

**LEAD.** ACCOMPAGNEMENT  
AU LEADERSHIP SCOLAIRE

Haute école pédagogique du canton de Vaud

Quelles visions pour l'école de demain ?

# 1<sup>RE</sup> JOURNÉE DE LA GOUVERNANCE ET DU LEADERSHIP EN ÉDUCATION

18 mars 2019

HEP Vaud, Aula des Cèdres

[www.lead-edu.ch](http://www.lead-edu.ch)



# UN RENDEZ-VOUS ANNUEL ENTRE DIRIGEANTS POLITIQUES ET ACTEURS DE L'ÉDUCATION

**Les journées de la gouvernance favorisent des rencontres intercantionales entre dirigeants politiques, chefs d'établissement, cadres de l'enseignement et de la formation, chercheurs et praticiens.**

Ces lieux de partages et de discussions rendent accessibles à l'ensemble des acteurs du système les visions politiques, les connaissances issues des milieux universitaires et les pratiques novatrices issues du terrain.

**Ces rencontres visent plusieurs finalités :**

- créer des lieux de partage et de diffusion spécifiques aux champs de la gouvernance et du leadership en éducation
- faciliter les transferts des connaissances vers les milieux de pratique et les milieux politiques
- échanger de manière régulière et ciblée entre chercheurs et dirigeants
- partager des réflexions tant sur les pratiques de pilotage en éducation que sur les approches et les contenus de formation qui s'adressent aux professionnels de ces fonctions
- participer au mouvement de la professionnalisation des chefs d'établissement et des formateurs de chefs d'établissement.

**'LEAD.**



**hep/** haute école pédagogique vaud



**HEPVS | PHVS**  
Haute école pédagogique du Valais  
Pädagogische Hochschule Wallis

Les journées de la gouvernance et du leadership en éducation sont une initiative provenant de LEAD, de la CLACESO, de la HEP Vaud, de la HEP BEJUNE et de la HEP Valais.

LEAD.

# QUELLES VISIONS POUR L'ÉCOLE DE DEMAIN ?

**2 ans de labeur et plus de 330 personnes présentes à ce premier rendez-vous. Un projet peut-être un peu fou et au bout une rencontre exceptionnelle entre dirigeants politiques, cadres de la formation et acteurs de l'école.**

Au départ, nous n'étions que quelques-uns entre CLACESO et HEP pour oser imaginer un nouveau concept de rencontre. Nous voulions créer un espace d'échanges qui était encore absent du paysage éducatif de Suisse romande et qui nous paraissait indispensable.

Au cours des dernières décennies, le monde scolaire a changé sous la pression des systèmes économiques, des modèles de management empruntés au monde de l'entreprise, des jeux politiques, de la mondialisation et de la nouvelle économie du savoir. Alors que dans les entreprises, nous sommes à l'ère de la refonte du management et de la réorganisation des fonctionnements, dans le monde scolaire, l'école peut-elle simplement se satisfaire de répéter un modèle qui perdure depuis plus d'un siècle ? Aujourd'hui, il semble important de réfléchir au fonctionnement des systèmes éducatifs et aux visions qui sont proposées à l'ensemble des acteurs qu'ils soient chefs d'établissement, cadres intermédiaires, enseignants, élèves ou encore parents.

A travers cette journée, nous mettons en dialogue plusieurs partenaires éducatifs pour mieux comprendre comment la vision de l'école se construit et quelles sont les visions des différentes instances dirigeantes. Les ateliers inspirants permettent d'ouvrir la réflexion sur les dimensions de l'architecture scolaire, des neurosciences dans l'éducation, de l'évolution numérique et du big data dans la formation, de la pédagogie universelle, du développement du pouvoir d'agir et de la mutation du management et de l'éducation. La mise en réflexion de ces éléments offrira certainement un enrichissement à chacune et chacun pour envisager autrement le futur de l'école et de la gouvernance en éducation.

Au nom du comité d'organisation, je vous souhaite une excellente journée et me réjouis d'ores et déjà de vous retrouver en mars 2020 pour la 2<sup>e</sup> édition des journées de la gouvernance et du leadership en éducation.



**Olivier Perrenoud**

Professeur HEP associé  
Fondateur et responsable du pôle LEAD

# PROGRAMME DE LA JOURNÉE

- 8h30** Accueil café
- 9h00** **Allocutions de bienvenue du Recteur de la HEP Vaud et du Président de la CLACESO**  
Regards d'élèves sur l'école idéale
- 9h30** Conférence « *L'école de l'avenir : le rôle de l'éducation pour préparer les citoyens de demain* », Madame Yuri Obara Belfali, Cheffe de Division à l'OCDE
- 10h15** **Les visions politiques pour l'école en Suisse romande et au sein de l'espace romand de la formation**  
Madame Monika Maire-Hefti, Présidente de la CIIP et Vice-présidente de la CDIP
- 10h30** Pause café
- 11h00** **Table ronde menée par Madame Esther Mamarbachi, RTS**  
*Avec la participation de :*  
Madame la Conseillère d'Etat Cesla Amarelle, Cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud  
Madame la Conseillère d'Etat Monika Maire-Hefti, Cheffe du Département de l'éducation et de la famille du canton de Neuchâtel  
Monsieur le Conseiller d'Etat Christophe Darbellay, Chef du Département de l'économie et de la formation du canton du Valais  
Madame Yuri Obara Belfali, Cheffe de Division à l'OCDE  
Monsieur Fabrice Sourget, Vice-président de la CLACESO et Directeur du Cercle scolaire du Val-de-Ruz
- 12h00** Buffet dînatoire
- 13h30** **Ateliers inspirants à choix** (inscriptions préalables)
- 14h30** Temps pour les déplacements sur le campus HEP
- 14h45** **Ateliers inspirants à choix** (inscriptions préalables)
- 15h45** Temps pour les déplacements sur le campus HEP
- 16h00** **Regards du grand témoin, Monsieur Jean-François Lovey, Délégué à la formation, Canton du Valais**
- 16h30** Verrée de clôture

LEAD.

# CONFÉRENCES ET INTERVENTIONS

**Les conférences et interventions de la journée ont été pensées pour offrir trois regards sur l'école de demain.**

Madame Yuri Belfali de l'OCDE présentera les idées et les questions issues du projet « *L'éducation du futur* » mené par son institution, ainsi que les perspectives internationales du rôle des enseignants. L'intervention de Madame Monika Maire-Hefti permettra d'apporter un regard politique et d'évoquer les projets menés au niveau de la CDIP et de la CIIP. En fin de journée, Monsieur Jean-François Loyey nous proposera un regard réflexif sur la journée et son contenu. Il s'appuiera notamment sur ses connaissances élargies du système éducatif et sur les synthèses visuelles de la matinée réalisées par Madame Cormelia Kauhs de Visual Facilitation.



**9h30**

***L'école de l'avenir : le rôle de l'éducation pour préparer les citoyens de demain***

**Mme Yuri Belfali**

Cheffe de Division à l'OCDE

Mme Belfali travaille à la Direction de l'éducation et des compétences de l'OCDE. Elle fournit l'orientation stratégique du travail sur l'apprentissage des enfants et des jeunes et ses implications politiques. Elle s'intéresse au développement des compétences dans l'éducation de la petite enfance et des systèmes scolaires ; elle supervise également des enquêtes de grande envergure, notamment le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), le Programme d'enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS) ainsi que des analyses et rapports thématiques.



**10h15**

***Quelles visions pour l'école en Suisse et au sein de l'espace romand de la formation***

**Mme Monika Maire-Hefti**

Présidente de la CIIP et Vice-présidente de la CDIP

Mme Maire-Hefti est cheffe du Département de l'éducation et de la famille du canton de Neuchâtel depuis 2013. Elle a été réélue conseillère d'Etat en avril 2017. Infirmière de formation, Monika Maire-Hefti est active en politique dans son canton depuis environ 30 ans aux niveaux communal et cantonal. Depuis janvier 2016, elle est présidente de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP). Depuis juin 2017, elle est également Vice-présidente de la Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique (CDIP).



**16h00**

***Regards sur la journée***

**M. Jean-François Loyey, grand témoin**

Après une maturité classique à St-Maurice et des études de philosophie et de littérature française à l'Université de Fribourg, M. Loyey a travaillé pendant une année dans le journalisme avant d'enseigner au cycle d'orientation. Par la suite, il a été, pour le Valais, Directeur de l'Office de documentation et d'information scolaires (1980-1987), Directeur de l'Ecole normale du Valais romand (1987-1997), Chef du Service cantonal de l'enseignement (1997-2013) et Chargé des Affaires intercantionales en matière de formation (2013-2017). Il est désormais Délégué cantonal à la formation (depuis 2017). En 2017, il a publié son premier roman, « *La cité lassitude* ».

# LA TABLE RONDE

**Cette table ronde vise à croiser les regards politiques de trois ministres en charge de la formation** avec ceux de Madame Belfali de l'OCDE et d'un représentant de la Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire (CLACESO). Les visions pour l'école de l'avenir sont-elles concordantes ? L'école est-elle adaptée à la société actuelle et aux défis qui sont présents dans chacun des cantons romands ? Le débat sera ouvert.

**Animation : Mme Esther Mamarbachi, Radio Télévision Suisse**



Madame Esther Mamarbachi est journaliste à la Radio Télévision Suisse (RTS) depuis 1999. Après une licence en sciences politiques à l'Université de Genève, un master en Etude du développement à l'IHEID et un stage de journaliste à l'Agence télégraphique suisse (ATS), elle débute en tant que journaliste politique pour le Journal de Genève, puis pour Le Temps. Par la suite, elle rejoint la RTS comme productrice et présentatrice de diverses émissions politiques, avant de présenter le 19h30.

Après avoir produit et présenté l'émission de débat Infrarouge pendant presque 10 ans, elle est désormais journaliste-reporter pour l'émission Mise au point. Adeptes, entre autres, de course à pied, Mme Mamarbachi a participé à de nombreuses compétitions dont le Marathon de New York.

**La table ronde est composée de :**



Madame la Conseillère d'Etat  
**Cesla Amarelle**

Cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud



Madame la Conseillère d'Etat  
**Monika Maire-Hefti**

Cheffe du Département de l'éducation et de la famille du canton de Neuchâtel



Monsieur le Conseiller d'Etat  
**Christophe Darbellay**

Chef du Département de l'économie et de la formation du canton du Valais



Madame  
**Yuri Belfali**

Cheffe de Division à l'OCDE



Monsieur  
**Fabrice Sourget**

Vice-président de la CLACESO et Directeur du Cercle scolaire du Val-de-Ruz

# LES ATELIERS INSPIRANTS

de 13h30 et de 14h45

## 1. L'architecture scolaire de demain : la tendance du « plan libre »

Salle C33-812

Jean-Denis Thiry, Architecte UCL, Assistant d'enseignement et Doctorant EPFL

Comment l'architecture des bâtiments et des espaces scolaires peut-elle encourager de nouvelles méthodes d'apprentissage ?

Suivant l'évolution des différentes tendances typologiques au fil des époques, il y eut de multiples tentatives pour concilier espaces scolaires et ambitions pédagogiques. Hier encore, il fallait rester immobile en classe et se concentrer sur le tableau noir pendant des heures face au maître, un cahemmar pour de nombreux enfants et adolescents.

Avec une prise de conscience commune des pédagogues, des autorités et des architectes, l'enseignement frontal est progressivement en voie de disparition. Le mouvement, qui était considéré comme contre-productif, est aujourd'hui devenu

un élément central de la vie scolaire, et requiert des espaces de plus en plus flexibles, polyvalents et évolutifs, avec une lumière et une acoustique de qualité, permettant de développer un enseignement à la fois individuel et par groupes de niveaux ou d'intérêts différents, suivant l'évolution des pédagogies modernes. Un plan d'école sans classes, mais avec des zones d'apprentissage à géométrie variable, où les escaliers se transforment en auditoires ou en topographies ludiques, où les couloirs deviennent des atriums pour y organiser des ateliers divers, semble guider la nouvelle tendance des espaces d'apprentissage de demain. A travers cet atelier, nous présenterons différentes réalisations d'écoles expérimentales au « plan libre », issues de ce mouvement initié principalement en Europe dans les pays nordiques.

## 2. Neurosciences et éducation : quelles pistes pour l'école de demain ?

Aula, salle du conseil

Nicolas Bressoux et Philippe Gay, Professeurs, Haute école pédagogique du Valais

Nous vivons actuellement une explosion médiatique concernant les promesses supposées des neurosciences. Les propositions d'implications en pédagogie apparaissent variées et très inégales en termes de pertinence scientifique.

Loin de s'emballer aveuglément, les décideurs ont tout de même devant eux des perspectives prometteuses. En effet, les progrès des neurosciences dans divers domaines (p.ex. mémoire, attention, émotion) peuvent constituer un éclairage pertinent pour favoriser l'apprentissage/l'enseignement en permettant notamment de mieux comprendre et utiliser certains programmes de psychologie cognitive.

Dans cet atelier, nous présenterons un moyen de démêler le crédible du farfrelu dans la masse d'informations et de promesses concernant les prétendues avancées des neurosciences en pédagogie. Nous nous appuierons sur l'identification de sources pertinentes en proposant aux participants des auteurs de référence. Ensuite, nous présenterons quelques exemples de programmes de psychologie cognitive dont la pertinence paraît étayée par les neurosciences (p.ex. supériorité de l'apprentissage distribué sur l'apprentissage massé, l'importance des tests pour favoriser les apprentissages). L'applicabilité des propositions sera alors discutée avec les participants tout en considérant les opportunités de formation des enseignants.

## LES ATELIERS INSPIRANTS (DE 13H30 ET DE 14H45)

### 3. L'entreprise libérée, mutation du management et de l'éducation ?

Salle C33-129

Sofia de Meyer, Fondatrice et PDG de Opaline et Antoine Perruchoud, Professeur HES, Institut Entrepreneuriat et Management, HES-SO Valais

L'économie mondialisée, perçue comme la (seule) clé pour la production de richesses et la satisfaction de nos besoins, repose sur l'exploitation, à défaut de l'optimisation, de nos ressources naturelles et humaines. Or, ces ressources sont précieuses et elles ne sont pas illimitées. Face à cette problématique, une prise de conscience individuelle et collective germe aux quatre coins du monde.

L'entreprise libérée est une des clés pour y répondre. C'est essentiellement un écosystème libérateur du potentiel individuel de chaque partie prenante. Elle repose sur l'intelligence collective pour remettre le sens, et la régénération des ressources, au cœur de sa stratégie opérationnelle. La méthodologie, et les nouvelles mesures d'impact social et environnemental, seront présentées.

### 4. Impact de l'évolution numérique sur l'école

Salle C33-720

Cristina Riesen, Fondatrice We Are Play Lab (Startup nonprofit membre du Swiss EdTech Collider)

La transformation digitale est devenue un sujet incontournable, non seulement dans les entreprises, mais aussi à l'école. En allant au-delà de l'accès aux technologies numériques dans la classe, comment l'école peut-elle s'adapter aux changements rapides de la transformation digitale de notre société? Dans cet atelier, nous allons voir comment les enseignants et les élèves peuvent acquérir un éventail de compétences et de connaissances, afin de participer de manière active à toutes les dimensions de notre société en plein mouvement.

A travers une activité pédagogique ludique débranchée, développée avec les designers de SUPSI, les participants vont découvrir comment on peut introduire en classe facilement la pensée informatique comme compétence transversale du 21<sup>e</sup> siècle. Immergés dans une ville futuriste où des citoyens créatifs et collaboratifs utilisent la technologie pour résoudre des problèmes stimulants, les participants vont devenir des «éducrateurs» pratiquant la pensée informatique au-delà des écrans.

### 5. Campus analytics : les sciences des données au service des sciences de l'apprentissage

Salle C35-124

Patrick Jermann, Directeur exécutif, Center for Digital Education, EPFL

Dans cet atelier, nous présenterons le projet Campus Analytics (<https://campusanalytics.epfl.ch/>) qui vise à appliquer les techniques de sciences de données à la régulation du système de formation. Campus Analytics repose sur un set de données qui rassemble des informations liées à la création et la diffusion de connaissances à l'EPFL à différents niveaux d'agrégation, du clic au curriculum.

Ce set de données éducationnel est mis à disposition des laboratoires d'intelligence artificielle et de sciences des données dans l'espoir de mieux comprendre la formation et l'apprentissage. En parallèle, ces données peuvent servir au développe-

ment de nouveaux outils d'aide à la décision destinés aux étudiants, enseignants et dirigeants du système éducatif.

Après une introduction, nous proposerons aux participants d'expérimenter le Learning Companion, un outil de support pour l'acquisition d'habitudes d'apprentissage efficaces. Il s'agit d'une application qui accompagne le livre et le MOOC « Apprendre à étudier » (éditions PPUR) qui est distribué aux étudiants de première année à l'EPFL. Cette expérience sera suivie par une discussion du potentiel pédagogique et des enjeux technologiques et légaux de ce type d'approche.



## 6. La pédagogie universelle ?

Salle C31-223

Marie-Élaine Desmarais, Professeure, Université de St-Boniface et Maude Loi Zedda, Chargée d'enseignement, Haute école pédagogique du canton de Vaud

Le milieu scolaire comporte de nombreux défis et le souci de répondre aux besoins éducatifs de tous les élèves au sein de la classe est une préoccupation constante chez les administrations scolaires, les enseignants et les autres acteurs scolaires. La pédagogie universelle ou la conception universelle de l'apprentissage peut être considérée comme une approche prometteuse pour enseigner à une diversité d'élèves dans un contexte où les classes sont de plus en plus hétérogènes et les besoins grandissants. Les administrateurs scolaires ont un rôle primordial à jouer dans le soutien à la réponse aux besoins de tous les élèves de l'école.

L'actuelle formation, fortement inspirée des principes de flexibilité de la pédagogie universelle, présentera d'abord le concept de pédagogie universelle et son évolution en mettant l'accent sur le

rôle des administrateurs scolaires. Ensuite, il sera question de la mise en œuvre des principes de flexibilité de la pédagogie universelle et de comment les administrateurs scolaires peuvent soutenir cette mise en œuvre. Enfin, un modèle théorique visant à guider la planification pédagogique pour répondre aux besoins de tous les apprenants sera présenté. Ce modèle pourra permettre aux administrateurs scolaires de mieux comprendre les besoins des enseignants au moment de mettre en œuvre cette approche pédagogique.

Au cours de cette formation, les participants seront invités à discuter, réfléchir et participer à différentes activités pour mieux soutenir et comprendre la mise en œuvre des principes de flexibilité de la pédagogie universelle.

## 7. Le développement du pouvoir d'Agir

Salle C35-134

Mauro Amiguet, Professeur HEP ordinaire, Haute école pédagogique du canton de Vaud

Si les démarches de cadrage ou recadrage fonctionnent avec la majorité des élèves, elles ne donnent que de bien faibles résultats avec les élèves en grosse difficulté. N'est-il pas venu le moment d'essayer autre chose ? Comme dans tous les métiers de l'humain, les directions d'école sont appelées à prendre des décisions qui sont parfois lourdes de conséquences pour les acteurs du milieu professionnel en relation. Cet accès au pouvoir de décision sur la vie d'autrui est plus ou moins important et fréquent, selon les professions et les contextes. Dans une même situation, le choix de la décision est parfois partagé par plusieurs acteurs, ou partenaires, porteurs de valeurs plus ou moins semblables et de cultures professionnelles différentes. Comment faire face à leur complexité ? Comment gérer ce pouvoir et le partager ? L'accompagnement des personnes concernées se fait souvent dans une logique d'évaluation des « manques » ou

des « déficits ». Les professionnels vont s'engager à combler ces lacunes, souvent considérées comme relevant de la dimension personnelle.

La réflexion proposée lors de cet atelier est de porter un autre regard sur ces réalités. Il s'agira d'entrer dans une logique d'action, sur la base du pouvoir d'agir des acteurs et de son développement, en lien avec les ressources à disposition. L'atelier donne à voir une illustration de la manière dont se passe concrètement un entretien mené selon l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir, au moyen d'un support vidéo. Des arrêts sur image permettent de porter un regard méta sur l'enregistrement, de faire des liens avec des éléments théoriques et d'échanger entre participants.

**Les journées de la gouvernance et du leadership en éducation sont une initiative provenant de LEAD, de la CLACESO (Conférence Latine des Chefs d’Etablissements de la Scolarité Obligatoire), de la HEP Vaud, de la HEP BEJUNE et de la HEP Valais.**

**Comité de programme** (par ordre alphabétique)

Gérard Aymon, Président de la CLACESO

Julien Clénin, Vice-recteur des formations, HEP BEJUNE

Paul-André Garessus, Adjoint au responsable des formations, HEP BEJUNE

Fabien Guyot, Responsable des projets NE, HEP BEJUNE

Maude Loï Zedda, Chargée d’enseignement, HEP Vaud

Olivier Perrenoud, Professeur HEP associé, Responsable du pôle LEAD

Fabrice Sourget, Vice-président de la CLACESO

Peter Summermatter, Directeur adjoint, HEP Valais

Bettina Thuillard, Vice-présidente de la CLACESO

**Remerciements**

Le Comité de Direction de la HEP pour son inconditionnel soutien

Les membres du bureau de la CLACESO pour leur énergie et leur implication

Daniel Loureiro et l’équipe du pôle LEAD

Isabelle Grosjean et Béatrice Stucki-Gaehler

Barbara Fournier, Marie Cantoni-Uldry, et toute l’équipe de l’Unité communication

Carmine Buompreda et l’ensemble de l’équipe du support informatique

Philippe Ramel et l’UPAV pour la réalisation du montage des capsules vidéo intercantionales

L’équipe de projet de HEP Bejune formée de Fabien Guyot et Arnaud Le Gourriérec pour les interviews vidéo des élèves

Les enseignants et les élèves des classes ayant participé aux capsules vidéo

L’ensemble des services de la HEP Vaud et des personnes qui ont travaillé à la réussite de cet événement et sans qui rien n’aurait été possible.

**À CONSULTER ÉGALEMENT :** « *L’école de demain peine à éclore* » billet vidéo du blog [www.lead-edu.ch](http://www.lead-edu.ch).  
Consultable directement sous : <https://www.lead-edu.ch/lecole-de-demain-peine-a-eclore/>

# 'LEAD. IN

## REJOIGNEZ LE PREMIER RÉSEAU POUR LES CADRES SCOLAIRES ET DE FORMATION EN SUISSE ROMANDE

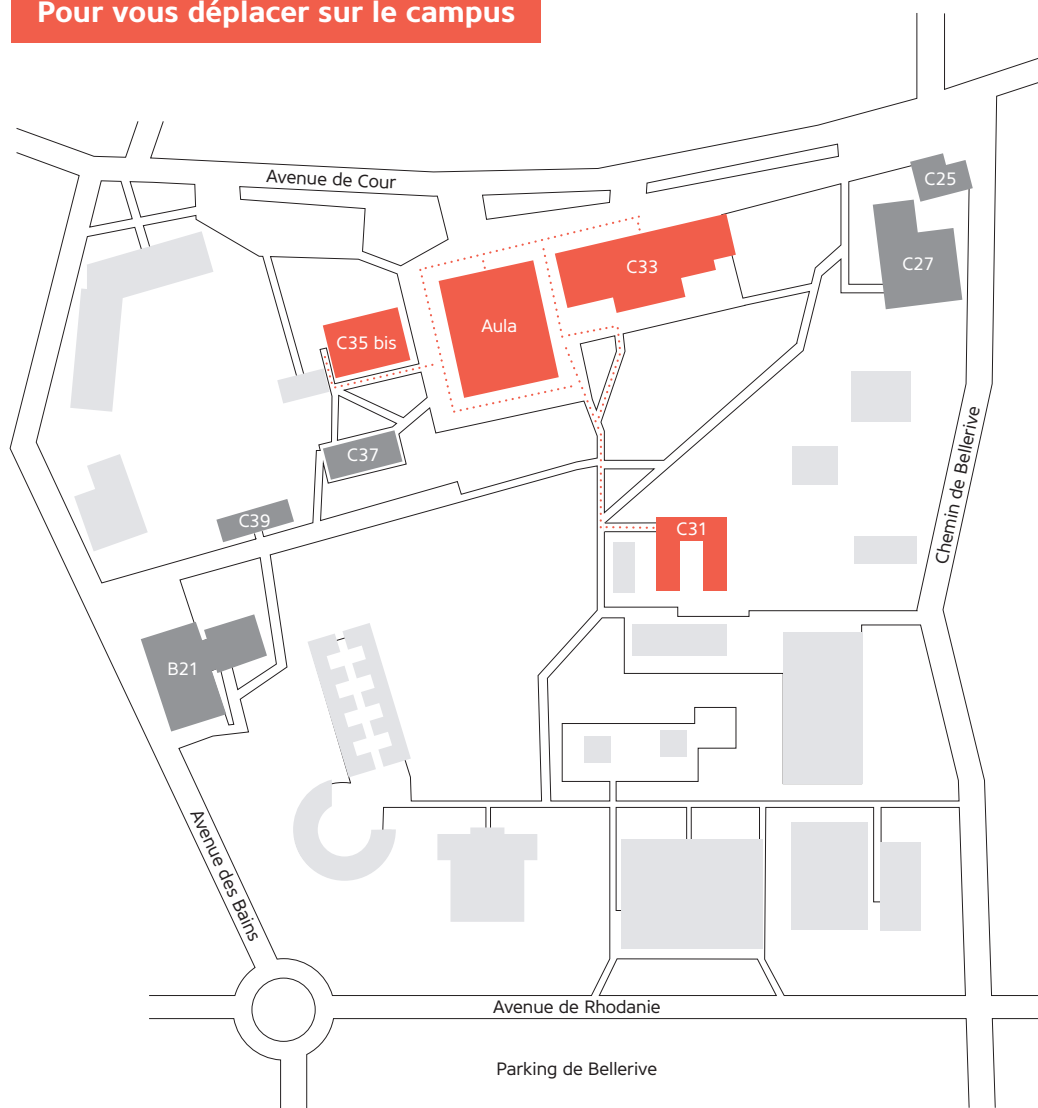
UNE COMMUNAUTÉ  
DE RESPONSABLES POUR  
PARTAGER, RÉFLÉCHIR  
ET S'ÉPAULER

INSCRIVEZ-VOUS GRATUITEMENT SUR  
[WWW.LEAD-EDU.CH](http://WWW.LEAD-EDU.CH)





Pour vous déplacer sur le campus



**'LEAD.** ACCOMPAGNEMENT  
AU LEADERSHIP SCOLAIRE