs collègues.

Deux questions obtiennent une majorité d'avis négatifs (non et plutôt non). Elles concernent :

- la pertinence de l'ordre dans lequel les modules sont présentés (51,7% d'avis « non et plutôt non », 38% d'avis « plutôt oui et oui » et 10,3% « sans avis ») ;
- la possibilité offerte aux participants d'agir sur l'organisation de la formation (74% d'avis « non et plutôt non », 18,5% d'avis « plutôt oui et oui » et 7,5% « sans avis »).

Si la possibilité est offerte aux participants d'agir sur la formation par la constitution d'un groupe de référents, elle n'est guère exploitée dans la pratique. Le Comité de direction FORDIF a par conséquent pris la décision que chaque responsable de module organisera au moins une rencontre avec le groupe de référents dès la prochaine édition du CAS. Le module « communauté et réseaux d'apprentissage » sera quant à lui déplacé en fin de formation. Les participants plébiscitent cependant les réseaux que la FORDIF leur ont permis de développer (entre eux ou avec les formateurs). A ce titre, les journées de « *community building* » des modules CRA et INT ont pleinement joué leur rôle. Les participants estiment d'ailleurs clairement à 86,2% que la taille des groupes de formation est adéquate.

Evaluation de la qualité du CASPAS

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 69%. Le questionnaire d'évaluation comporte cinq questions fermées. Elles peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est complété par diverses questions ouvertes.

85,5% des participants estiment que la formation a globalement correspondu à leurs attentes (question 1 ; plutôt oui et oui). Ils sont 94,4% à considérer que les apports de la formation sont conformes aux objectifs annoncés (question 2). 83,3% des participants voient comment exploiter les apports de la formation dans leur pratique professionnelle (question 3). 86,1% estiment que le niveau scientifique et didactique, ainsi que la documentation proposée, étaient pertinents (question 4). Enfin, 85,7% des participants considèrent que le travail de validation permet de faire état des connaissances et compétences qu'ils ont développées durant la formation (question 5).

Finances

La partie du rapport d'activités consacrée aux aspects financiers contient trois éléments. D'abord, elle présente le décompte opéré entre les quatre hautes écoles partenaires pour les formations achevées au cours de l'année sous revue. Ensuite, elle donne copie du rapport de révision des comptes 2010. Enfin et précisément, elle renseigne sur les comptes révisés de la FORDIF tels qu'ils ont été établis au 31 décembre de l'année écoulée en fonction des pièces reçues et comptabilisées par la FORDIF.

Décompte des formations achevées courant 2010

En 2010, le CAS09-10, le CASFR et le CASPAS10 se sont achevés. Ils ont fait l'objet d'un décompte entre les quatre hautes écoles partenaires. Ce décompte est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les revenus sont formés des finances d'inscription (écolages). Ils se montent à 746'400 francs (102 participants x 6000 fr. de finances d'inscription pour un CAS et 42 participants x 3200 fr. de finances d'inscription pour un CASPAS).

Décompte CAS09-10, CASFR et CASPAS10, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	323'525	<i>Finances d'inscription</i>	746'400
UNI-GE	69'281	102 participants x 6000.-	
HEP-VD	81'872	42 participants x 3200.-	
IDHEAP	92'976		
IFFP	79'396		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	253'200		
UNI-GE	63'300		
HEP-VD	63'300		
IDHEAP	63'300		
IFFP	63'300		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	106'375		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	63'300		
	746'400		746'400

Les charges sont majoritairement composées par une dotation à l'enseignement pour chaque haute école partenaire. Cette dotation couvre les frais liés aux enseignements dont la haute école a la responsabilité (responsables de modules, intervenants, photocopies et

autre matériel de cours, location de salle et de matériel, restauration, achat de logiciels, etc.).

Le dédommagement et overhead pour la participation au Comité de direction de la FORDIF constituent une contrepartie aux travaux réalisés au sein du Comité de direction et pour les travaux réalisés dans le cadre de la délégation de tâches particulières aux membres du Comité de direction (cf. Annexe 2). Ces travaux comprennent l'ingénierie et la coordination de la formation, les relations avec les participants, les relations avec les parties prenantes (CIIP et commission de suivi, associations professionnelles, cantons, etc.), le traitement des affaires juridiques et réglementaires, le traitement par le Comité des aspects logistiques (administration, finances) ainsi que la communication (plateforme web, marketing). Cette dotation couvre également les frais divers (déplacement, repas, téléphone, courrier, location, etc.).

S'y ajoute le dédommagement du Secrétariat pour les frais de personnel et les frais généraux courants. Finalement, un fonds de projets est alimenté afin de permettre le développement des activités de la FORDIF (dépenses de marketing, de graphisme, d'impression, de diffusion, dépense pour la plateforme informatique des formations, frais de manifestation, etc.).

Rapport de révision des comptes 2010



PricewaterhouseCoopers SA
avenue C.-F.-Ramuz 45
Case postale
1001 Lausanne
Téléphone +41 58 792 81 00
Fax +41 58 792 81 10
www.pwc.ch

Rapport de l'organe de révision
sur le contrôle restreint
au Comité de direction
Convention relative à la formation « FORDIF »
Chavannes-près-Renens

En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan, compte d'exploitation et annexe aux comptes) de la convention relative à la formation « FORDIF » pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Comité de direction alors que notre mission consiste à contrôler ces comptes. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

Notre contrôle a été effectué selon la Norme d'audit suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et de réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des auditions, des procédures de contrôle analytiques ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans l'entreprise contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des auditions et d'autres opérations de contrôle destinées à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi.

PricewaterhouseCoopers SA



Dominique Lustenberger
Expert-réviseur
Réviseur responsable

Didier Wuilloud
Expert-réviseur

Lausanne, le 11 avril 2011

Annexes:

- Comptes annuels (bilan, compte d'exploitation et annexe aux comptes)

Comptes 2010

Le compte d'exploitation fait apparaître un excédent de revenus de 46'186 francs à l'issue de l'exercice 2010. Il s'obtient par différence entre des revenus s'élevant à 284'800 francs et des charges à 238'614 francs. Au 31 décembre les hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 338'526 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 381'515 francs. Il inclut d'une part les dédommagements et overhead pour la participation au Comité de direction et d'autre part le dédommagement du Secrétariat de la FORDIF. Les honoraires de tiers (2690 fr.) et les activités promotionnelles (14'423 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessus pour le fonds de projets.

Ce résultat est affecté au fonds de projets afin de préfinancer les activités de développement de la FORDIF, notamment la cérémonie de remise des diplômes suivant la fin des formations en cours.

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

BILAN	31.12.2010 CHF	31.12.2009 CHF
ACTIF	1'170'238.75	925'468.15
Actifs circulants	1'170'238.75	925'468.15
Actifs disponibles	14'163.30	317'817.15
<i>Banques</i>	14'163.30	317'817.15
Actifs réalisables	1'156'075.45	607'651.00
<i>Clients-Débiteurs</i>	698'165.00	234'700.00
<i>C/C IDHEAP</i>	457'910.45	372'951.00
PASSIF	1'170'238.75	925'468.15
Fonds étrangers	1'077'125.00	878'540.00
Dettes à court terme	1'077'125.00	878'540.00
<i>Passifs transitoires - Ecolage facturé d'avance</i>	697'125.00	-
<i>Passifs transitoires - Programmes en cours</i>	380'000.00	878'540.00
Réserves	93'113.75	46'928.15
Réserves	93'113.75	46'928.15
<i>Réserve pour projets</i>	93'113.75	46'928.15

**FORMATION EN DIRECTION
D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)**

COMPTE D'EXPLOITATION	2010 CHF	2009 CHF
CHARGES	284'800.00	1'042'400.00
Biens, services et marchandises	284'800.00	1'042'400.00
Enseignement	338'526.00	299'500.00
<i>Dotation enseignement</i>	<i>338'526.00</i>	<i>299'500.00</i>
Logistique	381'515.00	323'420.00
<i>Dédommagements et Overhead</i>	<i>381'515.00</i>	<i>323'420.00</i>
Honoraires de tiers	2'690.00	2'690.00
<i>Mandats divers</i>	<i>2'690.00</i>	<i>2'690.00</i>
Représentation & Promotion	14'423.40	18'703.85
<i>Activités promotionnelles</i>	<i>14'423.40</i>	<i>18'703.85</i>
Provisions	-	452'354.40
<i>Constitution(+)/ Utilisation(-) de transitoires</i>	<i>-</i>	<i>498'540.00</i>
<i>Attribution du résultat à la réserve pour projets</i>	<i>46'185.60</i>	<i>27'346.15</i>
REVENUS	284'800.00	1'042'400.00
Enseignement	284'800.00	1'042'400.00
Enseignement	284'800.00	1'042'400.00
<i>Ecolage CAS</i>	<i>100'800.00</i>	<i>846'400.00</i>
<i>Ecolage DAS</i>	<i>184'000.00</i>	<i>196'000.00</i>

Les passifs transitoires s'élèvent à 1'077'125 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2011 ou en 2012 (CAS11-12, DAS09-10 et DAS10-11). Ces formations feront au moment de leur achèvement l'objet d'un décompte. Ce poste transitoire est également composé des montants non encore facturés par certaines hautes écoles partenaires au terme du décompte des CAS09-10, CASFR09-10 et DAS09-10 (Cf. décompte ci-dessus).

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

ANNEXE AUX COMPTES 2010

But de la convention

La Haute école pédagogique du canton de Vaud, l'Institut de hautes études en administration publique, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle et l'Université de Genève décident de développer, gérer et délivrer en commun un Certificate, un Diploma et un Master of Advanced Studies de formation continue à l'intention des cadres d'institutions de formation.

Partenaires de la convention

- a) Haute école pédagogique du canton de Vaud :
M. Jacques Thiébaud, Président du Conseil de direction
- b) Institut de hautes études en administration publique :
Dr. Barbara Haering, Présidente du Conseil de fondation
- c) Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle :
Prof. Dr. Stefan C. Wolter, Président du Conseil
- d) Université de Genève :
Prof. Dr. Jean-Dominique Vassalli, Recteur

Résultats des programmes FORDIF

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué au fonds pour projet afin de couvrir les dépenses courantes et de promotions. Depuis le début des programmes en avril 2008, il y a eu une attribution totale de CHF 150'239.00 pour une utilisation de CHF 57'125.25, justifiant ainsi la réserve au 31.12.2010 de CHF 93'113.75.

Détail des attributions par programme :

2010

CAS PASS 2010 : 13'300.-

CAS 2009-2010 : 24'399.-

CAS FR 2009-2010 : 25'600.-

2009

CAS PASS 2009 : 21'940.-

CAS 2008-2009 : 26'800.-

2008

CAS GE 2008 : 38'200.-

4

Formations en cours et prévues

Formations en cours

Deux DAS sont actuellement en cours. Le DAS09-10 a débuté le 29 octobre 2009. La dernière journée de formation présentielle a eu lieu le 12 novembre 2010. Les 28 participants à cette formation finaliseront leur travail de validation à fin janvier 2011. Le DAS10-11, quant à lui, est fréquenté par 22 participants (Genève 10, Vaud 3, Valais 3, Fribourg 3, Jura 2 et Berne 1). Il a débuté le 4 novembre 2010.

L'évaluation qualité du DAS09-10 sera réalisée à l'issue de la formation, soit à fin janvier 2011. Il est cependant d'ores et déjà possible d'indiquer que, sur un total de 30 journées de formation faisant partie du cursus :

- 25,5 journées (85%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 1 journée (3%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de cette journée est réel ;
- 3,5 journée (12%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible.

Planification des formations prévues

Un CAS régulier (à 15 crédits désormais) s'ouvrira en janvier 2011. Il s'étendra jusqu'en automne 2012.

Un DAS à 20 crédits est agendé pour l'automne 2011. Il constitue la suite logique du CAS à 10 crédits et s'adresse aux porteurs d'un CAS (CASGE08, CAS08-09, CASPAS09, CAS09-10, CASFR09-10, CASPAS10).

Un DAS à 20 crédits sera reconduit en 2012. Dès 2013, le DAS passera à 15 crédits pour constituer la suite logique du nouveau CAS régulier à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en 2012 ou en 2013 (MAS12-13).

D'autres formations au niveau CAS ou DAS pourraient s'intercaler en fonction de la demande.

5

Formation continue

Concept

La formation continue FORDIF est en place depuis 2009. Elle est résolument orientée vers la pratique. Elle permet de développer des compétences directement transférables qui génèrent des effets rapides sur la pratique professionnelle. Les participants intègrent en outre le précieux réseau de personnes-ressources de la FORDIF.

L'offre de formation continue s'adresse tant aux cadres scolaires qui n'ont pas encore suivi la FORDIF qu'aux détenteurs d'un CAS. Elle présente la particularité et l'avantage de s'articuler autour du DAS. Ainsi, les participants peuvent suivre des unités de 1,5 journée offertes dans le cadre des options du DAS. Ils ont également la possibilité de suivre au maximum un module dans sa globalité en formation continue. En ce sens, les formations continues FORDIF sont certifiées et peuvent être validées dans le cadre des formations régulières FORDIF.

La formation continue FORDIF offre ainsi une flexibilité aux participants qui souhaitent échelonner dans le temps le suivi du DAS, en suivant de manière préalable un certain nombre d'unités de formation continue. L'offre comprend des formations continues de durée modérée (6 à 8 journées) ou de courte durée (1 à 2 journée).

Les premières attestations universitaires de formation continue FORDIF ont été délivrées en 2010. Au total, 34,5 journées de formation continue ont été organisées en 2009-2010.

Offre

L'offre de formation continue FORDIF contient les thématiques suivantes :

- Organisation du travail
- Conduire un entretien ou une séance de négociation avec des partenaires ;
- Santé, intégration et inclusion : des questions saillantes pour l'établissement ;
- Gestion d'un projet d'établissement ;
- Management stratégique d'une institution de formation ;
- Analyse de processus à l'aide de la méthode OSSAD ;
- Mieux s'organiser pour gagner du temps ;
- Mon identité de chef d'établissement ;
- Diriger et améliorer une école dans des conditions difficiles ;
- Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire ;
- Relations école-monde professionnel ;
- Transition et interruption de formation/d'études.

Le détail de l'offre de formation continue FORDIF est consultable sous www.fordif.ch > Formation continue.

6

Activités de gestion

Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF a développé de manière continue l'ingénierie de la formation. En collaboration avec la CIIP, il a notamment adapté le CAS aux exigences du Profil CDIP (passage du CAS de 10 à 15 crédits). Conséquence de cette adaptation, le DAS a lui aussi dû être ajusté (passage du DAS de 20 à 15 crédits). Cette adaptation a nécessité la révision de différents documents : contrat de prestations entre la CIIP et les quatre hautes écoles partenaires, convention académique entre les quatre hautes écoles partenaires, règlement d'études du CAS, plans d'études du CAS et du DAS. Le Comité de direction FORDIF a en outre élaboré ou ajusté divers documents à usage interne (procédure de communication des notes, directive liée aux travaux de validation CAS et DAS, règlement d'organisation, règlement des finances, adaptation des maquettes CAS et DAS, vision par module de formation, calendrier des formations, questionnaires d'évaluation des modules et de la formation).

Plateforme Internet

Le Comité de direction a en outre poursuivi le développement et l'adaptation du site internet FORDIF (www.fordif.ch), dont une page est illustrée ci-après. Ce site internet n'est pas seulement un véhicule d'information. Il est surtout une plateforme de documentation et d'interaction à disposition des participants. Ces derniers disposent d'un accès contrôlé à l'ensemble de la documentation des journées de formation. Chaque formation dispose de son propre secteur dans le site.



Manifestations

Une cérémonie de clôture a eu lieu durant l'année sous revue. Elle a été organisée à Lausanne dans les locaux de l'IDHEAP le 26 novembre 2010 en présence de Madame la Conseillère d'Etat et Cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture Anne-Catherine Lyon, de Monsieur le Secrétaire général adjoint de la CIIP Daniel Forchelet et de Monsieur le Chef du Service de l'enseignement obligatoire de langue française du Canton de Fribourg Léon Gurtner. A cette occasion, 141 lauréats se sont vus délivrer leur CAS.

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF s'est réuni à 6 reprises en 2010 (journées complètes de travail).

Il a en outre rencontré les partenaires suivants lors de séances de travail ou d'information (par ordre alphabétique) :

- CIIP (Secrétariat général) : 2 rencontre (15 juin et 4 octobre 2010)
- Commission de suivi CIIP-FORDIF : 2 rencontres (22 mars et 27 septembre 2010)
- Répondants cantonaux : 1 rencontre (26 janvier 2010)
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

Annexe 1

Organes de la FORDIF

Comité de direction

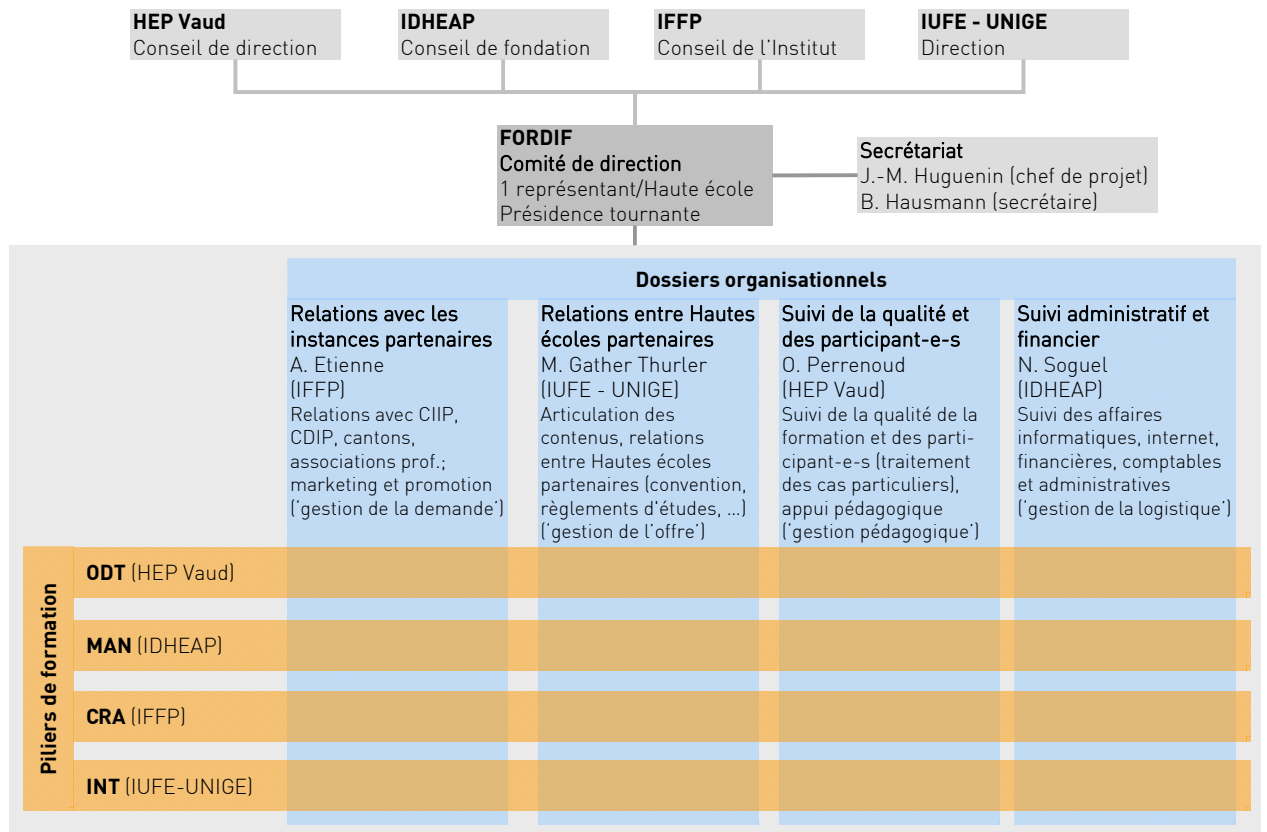
Haute école pédagogique du canton de Vaud	Olivier Perrenoud	
Institut de hautes études en administration publique	Nils Soguel	Présidence 2010
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	Alexandre Etienne	Présidence 2009
Université de Genève	Monica Gather Thurler	Présidence 2008 Présidence 2011

Chargé de projet Jean-Marc Huguenin

Secrétariat Béatrice Hausmann
IDHEAP, Quartier UNIL MOULINE,
1015 Lausanne
T 021 557 40 57
F 021 557 40 09
beatrice.hausmann@idheap.unil.ch

Annexe 2

Organigramme de la FORDIF



Annexe 3

Contenu de la formation CAS à 10 crédits, par module

Les durées sont exprimées en périodes de 45 minutes. Une journée de formation contient 8 périodes.

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP VD) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus		Durée
ODT-1a	Relations professionnelles Gestion des rapports de pouvoir et des conflits	<p>Être dirigeant dans un système tel qu'une institution de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir et exercice du pouvoir - Clarification des rôles - Conflits et négociation <p>Communication constructive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'entretien - Prescription, conseil, supervision, contrôle - Règles, prescriptions et attentes 		16
ODT-1b	Pilotage par projet	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage par les standards HARMOS • Définition des priorités à partir du plan-cadre du département et en fonction du contexte local • Méthodes d'analyse et de prise de décision • Travail en équipe, développement de culture commune 		8
ODT-1c	Collaboration pour la gestion du parcours des élèves	<p>Intégration des élèves :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Santé communautaire - Climat d'établissement - Intégration des élèves différents <p>Planification des dispositifs/activités pédagogiques en lien avec le projet d'établissement</p> <p>Organisation des services, des réseaux et des ressources internes et externes</p>		8

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Gestion administrative d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origine du management ▪ Fonctions de base du management ▪ Caractéristiques du management public 	8
MAN-1b	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte financier ▪ Budgétisation et financement traditionnel ▪ Budgétisation et financement par formule (enveloppe pédagogique et budgétaire) 	8
MAN-1c	Gestion des ressources humaines	Concept de gestion des ressources humaines adapté aux écoles	12
MAN-1d	Cadre juridique comparé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture du droit scolaire en Suisse ▪ Principes constitutionnels liés au droit scolaire ▪ Responsabilité juridique du directeur 	4

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	CRA-1 (sous la responsabilité de l'IFFP) L'institution de formation et ses responsabilités face aux partenaires
UF	Thèmes	Contenus	Durée
CRA-1a	Approche systémique du fonctionnement de l'institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'institution de formation comme organisation apprenante : <ul style="list-style-type: none"> - composants ; - acteurs et relations ; - environnement et nature des échanges avec celui-ci ; - contraintes, dilemmes, antinomies possibles - mode de régulation et ressources adaptatives 	8
CRA-1b	Information et communication internes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes d'information, stratégie d'information et de communication internes ▪ Mise en place et utilisation d'outils d'information et de communication internes 	12
CRA-1c	Relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérage des interlocuteurs et partenaires de l'institution de formation, identification des liens, vecteurs et structures d'échanges ▪ Aspects de la communication externe 	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	INT-1 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Le métier de directeur d'institution de formation : entre pilotage et leadership
UF	Thèmes	Contenus	Durée
INT-1a	Pilotage et leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origine et émergence des concepts « pilotage » et « leadership » : <ul style="list-style-type: none"> - Raison d'être de ces concepts dans le monde scolaire ; - Liens entre autorité-pilotage-leadership-direction-gestion de projet / Exercice du leadership dans un établissement scolaire 	4
INT-1b	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Roue motrice du développement scolaire : étapes de la gestion du projet ; - Le futur établissement scolaire : priorités d'action. ▪ Première esquisse du projet d'action (PAP) 	4
INT-1c	Analyse et régulation d'un processus transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des outils d'analyse et des stratégies provenant des deux modules ODT et MAN ▪ Stratégies de régulation provenant des deux modules ODT et MAN 	4
INT-1d	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avancée du PAP ▪ Expérience personnelle en matière de gestion de projet ▪ Avancées et obstacles personnels perçus en lien avec la fonction de directeur d'établissement 	4
INT-1e	Analyse et régulation d'un processus transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des outils d'analyse et des stratégies provenant du module CRA ▪ Stratégies de régulation provenant du module CRA 	4
INT-1f	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avancée et bilan du PAP ▪ Expérience de leadership pédagogique, culturel, transformationnel ▪ Perspectives de développement 	4

Annexe 4

Contenu de la formation DAS à 20 crédits, par module

Les durées sont exprimées en périodes de 45 minutes. Une journée de formation contient 8 périodes.

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Suivi de la qualité de l'enseignement- apprentissage
UF	Thèmes	Contenus	Durée
ODT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
ODT-2a	Enseignants performants, élèves et étudiants performants	<p>Enjeux de la professionnalisation des enseignants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conditions générales propices à l'enseignement et à l'apprentissage - Développement des compétences individuelles et collectives - Efficacité et efficience en éducation - Contrôle de la cohérence entre les plans d'études, les objectifs et pratiques d'enseignement et l'évaluation - Modèles d'organisation de l'enseignement et du change management <p>Les nouvelles théories de l'apprentissage, leurs liens avec HarmoS & PEER et PISA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances pédagogiques, didactiques et méthodologiques nécessaires pour la prise de décision et leur communication appropriée aux autorités, aux collaborateurs, aux étudiants, aux élèves et à leurs parents - Pratiques de l'évaluation formative et certificative des élèves et des étudiants - Pédagogie différenciée 	24
ODT-2b	Système complet de gestion de la qualité	<p>Mise en place et exploitation de démarches « qualité » impliquant l'ensemble des acteurs de l'institution et visant l'amélioration continue de l'enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesures basées sur les évaluations, permettant de favoriser le développement de la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de la collaboration, ainsi que la réalisation des objectifs des plans d'études et des programmes de développement scolaire - Evaluation du travail des enseignants, des collectifs d'enseignants et des autres collaborateurs 	24
ODT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
ODT-2c	Relations école-famille	<ul style="list-style-type: none"> • Types de communication et de coopération • Enjeux liés à des situations complexes, par exemple : le conseil d'établissement, la protection de l'enfance, 	12

		devoirs et temps de travail à domicile, etc.	
ODT-2d	Conception, conduite et évaluation de projets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de projets ▪ Conduite d'équipes ▪ Suivi de projets ▪ Evaluation de projets 	12
ODT-2e	Observation, conduite et analyse d'entretiens de feedback (individuels et collectifs)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observation d'un enseignement dans une perspective formative ou pronostique ▪ Perception des compétences et des éventuelles lacunes sur les plans pédagogique et didactique ▪ Elaboration d'instruments d'observation personnels et diversifiés ▪ Conduite d'un entretien de feedback 	12
ODT-2f	Négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduire un entretien ou une séance de négociation avec des partenaires 	12
ODT-2g	Le conseil d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Courants internationaux ▪ Réglementations cantonales ▪ Concepts sous-jacents ▪ Outils pour la mise en place 	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Conduite et développement de l'institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
MAN-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation stratégique initiale ▪ Analyse externe ▪ Analyse interne 	12
MAN-2b	Analyse d'efficacité et benchmarking en lien avec les démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d'efficacité (notamment en lien avec PISA) 	8
MAN-2c	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une vision ▪ Définir un système d'objectifs ▪ Développer une stratégie 	8
MAN-2d	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exécution de la stratégie ▪ Contrôle stratégique 	8
MAN-2e	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced scorecard ▪ Cockpit de management 	12
MAN-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
MAN-2f	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un programme d'efficacité personnelle 	12
MAN-2g	Analyse de processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification, description et optimisation des processus à l'aide de la méthode OSSAD 	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	CRA-2 (sous la responsabilité de l'IFFP) Utilisation des leviers d'actions offerts par la communauté d'apprentissage
UF	Thèmes	Contenus	Durée
CRA-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
CRA-2a	L'institution de formation au carrefour des évolutions économiques, politiques, sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement économique : l'empire de la gestion ; école et marché ; la formation au cœur du débat ▪ Environnement politique : politique de l'éducation, nouvelles pratiques de gouvernance, obligation de rendre compte (accountability / redevabilité) ▪ Environnement social et culturel : démocratisation de l'enseignement et ses conséquences ▪ L'école en contexte multiculturel 	12
CRA-2b	L'accueil, le suivi et le développement des acteurs au sein de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil et suivi des élèves / veille éducative et dispositifs de soutien / préparation et accompagnement des transitions ▪ Accueil et suivi de nouveaux collaborateurs : mentorat et intégration de nouveaux collaborateurs / prévention de l'usure professionnelle ▪ Développement des collaborateurs : développement professionnel et tournants de carrière / valorisation des ressources des collaborateurs / gestion prévisionnelle des compétences / gestion active des âges ▪ Problématique du genre 	12
CRA-2c	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilité de l'institution / impératifs « Qualité » ▪ Activités de marketing : enjeux et limites 	12
CRA-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
CRA-2d	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration, application et développement des objectifs à long terme avec les stratégies et programmes y afférents sur la base du mandat de formation défini par la loi et la politique éducative. ▪ Implication des différents acteurs (élèves et parents compris) dans ces tâches, avec prise en compte des derniers résultats de la recherche en éducation, en enseignement et en didactique. 	12
CRA-2e	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenaires et modalités de travail avec les partenaires ▪ Réseaux professionnels ▪ Développement de l'institution et enjeux politiques 	12
CRA-2f	Transitions et interruptions de formation / d'études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enjeux individuels et institutionnels – rôle des différents acteurs ▪ Transition de l'école obligatoire au post-obligatoire (filières de culture générale VS filières professionnelles) ▪ Entrée dans la vie professionnelle et/ou poursuite des études ▪ Interruptions de formation : comment les gérer ? 	

Niveau de formation [CAS – DAS – MAS]		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Leadership au service du système
UF	Thèmes	Contenus	Durée
INT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
INT-2a	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> Introduction au profil CDIP Objectifs et forme du futur projet d'intervention & développement (PID) 	4
INT-2b	Leadership au service du système I	<ul style="list-style-type: none"> Les différents champs d'action du leadership au service du système : développer l'enseignement-apprentissage ; développer l'organisation ; développer les personnes Organisation du travail scolaire ; knowledge management ; développement territorial Apports théoriques et analyse des pratiques 	8
INT-2b	PID	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la progression des PID en cours Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique) 	4
INT-2c	Vie et survie d'un responsable de l'institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> Les directeurs d'établissements scolaires forgés à l'épreuve Cycles de vie des responsables d'institutions de formation Comment durer dans le métier Apports théoriques et analyse de pratiques 	12
INT-2d	Leadership au service du système II	<ul style="list-style-type: none"> Compétences et responsabilités face aux autorités, au public, aux autres établissements scolaires Délégation et autonomie dans l'accomplissement de la prestation scolaire Posture en tant que leader d'une communauté apprenante et/ou agent du changement 	8
INT-2e	PID	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la progression des PID en cours Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique) 	4
INT-2f	Accompagnement individualisé des PID	<ul style="list-style-type: none"> Les participants peuvent faire appel à leur référent INT du PID pendant 4x2 heures tout au long du DAS et sur rendez-vous 	8
INT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
INT-2g	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Charte éthique Accommodation raisonnable 	12

INT-2h	Mon identité de chef d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours et incidents de parcours ▪ Self-management et développement professionnel personnel 	12
INT-2i	Diriger et améliorer une école dans des conditions difficiles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de situations de crise dans le contexte de l'établissement ▪ Méthodes professionnelles de gestion et de résolution 	12
INT-2j	Organisation interne au sein des conseils de direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Types d'organisation des directions d'établissements scolaires ▪ Partage des tâches et des responsabilités dans des directions à plusieurs niveaux ▪ Organisation de la participation 	12

Annexe 5

Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module

Les durées sont exprimées en journées. Une journée comprend 6,56 heures de 60 minutes (en conformité au Profil CDIP).

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP Vaud) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
ODT-1a	Forme scolaire et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept d'organisation du travail ▪ La forme scolaire et ses évolutions ▪ Approche par compétence ▪ Conditions propices à l'enseignement-apprentissage ▪ Travail collectif ▪ Modèles d'organisation du travail 	3
ODT-1b	Intégration, inclusion et prévention	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévention et santé ▪ Inclusion et santé ▪ Inclusion et établissement ▪ Fonctionnement des équipes 	1
ODT-1c	Conduite de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notion de projet ▪ Conditions de réussite ▪ Les temps de la gestion de projet ▪ Accompagnement de projet 	1
ODT-1d	Animation et conduite d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notions de base pour l'animation d'une équipe ▪ Conduite de séance 	1
ODT-1e	Systèmes de formation et priorités intercantionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les systèmes éducatifs et leurs évaluations ▪ Transformation de l'espace romand de formation ▪ Structures et priorités intercantionales 	1
ODT-1f	Démarches qualité et institutions de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notions de base ▪ Exemples de cadres de référence pour une démarche qualité 	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Gestion administrative d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origine du management ▪ Fonctions de base du management ▪ Caractéristiques du management public 	1
MAN-1b	Gestion des ressources humaines	Concept de gestion des ressources humaines adapté aux écoles	2
MAN-1c	Cadre juridique comparé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture du droit scolaire en Suisse ▪ Principes constitutionnels liés au droit scolaire ▪ Responsabilité juridique du directeur 	1
MAN-1d	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eléments fondamentaux de comptabilité 	1
MAN-1e	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte financier ▪ Budgétisation et financement traditionnel ▪ Budgétisation et financement par formule (enveloppe pédagogique et budgétaire) 	1
MAN-1f	Efficienc e et benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des établissements efficients ▪ Amélioration de l'efficienc e des établissements par comparaison avec les pairs 	1
MAN-1g	Tableau de bord équilibré	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction d'un tableau de bord équilibré 	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	CRA-1 (sous la responsabilité de l'IFFP) L'institution de formation et ses responsabilités face aux partenaires
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
CRA-1a	L'institution de formation comme organisation apprenante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche systémique du fonctionnement de l'institution : <ul style="list-style-type: none"> - composants ; - acteurs et relations ; - environnement et nature des échanges avec celui-ci ; - contraintes, dilemmes, antinomies possibles - mode de régulation et ressources adaptatives ▪ Approches théoriques de l'institution apprenante et expériences concrètes 	2
CRA-1b	Information et communication internes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes d'information, stratégie d'information et de communication internes ▪ Mise en place et utilisation d'outils d'information et de communication internes ▪ Gestion de l'information VS gestion de la communication 	2
CRA-1c	Relations avec les partenaires et le grand public	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérage des interlocuteurs et partenaires de l'institution de formation, identification des liens, vecteurs et structures d'échanges ▪ Aspects de la communication externe et relations avec les médias ▪ Communication en situation de crise 	1
CRA-1d	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilité de l'institution / impératifs « Qualité » ▪ Activités de marketing : enjeux et limites 	1
CRA-1e	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenaires et modalités de travail avec les partenaires ▪ Réseaux professionnels ▪ Développement de l'institution et enjeux politiques 	1
CRA-1f	Gestion de situations de crise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondissement de l'UF CRA-1c (simulations et exemples à l'appui) 	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	INT-1 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Le directeur d'une institution de formation face aux responsabilités de leadership
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
INT-1a	Structure et culture scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séance d'ouverture du CAS ; objectifs et méthode de travail ▪ L'école comme organisation, ses fonctionnements internes et perspectives d'évolution ▪ Cultures/climats scolaires favorables/défavorables au changement des pratiques ▪ Modèles théoriques du leadership, nouvelles formes et principes de son exercice en milieu scolaire ▪ Vie et survie d'un responsable d'institution de formation ▪ Définition de sa théorie personnelle de leadership 	1,5
INT-1b	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fil rouge et démarche d'action personnelle (VAP) ▪ Principes et tâches « Intersession » 	0,5
INT-1c	<i>Change management & innovation scolaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régulation d'un processus scolaire transformationnel, outils d'analyse ▪ Roue motrice du développement scolaire : de la vision à l'action concrète ▪ <i>Coping-strategies</i> face aux situations collectives difficiles ▪ Première analyse des expériences « Intersession » 	1,5
INT-1d	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports ODT ▪ Fil rouge et avancée VAP – présentation esquisses 	0,5
INT-1e	Leadership et développement du métier enseignant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages et limites du leadership coopératif, participatif, distribué ▪ Equipes multiprofessionnelles : développement de compétences individuelles et collectives ▪ Analyse finale des expériences « Intersession » 	1,5
INT-1f	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports MAN ▪ Fil rouge et avancée VAP 	0,5
INT-1g	Mon identité de cadre membre de direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours et incidents de parcours ▪ <i>Self-management</i> et développement professionnel personnel ▪ Exercice de leadership au sein d'une communauté apprenante 	1.5
INT-1h	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports CRA ▪ Fil rouge et avancée VAP 	0.5

Annexe 6

Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module

Les durées sont exprimées en périodes de 45 minutes. Une journée de formation contient 8 périodes.

Niveau de formation [CAS – DAS – MAS]		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Suivi de la qualité de l'enseignement- apprentissage	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
ODT-2a	Etablissements performants Enseignants performants Elèves et Etudiants performants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enjeux de la professionnalisation des enseignants <ul style="list-style-type: none"> - Le futur établissement scolaire : priorités d'action - Efficacité et efficience en éducation - Etablissement et enseignement performant - Contrôle de la cohérence entre les plans d'études, les objectifs et pratiques d'enseignement et l'évaluation - Modèles d'organisation de l'enseignement et du change management ▪ Modèles d'organisation et de direction 		16
ODT-2b	Système complet de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place et exploitation de démarches « qualité » impliquant l'ensemble des acteurs de l'institution et visant l'amélioration continue de l'enseignement : <ul style="list-style-type: none"> - Mesures basées sur les évaluations, permettant de favoriser le développement de la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de la collaboration, ainsi que la réalisation des objectifs des plans d'études et des programmes de développement scolaire - Evaluation du travail des enseignants, des collectifs d'enseignants et des autres collaborateurs 		20
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
ODT-2c	Conduire un entretien ou une séance de négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Types de communication et de coopération ▪ Conduite d'entretien ▪ Gestion d'une séance de négociation avec des partenaires 		12
ODT-2d	Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept de promotion de la santé ▪ Enjeux liés au milieu scolaire ▪ Projets de prévention 		
ODT-2e	Gestion d'un projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion et suivi de projets ▪ Evaluation de projet ▪ Conduite d'équipe 		

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Conduite et développement de l'institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation stratégique initiale ▪ Analyse externe ▪ Analyse interne 		12
MAN-2b	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une vision ▪ Définir un système d'objectifs ▪ Développer une stratégie 		8
MAN-2c	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exécution de la stratégie ▪ Contrôle stratégique 		8
MAN-2d	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced scorecard ▪ Cockpit de management 		8
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
MAN-2e	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un programme d'efficacité personnelle 		8
MAN-2f	Analyse de processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification, description et optimisation des processus à l'aide de la méthode OSSAD 		

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	CRA-2 (sous la responsabilité de l'IFFP) Utilisation des leviers d'actions offerts par la communauté d'apprentissage
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)	Durée
CRA-2a	L'institution de formation au carrefour des évolutions économiques, politiques, sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement économique : l'empire de la gestion ; école et marché ; la formation au cœur du débat ▪ Environnement politique : politique de l'éducation, nouvelles pratiques de gouvernance, obligation de rendre compte (accountability / redevabilité) ▪ Environnement social et culturel : démocratisation de l'enseignement et ses conséquences ▪ L'école en contexte multiculturel 	16
CRA-2b	L'accueil, le suivi et le développement des acteurs au sein de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil et suivi des élèves / veille éducative et dispositifs de soutien / préparation et accompagnement des transitions ▪ Accueil et suivi de nouveaux collaborateurs : mentorat et intégration de nouveaux collaborateurs / prévention de l'usure professionnelle ▪ Développement des collaborateurs : développement professionnel et tournants de carrière / valorisation des ressources des collaborateurs / gestion prévisionnelle des compétences / gestion active des âges ▪ Problématique du genre 	24
UF à option	Thèmes	Contenus	Durée
CRA-2d	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration, application et développement des objectifs à long terme avec les stratégies et programmes y afférents sur la base du mandat de formation défini par la loi et la politique éducative. ▪ Implication des différents acteurs (élèves et parents compris) dans ces tâches, avec prise en compte des derniers résultats de la recherche en éducation, en enseignement et en didactique. 	12
CRA-2e	Transitions et interruptions de formation / d'études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enjeux individuels et institutionnels – rôle des différents acteurs ▪ Transition de l'école obligatoire au post-obligatoire (filières de culture générale VS filières professionnelles) ▪ Entrée dans la vie professionnelle et/ou poursuite des études ▪ Interruptions de formation : comment les gérer ? 	

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Leadership au service du système	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
INT-2a	Leadership au service du système I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le System Leadership dans la perspective des « Nouvelles Gouvernances » : développement de l'enseignement-apprentissage, organisation des personnes ▪ Leadership et knowledge management ▪ Analyse des compétences personnelles de leadership ▪ Constitution d'équipes d'apprentissage stables (EA)⁵ 		8
INT-2b	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et forme du futur projet d'intervention & développement (PID) ▪ Analyse des pratiques (GEASE) 		4
INT-2c	Leadership au service du système II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractéristiques de processus d'innovation/réforme scolaires en Suisse (en comparaison avec d'autres systèmes) ▪ Rôles et responsabilités de la direction ▪ Outils d'analyse de la mise en œuvre des réformes au sein de l'établissement scolaire ▪ Gestion des résistances au changement, de creux d'implémentation et de situations difficiles 		12
INT-2d	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan de la progression des PID en cours ▪ Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique) ▪ Intégration des apports ODT 		4
INT-2e	Leadership au service du système III	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences et responsabilités face aux autorités, au public, aux autres établissements scolaires ▪ Délégation, autonomie, contrôle et rendre compte ▪ Contrôle et évaluation dans une perspective professionnalisante 		8
INT-2f	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan de la progression des PID en cours ▪ Etude de cas ▪ Intégration des apports MAN & CRA 		4
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
INT-2g	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte éthique ▪ Approche pluriculturelle ▪ Accommodation raisonnable 		8
INT-2h	Organisation interne au sein des conseils de direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Types d'organisation des directions d'établissements scolaires ▪ Partage des tâches et des responsabilités dans des directions à plusieurs niveaux ▪ Organisation de la participation 		8

⁵ EA : équipes d'apprentissage réunissant 5 participants de manière stable. Au sein de ces équipes seront gérées les discussions sur l'évolution des PID, mais également les identifications des besoins