



**Chambre des hautes écoles  
pédagogiques**

**swissuniversities**  
Effingerstrasse 15, Postfach  
3001 Bern  
[www.swissuniversities.ch](http://www.swissuniversities.ch)

## **Stratégie 2017–2020 de la Chambre HEP**

La stratégie 2017–2020 de la Chambre HEP comprend 10 objectifs qui permettront aux hautes écoles pédagogiques de se positionner au sein du système suisse des hautes écoles. Comme il convient également de parfaire et de renforcer le profil des hautes écoles pédagogiques, la Chambre HEP a en outre établi le document « Caractéristiques du type haute école pédagogique » (approuvé le 1<sup>er</sup> février 2017). Les deux documents sont étroitement liés entre eux.

La stratégie 2017–2020 définit les lignes d'action que la chambre HEP entend poursuivre au cours de ces quatre prochaines années et servir d'orientation à ses organes (commissions, groupes de travail, groupes de projet). Par ailleurs, la stratégie 2017–2020 permettra de présenter les priorités de la Chambre HEP pour les années à venir aux partenaires de swissuniversities, à la CDIP, aux collaborateurs et collaboratrices des hautes écoles pédagogiques et au public intéressé ou concerné.

**Vue d'ensemble des objectifs stratégiques 2017–2020 de la Chambre HEP**

<b>A. Mandat social des hautes écoles pédagogiques</b>	
1	Renforcement de la formation politique, écologique, sociale, culturelle, technologique et économique
2	Soutien de la productivité par l'hétérogénéité
<b>B. Développement de la profession</b>	
3	Développement des professions du domaine de la formation
4	Renforcement de l'alliance avec le champ professionnel, notamment en matière de formation par la pratique
5	Développement de la mobilité internationale et de l'internationalisation de la recherche
<b>C. Développement des hautes écoles pédagogiques en tant qu'institutions</b>	
6	Renforcement des HEP en tant qu'organisations expertes en matière d'enseignement-apprentissage et de transmission de compétences dans le transfert des savoirs
7	Développement de la recherche et renforcement du lien entre recherche et enseignement au sein des hautes écoles pédagogiques
8	Mise en place des compétences scientifiques au sein des didactiques disciplinaires
9	Développement de directives en matière de stratégie du personnel avec un accent particulier sur la promotion de la relève
10	Renforcement de la collaboration avec des partenaires stratégiques importants et de la coordination/coopération entre les HEP

Objectif stratégique	Description
<b>A. Mandat social des hautes écoles pédagogiques</b>	
<p><b>1. Renforcement de la formation politique, écologique, sociale, culturelle, technologique et économique</b></p>	<p>La profession enseignante et d'autres professions du domaine de la formation sont des professions sociales ; la transmission critique et constructive de valeurs sociales aux nouvelles générations est une des tâches essentielles des enseignantes et enseignants. C'est la raison pour laquelle ces derniers doivent être particulièrement sensibilisés aux questions ayant trait à l'éducation au développement durable (EDD), telles que l'éducation à la citoyenneté mondiale, la formation à l'environnement, la formation politique (éducation à la démocratie et aux droits humains), la promotion de la santé et la formation économique (Plan d'action de la stratégie pour le développement durable du Conseil fédéral suisse 2016–2019). L'examen des enjeux politiques actuels fait partie intégrante de la formation à l'enseignement. C'est seulement ainsi que les enseignantes et enseignants seront en mesure de répondre aux défis professionnels actuels, comme le traitement approprié des enfants de réfugiés ou de requérants d'asile. L'éducation à la démocratie et aux droits humains contribue de manière substantielle à la cohésion sociale et à l'intégration scolaire, car elle renforce la conscience éthique des enseignantes et enseignants. Il ne s'agit cependant pas de créer de nouvelles disciplines scolaires, mais plutôt d'intégrer les contenus et les sujets précités dans l'enseignement mono- ou transdisciplinaire.</p> <p>L'éducation culturelle fait partie intégrante de la formation à l'enseignement. Elle s'emploie à promouvoir la sensibilité, la créativité et la fantaisie et favorise le partage d'expériences stimulantes. Elle nous apprend que « ce qui est n'est pas tout » (Adorno) et cette prise de conscience joue un rôle essentiel dans l'exercice de la profession enseignante.</p> <p>La technologie et la numérisation croissantes de notre quotidien et du monde du travail constituent un défi pour la société ainsi que pour les hautes écoles pédagogiques qui assument une responsabilité particulière dans ce domaine, notamment au niveau de la formation initiale et continue des enseignantes et enseignants et des autres spécialistes en matière d'enseignement.</p>
<p><b>2. Soutien de la productivité par l'hétérogénéité</b></p>	<p>Les tendances à l'individualisme et au pluralisme de nos modes de vie continuent à croître dans nos sociétés, alors que la diversité et le multiculturalisme sont en progression. L'hétérogénéité sociale, culturelle et pédagogique se manifeste de manière de plus en plus aiguë au sein des classes et des écoles. L'école, en tant que lieu privilégié de l'intégration socioculturelle, doit répondre à de nombreuses attentes. Au vu de ce développement, les hautes écoles pédagogiques ont pour mission de préparer leurs étudiantes et étudiants à or-</p>

Objectif stratégique	Description
	<p>ganiser l'apprentissage et l'enseignement de sorte qu'ils soient à la fois intégratifs et individualisants. Grâce à une formation à la pédagogie interculturelle, voire à la pédagogie spécialisée, les futurs enseignants et enseignantes développent une approche différenciée conceptuelle et pratique de l'hétérogénéité.</p>
<b>B. Développement de la profession</b>	
<p><b>3. Développement des professions du domaine de la formation</b></p>	<p>Pour améliorer la qualité, mais aussi pour augmenter la satisfaction professionnelle des enseignantes et enseignants, des directeurs et directrices d'école et des autres spécialistes en matière de pédagogie, il faut développer leurs possibilités de carrière. Les hautes écoles pédagogiques ont un rôle central à jouer à cet égard – notamment au niveau des filières de formation CAS, DAS et MAS qu'elles offrent dans le domaine de la formation continue.</p> <p>Le développement de la profession enseignante implique également une clarification systématique de la pertinence et des modalités envisageables de l'obtention d'un diplôme de Master pour toutes les catégories d'enseignantes et d'enseignants.</p>
<p><b>4. Renforcement de l'alliance avec le champ professionnel, notamment en matière de formation par la pratique</b></p>	<p>L' « alliance professionnelle » entre, d'une part, les formateurs et formatrices et les chercheurs et chercheuses des hautes écoles pédagogiques et entre, d'autre part, les enseignantes et enseignants, les directeurs et directrices d'école et les autres spécialistes en matière de formation est extrêmement importante pour les deux parties. Cette alliance est particulièrement recherchée et travaillée dans le champ de la scolarité obligatoire, mais aussi dans celui des écoles secondaires et des écoles professionnelles.</p> <p>Afin de favoriser l'apprentissage mutuel, il convient, dans les prochaines années, de renforcer les liens entre les praticiens formateurs et formatrices et les étudiantes et étudiants des HEP, ainsi que les relations entre les HEP et les autres professionnels du domaine de l'enseignement et de la didactique.</p>
<p><b>5. Développement de la mobilité internationale et de l'internationalisation de la recherche</b></p>	<p>Dans le contexte de la mondialisation et de l'internationalisation de l'enseignement, les hautes écoles pédagogiques doivent renforcer la recherche spécifique à la profession. La participation à des programmes d'échange permettra de développer la mobilité internationale des étudiantes et étudiants, des enseignantes et enseignants ainsi que des formateurs et formatrices. La collaboration et la mobilité internationales des chercheurs et chercheuses doit cependant elle aussi être renforcée, et ce, du fait que le recrutement du personnel (de recherche) prend de plus en plus une orientation internationale.</p>

Objectif stratégique	Description
<b>C. Développement des hautes écoles pédagogiques en tant qu'institutions</b>	
<p><b>6. Renforcement des HEP en tant qu'organisations expertes en matière d'enseignement-apprentissage et de transmission de compétences dans le transfert des savoirs</b></p>	<p>Les changements démographiques, l'augmentation du niveau de formation et les ambitions de formation sans cesse croissantes de la part de la population, mais aussi les exigences de plus en plus élevées dans le monde du travail entraînent une hausse des besoins en matière de formation tout au long de la vie, ainsi qu'un besoin croissant de compétences de transfert des savoirs professionnels ou non professionnels. Vu leur expérience unique en matière de transmission des compétences de transfert des savoirs, les hautes écoles pédagogiques saisissent, au cours des prochaines années, leur chance de renforcer leur position en tant que centres de compétences didactiques et pédagogiques dont la portée s'étend non seulement aux professions enseignantes réglementées, mais aussi à d'autres champs professionnels dans le domaine de la formation. L'apprentissage tout au long de la vie (de la petite enfance au troisième âge) est pris en considération et encouragé tout en tenant compte de l'ensemble de la population y compris des migrants.</p> <p>Il faut développer les connaissances professionnelles concernant les processus d'enseignement et de transfert des savoirs, l'école en tant qu'organisation sociale et les systèmes de formation ou d'éducation. Comme les HEP génèrent du savoir dans ce domaine, elle peuvent donner des impulsions en matière de politique de formation et d'éducation cantonale ou nationale et ainsi contribuer au développement des professions du domaine de l'éducation.</p> <p>Au vu des développements survenus au sein de notre société, il faut encourager les écoles et les enseignants à fournir davantage de prestations de conseil, d'information et de documentation dans le domaine des professions pédagogiques et andragogiques. La didactique des hautes écoles, l'utilisation critique et constructive de la technologie digitale dans la formation initiale et continue des enseignantes et enseignants et des autres spécialistes en matière de formation et la préparation d'offres de formation continue destinées aux enseignantes et enseignants du secondaire II en raison de la restructuration du Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS) sont d'autres domaines permettant aux hautes écoles pédagogiques de prouver leur capacité à transmettre des compétences de transfert des savoirs.</p> <p>La culture de la formation des enseignantes et enseignants jouera un rôle déterminant lors du renforcement de la position et du profil des HEP en tant qu'organisations expertes. Elle doit être considérée comme une culture d'apprentissage fondée sur les tâches et l'esprit d'équipe (par opposition à la culture du pouvoir, du rôle et de la personne).</p>

Objectif stratégique	Description
<p><b>7. Développement de la recherche et renforcement du lien entre recherche et enseignement au sein des hautes écoles pédagogiques</b></p>	<p>Le domaine de la recherche au sein des hautes écoles pédagogiques est sous-financé. Ainsi, par exemple, les moyens financiers de base dont elles disposent dans ce domaine correspondent à la moitié de ceux utilisés par les hautes écoles spécialisées. Il faut donc redoubler d'efforts pour recourir davantage à des sources de financement existantes ou nouvelles, notamment celles du FNS (en premier lieu en créant, au sein des hautes écoles pédagogiques, des postes d'assistants soutenus par le FNS) ainsi que des ressources supplémentaires dans le domaine du financement de base et de l'acquisition de fonds tiers.</p> <p>Pour la période 2017 à 2020, il faut viser une augmentation de la part de la recherche (selon le mode de calcul de l'OFS, y compris les projets financés par des tiers) à au moins 16% du budget de chacune des HEP (au moins 20% pour la période 2021 à 2024) sans pour autant diminuer les ressources pour l'enseignement.</p> <p>A cette fin, il est particulièrement urgent d'envisager une promotion accrue de la relève au sein des hautes écoles pédagogiques, assortie de mesures appropriées en matière de politique du personnel (voir point 9). Ce n'est qu'en fournissant ces efforts qu'il sera possible d'établir durablement le lien entre la recherche et l'enseignement et d'utiliser la recherche de manière optimale pour garantir un enseignement de haute qualité (notamment aussi dans le domaine de la didactique disciplinaire).</p> <p>Les hautes écoles pédagogiques doivent viser à positionner clairement et à coordonner leur recherche afin d'être en mesure de formuler leurs besoins et exigences à l'égard, d'une part, des acteurs politiques et du FNS et d'autre part, de leurs propres attentes dans les domaines de la recherche, des prestations de services et de la profession enseignante. Les HEP doivent non seulement s'intéresser à la mise en œuvre des résultats de la recherche, mais également à la création de nouveaux savoirs. Aussi est-il très important de rendre visible la recherche et d'en assurer le transfert et la diffusion des résultats.</p> <p>Les HEP attachent de l'importance aux structures de la recherche qui doivent être actuelles, de haute qualité et correspondre à leurs besoins. Elles participent activement à la mise en place et au développement de ces structures à l'échelle suisse (libre accès, bibliothèques, bases de données, etc.).</p>
<p><b>8. Mise en place des compétences scientifiques dans le domaine des didactiques disciplinaires</b></p>	<p>En comparaison avec les autres types de hautes écoles, ce sont les hautes écoles pédagogiques qui possèdent l'expertise la plus approfondie en matière de didactique disciplinaire. Sous leur conduite et en collaboration avec les universités et les hautes écoles spécialisées, de nombreux projets d'enseignement et de recherche en matière de didactique disciplinaire seront réalisés au cours de ces prochaines années. Ces projets ont été soumis au Conseil suisse des hautes écoles dans le cadre des contributions liées à des projets selon</p>

Objectif stratégique	Description
	<p>l'art. 59 LEHE (ressources fédérales sollicitées : 24 millions de francs pour la période 2017–2020). Grâce à ces projets soutenus par les cantons et la Confédération, les hautes écoles pédagogiques seront en mesure d'établir et de développer de manière déterminante leurs compétences en didactique disciplinaire au cours de la prochaine décennie.</p>
<p><b>9. Développement de directives en matière de stratégie du personnel avec un accent particulier sur la promotion de la relève</b></p>	<p>La diversité des domaines de prestations, le large spectre des disciplines, le nombre considérable de collaborateurs et collaboratrices scientifiques et non scientifiques dans les domaines du support et de la gestion ainsi que l'importance croissante du corps intermédiaire posent des défis aux HEP et ce, tant au niveau de l'organisation des ressources humaines (gestion et développement du personnel) que de la planification stratégique (classification du personnel). Les HEP élaborent conjointement des lignes directrices en matière de stratégie du personnel. Celles-ci permettront aux HEP de développer leur propre stratégie en matière de ressources humaines : en effet, ces lignes directrices donnent des informations sur les structures appropriées et le développement du personnel (dans tous les domaines de prestations, y compris le personnel administratif et les formateurs et formatrices de catégories d'âge différentes, tout en tenant compte des carrières des enseignantes et enseignants).</p> <p>Au cours de ces prochaines années, les hautes écoles pédagogiques doivent notamment fournir de nombreux efforts en matière de qualification de la relève scientifique : entre autres, en mettant en place et en développant un corps intermédiaire académique et en augmentant le nombre de collaborateurs titulaires d'un doctorat (et au bénéfice d'une habilitation ou d'un titre équivalent là où cela est exigé pour pouvoir encadrer des doctorants en collaboration avec les universités). Ce n'est que de cette manière que le type haute école pédagogique arrivera à renforcer sa position au sein du paysage suisse des hautes écoles. A cet égard, deux projets déposés dans le cadre des « contributions liées à des projets » selon l'art. 59 LEHE jouent un rôle essentiel : ces projets concernent d'une part les filières de master, et d'autre part les programmes doctoraux (le deuxième projet a été élaboré en collaboration avec les universités et les hautes écoles spécialisées). A cet égard, le message FRI 2017 à 2020 prévoit des dispositions correspondantes<sup>1</sup>.</p> <p>Comme objectif à long terme, les hautes écoles pédagogiques doivent être habilitées à délivrer des</p>

<sup>1</sup> « Les projets en cours seront poursuivis, tandis qu'un nouveau volet permettra de tenir compte des besoins de la relève scientifique des hautes écoles spécialisées et des hautes écoles pédagogiques » ; « Le Conseil fédéral part du principe que le FNS continuera à évaluer et adapter périodiquement ses instruments aux nouveaux besoins. Cela vaut notamment en vue d'un soutien optimisé en faveur de la relève dans les hautes écoles spécialisées et les *hautes écoles pédagogiques* – qui présentent un profil de qualification (compétences à la fois scientifiques et pratiques) distinct de celui des universités. »

Objectif stratégique	Description
	<p>doctorats dans des domaines spécifiques – en premier lieu, dans les didactiques disciplinaires, mais aussi, dans la mesure du possible dans les sciences de l'éducation et de la formation. Pour y parvenir, la condition préalable est le succès des efforts entrepris par les hautes écoles pédagogiques en vue d'assurer à leur relèver scientifique une qualification optimale.</p>
<p><b>10. Renforcement de la collaboration avec des partenaires stratégiques importants et de la coordination/coopération entre les HEP</b></p>	<p>Les réseaux de HEP et la collaboration entre les HEP au-delà des frontières linguistiques sont bien établies. La coopération de plus en plus étroite entre les hautes écoles pédagogiques et la collaboration ciblée entre les expertes et experts dans des domaines d'action spécifiques sont garantes de la haute qualité des offres et de l'engagement en faveur du type haute école pédagogique.</p> <p>Les HEP renforcent la coordination de leurs offres de formation continue au niveau des régions (linguistiques) en vue de répondre à un double besoin (celui des personnes concernées et celui des organisations et des écoles). De même, au niveau de la recherche – qui dispose de peu de ressources, mais envers laquelle les attentes sont particulièrement élevées –, les réseaux permettent de faire fructifier les synergies.</p> <p>Pour que le renforcement des réseaux sur le plan scientifique et institutionnel et l'expertise des HEP dans tous les domaines de prestation puissent être perçus davantage par les acteurs politiques et le public, il faut disposer de structures de communication suffisamment développées dans les régions (linguistiques).</p>