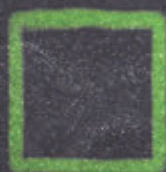


Sous la direction de
Jean-Marc Huguenin et Frédéric Yvon

Améliorer la gestion des institutions de formation

Préface de Richard Boudreault



L'Harmattan

Sommaire

Liste des auteurs	11
Préface Richard Boudreault	13
Introduction Améliorer la gestion des institutions de formation Jean-Marc Huguenin et Frédéric Yvon	17
Première partie Orienter vers l'amélioration	27
Chapitre 1 Élaborer une stratégie Valérie Nicolet et Jean-Marc Huguenin	29
Chapitre 2 Choisir un indicateur et définir sa cible Jean-Marc Huguenin et Cédric Bassin	53
Chapitre 3 Structurer un système qualité Grégoire Rossier, Gérald Rouiller et Jean-Marc Huguenin	69

Deuxième partie	
Gérer l'amélioration	97
Chapitre 4	
Exploiter un système qualité	99
Gérald Rouiller et Grégoire Rossier	
Chapitre 5	
Améliorer la gestion de projet	123
Stéphane Jacquemet	
Chapitre 6	
Dématérialiser les processus de gestion	149
Michel Lacasse	
 Troisième partie	
Soutenir l'amélioration	173
Chapitre 7	
Améliorer la collaboration entre enseignant·e·s	175
Aude Stampbach Aebischer et Frédéric Yvon	
Chapitre 8	
Améliorer les pratiques de communication interpersonnelle	201
Kim Lê Van	
 Quatrième partie	
Faire bénéficier les élèves à besoins particuliers de l'amélioration	229
Chapitre 9	
Optimiser l'accueil et l'intégration des élèves allophones	231
Jérôme Maradan, Séphanie Bauer et Anne Gilliéron	
Chapitre 10	
Tendre vers une école inclusive avec tous les partenaires	251
Willy Maillard	

Conclusion	
Améliorer collectivement la gestion des institutions de formation	271
Frédéric Yvon et Jean-Marc Huguenin	
 Présentation des auteurs	 285
 Table des matières	 289

Présentation des auteurs

Cédric Bassin est docteur en sciences techniques de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse). Il est directeur général du Centre de formation professionnelle Berne francophone (ceff). Précédemment, il a travaillé plusieurs années dans le privé avant d'exercer différentes fonctions de direction dans des écoles professionnelles du Canton de Neuchâtel, dont celle de directeur du pôle de formation professionnelle technique.

Stéphanie Bauer est professeure associée en approches multiculturelles de l'éducation à la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (Suisse). Ses activités d'enseignement et de recherche se centrent sur les approches multiculturelles en éducation, le leadership en matière de justice sociale et de gestion de la diversité, ainsi que le développement du paradigme inclusif et les inégalités scolaires.

Richard Boudreault est docteur en administration de l'éducation. Il a été enseignant et directeur-adjoint au secondaire avant de devenir directeur d'école primaire et conseiller auprès de directions d'école. Sa thèse de doctorat portait sur les relations entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants. Il a été professeur agrégé au Département d'administration et fondements de l'éducation de l'Université de Montréal (Canada) et responsable du programme de formation des directions d'établissement. Actuellement retraité, il demeure professeur associé à ce département.

Anne Gilliéron est institutrice. Elle a organisé l'accueil des élèves migrants de la ville de Moudon (Suisse) auxquels elle a enseigné le français pendant deux décennies. Membre fondatrice de l'Association vaudoise des enseignants en structures d'accueil dont elle a été la première présidente, elle a rejoint par la suite l'équipe des doyens d'accueil lausannois réunis au CREAL (Centre de ressources pour élèves allophones) où elle a travaillé pendant seize ans, jusqu'en 2020.

Jean-Marc Huguenin est docteur en administration publique de l'Université de Lausanne. Il est chargé d'enseignement à l'Université de Genève. En parallèle, il dirige les Économistes indépendants, un cabinet d'intelligence économique fondé en 1999. Précédemment, il a été maître d'enseignement et de recherche à l'Institut de hautes études en administration publique et économiste à la Banque Nationale suisse. Son expertise porte sur la mesure de la productivité et de l'efficience, l'économie de l'éducation et la gestion des systèmes éducatifs.

Stéphane Jacquemet dirige Phronesis Consulting, un cabinet de conseils spécialisés dans le diagnostic institutionnel, la gestion de projet et les pratiques professionnelles. En parallèle, il intervient en tant que chargé d'enseignement à l'Université de Genève (Suisse). Stéphane Jacquemet est spécialiste en formation continue des adultes et en ingénierie de formation.

Michel Lacasse est spécialiste en pédagogie à l'Institut national de la recherche scientifique et chargé de cours à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) (Québec, Canada). Titulaire d'une maîtrise en technologie éducative de l'Université Laval et d'une autre en administration scolaire de l'UQAR, il est doctorant en administration et politiques de l'éducation à l'Université Laval et s'intéresse à la compétence numérique des directions d'établissement d'enseignement.

Kim Lê Van est chargée de recherche au Centre hospitalier universitaire vaudois. Précédemment, elle a travaillé comme chercheuse à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle, ainsi qu'à la Section des sciences de l'éducation de l'Université de Genève et à la Haute école de santé Vaud (Suisse). Titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université de Fribourg (Suisse), elle explore des questions liées à l'organisation du travail, à la collaboration professionnelle, aux pratiques de communication ainsi qu'au développement de l'identité professionnelle.

Willy Maillard est inspecteur scolaire dans le Canton de Fribourg (Suisse). Précédemment, il a dirigé le Service d'intégration fribourgeois des élèves en situation de handicap scolarisés à l'école ordinaire. Willy Maillard est titulaire d'un diplôme d'enseignement primaire, du diplôme d'enseignement spécialisé de l'Université de Fribourg et d'un certificat d'études avancées en administration et gestion d'institutions de formation (FORDIF).

Jérôme Maradan est adjoint de direction du Cycle d'orientation de La Tour-de-Trême (Suisse). Titulaire d'un diplôme d'enseignement

secondaire en français, latin et anglais, il est également enseignant formateur d'adultes et titulaire d'un certificat d'études avancées en administration et gestion d'institutions de formation (FORDIF).

Valérie Nicolet est adjointe de direction de l'École de soins et santé communautaire de Vevey (Suisse). Elle est infirmière, titulaire d'un double master en gestion des systèmes de santé et en gestion des ressources humaines de Webster University Geneva et d'un certificat d'études avancées en administration et gestion d'institutions de formation (FORDIF). Elle poursuit sa spécialisation en effectuant le diplôme d'études avancées FORDIF.

Grégoire Rossier est titulaire d'un diplôme d'ingénieur ETS/HES en génie mécanique et d'un certificat d'études avancées en administration et gestion d'institutions de formation (FORDIF). Doyen de l'École Supérieure et chef qualité de l'École technique – École des métiers de Lausanne (Suisse), il est également président de la Conférence romande des écoles supérieure (CRODES) et membre du comité de la Conférence Suisse des écoles supérieures techniques (CES-T).

Gérald Rouiller est titulaire d'un diplôme d'ingénieur HES en génie électrique. Il est doyen du département de la métallurgie et de l'électricité de l'École technique – École des métiers de Lausanne (Suisse) et membre du conseil de direction. Il a dirigé successivement les révisions et réorganisations des métiers du bois, de la mécanique automobile et actuellement des métiers de l'industrie. Ancien chef qualité de cette école, il a collaboré étroitement à la révision du système, l'orientant vers une cartographie des processus.

Aude Stampbach Aebischer est directrice adjointe du Centre pédagogique Les Billodes du Locle (Suisse), institution accueillant des jeunes en difficultés relationnelles, sociales et/ou scolaires. Titulaire d'un certificat d'études avancées en direction et administration d'institutions de formation (FORDIF), elle était précédemment, directrice adjointe à l'École obligatoire de La Chaux-de-Fonds (Suisse) durant huit ans et enseignante.

Frédéric Yvon est docteur en psychologie du travail. Il est professeur associé à la Section des Sciences de l'Éducation (SSED) de l'Université de Genève (Suisse) et au Département Administration et Fondements de l'éducation de l'Université de Montréal (Canada). Il est responsable de l'Équipe de recherche Leadership en Éducation et Formation des Cadres Scolaires (LEForCaS) qui consacre ses travaux au leadership, à la gestion du changement, à l'analyse du travail des chefs

Améliorer la gestion des institutions de formation

Comment améliorer la gestion de nos écoles ?

En présentant des exemples réels, cet ouvrage montre comment les équipes de direction s'approprient et appliquent des outils de gestion qui permettent d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'équité.

Les pratiques déployées dans les chapitres de cet ouvrage sont innovantes: elles couvrent l'élaboration d'une stratégie, l'exploitation d'un système de gestion de la qualité, l'amélioration de la collaboration, la gestion de projet, la dématérialisation des processus, l'amélioration de la communication ou encore le développement d'une école inclusive.

Écrits par des cadres scolaires et des experts en systèmes éducatifs, les chapitres de cet ouvrage contiennent également des conseils éprouvés par l'expérience de leurs autrices et auteurs dans l'exercice de leur fonction. Ils intéresseront particulièrement les équipes de direction des institutions de formation, les enseignantes et enseignants, les parents d'élèves et les autres parties prenantes du système éducatif.

Jean-Marc Huguenin et Frédéric Yvon sont experts en systèmes éducatifs et gestion d'établissements scolaires. Ils cumulent plusieurs dizaines d'années d'expérience dans la formation, l'accompagnement et le conseil aux spécialistes de l'éducation (cadres scolaires, hauts fonctionnaires et ministres). Ils sont principalement actifs en Suisse, en France, au Canada et en Angleterre.

Avec les contributions de Cédric Bassin, Stéphanie Bauer, Anne Gilliéron, Stéphane Jacquemet, Michel Lacasse, Kim Lê Van, Willy Maillard, Jérôme Maradan, Valérie Nicolet, Grégoire Rossier, Gérald Rouiller et Aude Stampbach Aebischer.

