

Haute école pédagogique
du Canton de Vaud

hep / Plan d'intentions 2012-2017

Guillaume Vanhulst
Cyril Petitpierre
Luc Macherel

hep/

Plan
d'intentions
2012-2017

Guillaume Vanhulst
Cyril Petitpierre
Luc Macherel

Table des matières

1. La HEP Vaud: une institution sur le métier, un dessein pour l'enseignement de demain	5
2. Notre mission, notre mandat, notre vision, nos valeurs	15
3. La HEP Vaud en marche vers son identité tertiaire	19
4. HEP Vaud 2012, un bref état des lieux	23
5. Nos grandes orientations stratégiques pour la période 2012-2017	33
6. Les moyens chiffrés de notre politique	47
7. La HEP Vaud en 2017, lieu de référence et d'innovation	57
Références	59



1. La HEP Vaud : une institution sur le métier, un dessein pour l'enseignement de demain

En guise d'introduction à ce premier plan d'intentions, le Comité de direction de la HEP Vaud a estimé nécessaire de dresser un inventaire du contexte institutionnel, culturel, scientifique, politique et économique dans lequel se meuvent, aujourd'hui, les institutions de formation des enseignants dans les pays occidentaux. En effet, le développement de la HEP Vaud, en dépit de spécificités marquées, est fortement lié à celui des institutions parentes, tant en Suisse qu'à l'étranger, sans doute parce que la volonté d'inclure les formations professionnelles des métiers¹ de l'enseignement dans des institutions tertiaires est indissociable des transformations que connaît, aujourd'hui, l'éducation scolaire, et principalement des changements de la fonction sociale de l'école.

S'il est vrai, comme le dit Andrew Hargreaves (1993, p. 95) que « [p]our les enseignants, le changement fait partie des obligations, seule l'amélioration est optionnelle », le choix des options de développement de la HEP Vaud ne peut faire l'impasse sur une réflexion approfondie quant aux éléments du contexte à prendre en considération pour établir ses priorités. Ce travail d'analyse, le Comité de direction entend le mener dans la perspective d'un développement positif, qui permettra à la HEP Vaud d'assumer pleinement son rôle d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel et qui garantira une coordination de ces visées avec les besoins du système éducatif vaudois.

Quels sont les facteurs qui influencent l'évolution récente des institutions de formation ?

Pour les pays de l'OCDE, les auteurs d'études portant sur le contexte général dans lequel se trouvent placées les institutions de formation des enseignants s'accordent à reconnaître l'importance de trois catégories de facteurs (OCDE/CERI, 2008 ; Eurydice, 2008) :

- le besoin social en matière d'éducation en constante augmentation en dépit d'une relative stagnation des ressources publiques attribuées à l'enseignement ;
- la transformation en profondeur de l'identité professionnelle des enseignants, perçue comme une crise ;
- l'allongement des parcours de formation des enseignants de tous les degrés et leur intégration dans des structures universitaires.

¹ L'enseignement est-il un métier ou une profession ? L'usage du terme « métier » dans ce plan d'intentions ne vise pas à dissocier les perspectives de la HEP Vaud du courant de professionnalisation, qui alimente le débat autour de la réforme de la formation des enseignants depuis la fin des années 80 (Bourdoncle, 1993, 2000 ; Lang, 1999). Il atteste simplement du fait que la rhétorique sur la professionnalisation des métiers de l'enseignement relève d'une logique d'intention, de processus et de légitimation (Astier, 2008), qui déborde largement le cadre de notre propos. L'enseignement est aussi, et peut-être d'abord, une occupation et, de ce point de vue, « [...] le métier a toujours fait la part belle à l'œuvre, ici l'invention technique, et à l'action, constitutive de l'être-en-société » (Frétegné, 2008, p. 139).

2 Cette relative discrétion vient à l'appui de la conception selon laquelle cette évolution est «paradigmatique» puisque, selon Morin (1986, p. 216), «Le paradigme étant virtuel, il est invisible; il agit au niveau des principes organisateurs du sens». On assisterait donc à un renversement de perspective d'autant plus dangereux qu'il échapperait à la conduite explicite des pouvoirs publics. Quant à l'évolution des mentalités et aux conflits qu'elle engendre, on consultera avec intérêt les différents articles et notes de synthèse consacrés à ce thème dans deux des principales revues francophones du domaine (p. ex.: Bourdoncle, 1993, 2000, 2007; Bourdoncle et Lesnard, 2003; Tochon, 1989, 2000).

3 La HEP du canton de Vaud est issue de cette dernière tendance, elle en constitue d'ailleurs une sorte de prototype, dans la mesure où sa loi organique est calquée sur celle de celle de l'Université de Lausanne.

4 DFJC Vaud (21 août 2012). Rentrée scolaire 2012: repères statistiques. <http://www.bicweb.vd.ch/communiqu.aspx? pObjectID=391408>

Ensemble et dans des configurations diverses selon le pays ou le niveau d'enseignement, ces facteurs influent sur les pratiques de formation, sur les modes d'accès à la profession et sur les institutions qui en assument la charge, mais ils conduisent surtout, furtivement, à modifier en profondeur la «professionnalité» des enseignants. Ce qu'il y a d'étonnant dans cette évolution, c'est qu'elle s'est opérée dans un laps de temps relativement court, moins de vingt ans, et dans une relative discrétion médiatique en dépit du nombre important de publications qui y ont été consacrées dans la littérature spécialisée.²

Elle est en revanche beaucoup plus visible dans le champ de l'évolution des institutions, puisqu'elle s'exprime principalement par la disparition (par assimilation, transformation ou substitution) des écoles normales ou autres institutions de formation conçues comme des structures administratives et normatives, et par le transfert des mandats de formation à des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel «tertiaires» directement rattachés aux universités ou conçus sur le modèle universitaire du lien entre l'enseignement et la recherche.³

C'est donc naturellement à partir de ces trois grands facteurs d'évolution que le Comité de direction de la HEP du canton de Vaud a décidé d'organiser ses intentions de développement à court et moyen terme, de manière à apporter des réponses constructives dans trois grands domaines d'évolution:

- Faire face à l'augmentation régulière et progressive du besoin social en matière d'éducation et de formation.
- Accompagner le processus de transformation identitaire des métiers de l'enseignement.
- Assumer une transformation intégrée et réfléchie de la HEP conduisant à une universitarisation de son fonctionnement.

Avec, en arrière-plan, la conviction que la fonction première de notre HEP est de collaborer avec tous les services concernés à l'amélioration de la qualité de l'enseignement public, en développant des prestations de qualité dans les domaines de la formation, de la recherche et des services à la communauté ayant, comme destinataires directs, les enseignants du système scolaire vaudois, et comme destinataires indirects, les quelques 113'251⁴ élèves des écoles du canton.

Quel rôle la HEP entend-elle jouer dans l'évolution du besoin social d'éducation ?

Il en va de la HEP comme de toutes les composantes des systèmes éducatifs, elles sont confrontées à une demande massive et progressivement croissante des besoins éducatifs. Ceux-ci s'expriment, d'abord, dans le renouvellement d'effectifs importants d'enseignants en raison de la pyramide des âges, mais aussi dans des changements quantitatifs et qualitatifs majeurs comme, par exemple:

- la massification de l'enseignement, y compris les voies de formation tertiaire de deuxième cycle et ses conséquences sur l'enseignement secondaire;
- l'attention plus soutenue aux phases de transition dans les parcours scolaires des élèves, particulièrement à l'articulation entre le primaire et le secondaire;
- l'augmentation des qualifications professionnelles requises auprès des différentes catégories d'enseignants consécutive à la complexification des systèmes économiques et sociaux et à la prise en charge, par l'école, de l'hétérogénéité sociale dans le but de satisfaire aux besoins d'une société multiculturelle (OCDE, 2010, pp. 11 & ss.).

En effet, les facteurs démographiques ne sont pas seuls à expliquer cette évolution. Les transformations subies par les systèmes éducatifs depuis près de 30 ans ont profondément changé la mission explicitement ou implicitement attribuée à l'école et, partant, modifié la nature même des processus dont elle a la charge. Certes, cette évolution n'est par dépourvue de paradoxes et varie selon les pays ou les cantons⁵, mais elle se traduit par un alourdissement sensible de l'emprise scolaire et par un élargissement des tâches confiées à l'école, qui entraînent des conséquences objectives et subjectives pour les enseignantes et enseignants.

Face à cette évolution, la HEP du canton de Vaud entend assumer entièrement les missions qui lui sont attribuées dans la loi sur la HEP et prendre une part active au développement du système scolaire auquel elle appartient. Cela suppose de mener, en interaction avec les pouvoirs publics, une réflexion permanente en vue d'améliorer sa propre efficacité et d'adapter les moyens dont elle dispose à l'importance des tâches qui lui sont confiées.

Au-delà de la réflexion «fins-moyens», le rôle de la HEP est aussi d'aider les décideurs et praticiens de tous bords à conceptualiser cette évolution des besoins, en lui donnant un cadre théorique cohérent et en développant des mécanismes institutionnels de prévision, d'anticipation et de mise en adéquation des compétences individuelles et collectives (cf. Eurydice, 2010a, pp. 13-20).

Ceci implique la participation de la HEP, en tant que lieu d'échange, de réflexion, de débat et de proposition portant sur :

- le développement de partenariats et le renforcement des coopérations entre les parties prenantes de toutes natures, en particulier avec les parents d'élèves;
- la planification, la mise en œuvre et la régulation de l'offre de formation que le système éducatif propose à ses propres acteurs;
- la consolidation des mécanismes d'assurance qualité et l'établissement de cadres de certification spécifiques;
- l'analyse et l'amélioration des mécanismes de transition entre les niveaux et secteurs éducatifs.

La grande chance de la HEP Vaud est que la loi qui l'organise s'appuie sur une vision du développement professionnel global des enseignants, ce qui permet à la HEP d'interagir avec un système homogène d'acquisition de savoirs et de construction d'expertise. A charge, pour elle, d'aider à l'élaboration de solutions créatives et originales aux problèmes rencontrés par l'ensemble des acteurs concernés (enseignants débutants et expérimentés, responsables scolaires, décideurs). Elle dispose, pour ce faire, d'un a priori d'autonomie et de liberté académique, conditions nécessaires pour mener à bien ses missions de formation, de recherche et de développement. Elle n'en est que plus responsable de sa propre évolution et de la qualité des services qu'elle élabore.

L'opposition «théorie contre pratique» est-elle une fatalité?

Cette responsabilité porte, en particulier, sur les liens entre les savoirs produits par la recherche sur l'enseignement et les savoirs professionnels des enseignants et des formateurs.

Faute d'une clarification suffisante de ce qui distingue, fondamentalement, ces deux champs d'activité, le rôle attribué à la recherche en éducation est fréquemment source de malentendus et de déceptions.

5 Pour la mise en évidence de la complexité des relations entre les systèmes scolaires et les sociétés dans lesquelles ils se développent, on trouvera des indications intéressantes dans: Dubet F., Duru-Bellat, M. & Vérétoit, A. (2010). *Les sociétés et leur école: Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Paris: Seuil. Par la comparaison de différents systèmes européens, les auteurs y mettent en évidence le fait que l'intégration sociale et l'intégration scolaire sont relativement étanches.

Il est important de rappeler ici que la création des HEP était justifiée, entre autres, par la volonté de rapprocher les lieux de formation professionnelle des lieux de production des savoirs scientifiques (CDIP, 1995). Ce projet est toujours d'actualité, car l'opposition traditionnelle entre « théorie » et « pratique » n'a rien apporté à la connaissance de l'école.

Reconnaître que « l'enseignement tel qu'il se pratique » constitue le fondement anthropologique dont aucune institution de formation ne pourra se départir n'implique aucune remise en cause du caractère universitaire du fonctionnement de cette institution. La HEP Vaud entend ainsi développer des nouvelles perspectives de collaboration avec le système éducatif vaudois en intégrant, dans ses structures comme dans ses pratiques, une conception de l'action qui dépasse les logiques applicatinnistes réductrices. Elle s'inscrit ainsi dans la logique de confrontation exposée par Marc Bru.

« Ainsi, les savoirs d'expérience relatifs à l'institution scolaire et à ses formes de travail (cette expérience débute avec la scolarité de chacun), les savoirs d'expérience élaborés par chaque praticien dans l'exercice de sa profession, les savoirs rassemblés et diffusés par les conseillers pédagogiques, les savoirs valorisés par l'autorité administrativo-pédagogique, les savoirs constitutifs des programmes de formation professionnelle, les savoirs disciplinaires particuliers à la matière enseignée, les savoirs de l'histoire de la pensée pédagogique, les savoirs des mouvements pédagogiques, les savoirs produits par la recherche en science de l'éducation et par les sciences contributives (la liste n'est certainement pas complète!) possèdent-ils séparément un intérêt propre. L'important n'est pas de les ramener à une échelle unique pour les hiérarchiser, mais de les confronter et d'en négocier le sens afin de mieux en définir les contours et d'en situer les limites, car il s'agit toujours de savoirs contextualisés. » (Bru, 2002, pp. 13-14).

Ce qui est valable dans le champ de la recherche l'est aussi dans celui de la formation. A titre d'exemple et en lien direct avec les problèmes de recrutement du personnel enseignant actuellement constatés dans les systèmes scolaires en Suisse (OFFT/CDIP, 2010) et à l'étranger (Eurydice, 2008 ; OCDE, 2010), la HEP entend collaborer activement aux efforts des responsables scolaires cantonaux, régionaux et nationaux visant à revaloriser l'attractivité et l'image sociale du métier et à permettre l'accès à la formation d'un nombre important de nouveaux enseignants.

A condition toutefois de ne rien concéder quant à la qualité de la formation ! Par défaut de planification et de régulation de l'offre de formation, des systèmes scolaires ont profondément altéré les conditions de travail et l'image du métier de leur corps enseignant en réduisant brutalement les critères de compétences attendues au terme de la formation, aggravant ainsi le problème qu'ils croyaient résoudre.⁶

Le Comité de direction considère que le rôle de la HEP est d'aider les pouvoirs publics à mettre en place une stratégie proactive de recrutement, d'une part, en assouplissant les modalités d'accès et les curricula de formation, et d'autre part, en mettant en place des démarches de validation d'acquis d'expérience. Dans ces domaines, la HEP du canton de Vaud dispose déjà de compétences qu'elle entend développer pour mettre en place les changements nécessaires, sans que la qualité de la formation et les conditions de reconnaissance des titres d'enseignement aient à en souffrir.

6 « [...] everything known about teacher preparation suggests that quick and easy alternatives are deleterious to student learning, the future of the profession, and the cultivation of wisdom. Not everyone deserves to be a teacher, least of all those who never learned how to teach. » (Baines, 2010, p. 162). Voir également les « orientations pour l'action publique » formulées par l'OCDE quant au recrutement et à la qualification des enseignants (OCDE, 2010, pp. 28-29) ainsi que la description tracée par Tochon (2006, pp. 29-35) des effets des changements de la politique de recrutement des enseignants aux Etats-Unis.

Le métier d'enseignant-e change, que compte faire la HEP ?

Par-delà la collaboration de la HEP à l'effort social visant à répondre aux besoins de formation, sa mission de développement des savoirs la conduit aussi à inscrire dans ses priorités de recherche l'analyse et la prospective dans le domaine de l'évolution identitaire de ces métiers, qui apparaît aujourd'hui comme la composante principale de la qualité de l'enseignement (OCDE, 2010, p. 28).

Le métier d'enseignant a fortement évolué depuis vingt-cinq ans et particulièrement durant les deux dernières décennies, qui ont été marquées, dans la grande majorité des pays occidentaux, par un développement prononcé des responsabilités attribuées aux enseignants et par une transformation en profondeur du rôle institutionnel de l'École (Eurydice, 2008 ; OCDE, 2010). La HEP ne peut ignorer ou se distancer de ces profondes transformations, elle doit accompagner le processus en favorisant sa conceptualisation par tous les acteurs concernés (enseignants, responsables scolaires, autorités politiques, médias) et assumer sa part de responsabilité dans la mise en place de réponses adaptées.

Cette transformation identitaire prend sa source dans une double évolution : institutionnelle et professionnelle. La première tient aux changements de la mission sociale attribuée à l'École, laquelle se voit peu à peu nier sa fonction instituante au profit du rôle de régulateur de la société civile.⁷ En effet, dans le domaine de l'éducation et en dépit de vifs débats à ce sujet, une majorité d'auteurs s'accordent pour constater que, dans les sociétés industrialisées, l'Etat «instituteur», pourvoyeur de normes, disparaît au profit d'un Etat «régulateur», pourvoyeur de ressources (Derouet & Normand, 2007 ; Dubet, 2002 ; Blais, Gauchet & Ottavi, 2008).

Cette altération des repères traditionnels ne va pas sans poser des problèmes considérables aux enseignants : l'émergence d'une logique consumériste à l'égard de l'école, l'obsession des utilités scolaires et l'estompement du rôle social de «fonctionnaire hégélien⁸» traditionnellement attribué aux enseignants modifient en profondeur l'identité professionnelle de ces derniers.

Les effets objectifs et surtout subjectifs de cette évolution non contrôlée sont d'autant plus péniblement ressentis qu'ils sont corrélés avec une forte décentralisation des responsabilités éducatives et curriculaires, aboutissant à une «crise identitaire» que d'aucuns considèrent comme à l'origine d'un «malaise enseignant» (Barrère, 2002 ; Dubet, 2002 ; Maroy, 2002, 2008) et partant, des difficultés de recrutement du personnel enseignant actuellement vécues par les systèmes scolaires occidentaux.

De fait, les changements de l'identité professionnelle des enseignants engagent une réflexion qui dépasse de beaucoup la thématique du recrutement, de l'attractivité relative ou de l'image sociale du métier. Ils entraînent des conséquences plus «subjectives», qui semblent désormais hors de portée de l'action publique directe.

«Le prestige et la reconnaissance sociale d'une profession sont toujours des valeurs relatives, reposant souvent sur des critères d'appréciation et d'estimation qui relèvent, par leur nature, de l'ordre de la subjectivité. Néanmoins, les enquêtes montrent aussi que les enseignants semblent très mal estimer la considération que portent les citoyens à l'égard de leur métier. Ils disent souffrir d'un manque de reconnaissance sociale que les sondages disponibles ne confirment pas.» (Eurydice, 2004, p. 10).

7 «Longtemps, le travail consistant à éduquer, à former, à soigner, s'est inscrit dans un programme institutionnel : le professionnel, armé d'une vocation, appuyé sur des valeurs légitimes et universelles, mettait en œuvre une discipline dont il pensait qu'elle socialisait et libérait les individus. Les contradictions de la modernité épuisent aujourd'hui ce modèle. Cette mutation procède de la modernité elle-même, elle n'est pas la fin de la vie sociale. Plutôt que de se laisser emporter par un sentiment de décadence, dangereux parce qu'il n'imagine pas d'autre avenir qu'un passé idéalisé, il nous faut essayer d'inventer des figures institutionnelles plus démocratiques, plus diversifiées et plus humaines.» (Dubet, 2002).

8 Dans la conception hégélienne de l'état, «les organes et les interprètes de l'universel sont les fonctionnaires et l'administration. [...] le fonctionnaire hégélien représente l'universel par simple vocation et son existence réelle est en dehors de sa fonction.» De Waelhens Alphonse : Eric Weil, Hegel et l'Etat, Revue Philosophique de Louvain, 1951, vol. 49, n° 23, pp. 471-473. Consulté le 10 janvier 2012 sur l'URL : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/phlou_0035-3841_1951_num_49_23_7892_t1_0471_0000_2

9 «Dans les années 1980, la volonté de rationalisation et de professionnalisation entraîne certaines réformes qui ont pour but de changer les pratiques des enseignants toujours analysées, du point de vue des décideurs et experts, comme trop individualistes, routinières et globalement inadaptées.» (Lantheaume, 2008, p. 15).

10 Dans les pays francophones, la recherche s'est centrée sur des problématiques similaires, mais avec un angle d'attaque plus individualiste, sous l'appellation générique de «praticien réflexif».

Le volet institutionnel de l'analyse ne peut se départir d'une réflexion de fond sur le volet identitaire de la crise. Et celui-ci implique que la HEP se positionne clairement quant à la nature des savoirs qu'elle entend contribuer à construire et à diffuser. Car il apparaît que les sources du malaise trouvent leur origine dans le cœur du travail des enseignants (Demailly, 1991; Barrère, 2002; Maroy, 2006; Lantheaume, 2008).

Le discours dominant des sciences de l'éducation de la plus grande partie du XX^e siècle s'appuie sur une logique de rationalité technique (Schön, 1983, 1991), qui tend à occulter l'analyse des conditions réelles de la pratique quotidienne au profit d'une approche suspicieuse à l'égard du travail enseignant, essentiellement polarisée sur les moyens de le transformer «de l'extérieur» par la prescription, l'évaluation et la formation.⁹ Cette conception empirico-rationnelle (Crahay & al, 2010) alimente encore aujourd'hui, malheureusement, l'opposition «théorie/pratique», qui constitue, auprès d'un large public, un *habitus* et qui contribue à disqualifier toute forme systématique de réflexion pédagogique. Or cette conception s'est trouvée fortement remise en cause dès le début des années 80 (Doyle, 1977; Dunkin, 1981; Shulman, 1986) par l'émergence de la notion de «*teacher thinking*¹⁰» et, dès le début des années 90, par l'homogénéisation des points de vue méthodologiques et théoriques sur le concept de professionnalisation intégrée et réfléchie des métiers de l'enseignement (Zeichner, 1990; Tardif & Lessard, 1999; Lang, 1999; Tochon, 2000; Bourdoncle & Lessard, 2003; Korthagen, 2010).

«C'est désormais l'homme au travail qui importe. Une bascule s'opère : le centre d'intérêt devient le fait que le travail "cela marche", pourquoi et comment ? Désormais, le travail routinier est objet d'étude et pas seulement les dysfonctionnements et les innovations. En réintégrant la part d'ingéniosité mise dans le travail sans laquelle il n'existerait pas, on sort de l'ère du soupçon. L'accent mis sur la singularité du travail, sur le fait qu'il ne peut se comprendre que «en contexte», met au premier rang la question de l'organisation du travail et du facteur humain selon d'autres conceptions que les conceptions managériales.» (Lantheaume, 2008).

Peut-être n'a-t-on pas encore suffisamment pris la mesure des effets induits par ce renversement de perspective, celle-ci n'en constitue pas moins un axe épistémologique majeur pour définir le cadre scientifique dans lequel la HEP Vaud entend inscrire son activité. Elle s'enracine dans la conclusion que Michael Dunkin apportait à sa revue des concepts et modèles dans l'analyse de l'enseignement en 1981: «[...] avant de se prononcer sur ce que devra être l'enseignant, il convient de mieux comprendre ce qu'il est.»

Nul ne peut prétendre améliorer la qualité de l'enseignement quand le travail réel est occulté! De ce point de vue, les institutions de formation d'enseignants – et la HEP Vaud en particulier – ont à investir massivement dans des activités de recherche, qui explorent les caractéristiques de l'activité enseignante et de ses déterminations internes, pour les sortir de l'évidence et en modifier la compréhension au moyen d'approches variées: cognitives, phénoménologiques, ethnométhodologiques, narratives, psychodynamiques, psychosociales ou sociocritiques.

En raison de leur positionnement intermédiaire entre le système scolaire et les institutions de production et de diffusion des savoirs, les HEP disposent d'atouts majeurs pour prendre une part active dans le développement de ces savoirs et, surtout, pour en assurer le transfert dans les pratiques quotidiennes.

A condition toutefois d'intégrer l'ensemble de leurs travaux dans une perspective universitaire, la seule capable de garantir le débat, l'ouverture d'esprit et l'approche critique d'autant plus nécessaires que le paradigme de la «pensée enseignante» s'affiche en position hégémonique dans le discours des sciences de l'éducation.¹¹ Ce qui nous amène naturellement au dernier volet de cette introduction.

Que signifie «l'universitarisation» de la HEP?

Le principe de l'universitarisation des formations d'enseignants s'impose désormais comme une évidence dans les pays occidentaux. Toutefois, l'universitarisation des institutions de formation constitue, quant à elle, une «question vive» dans les milieux de l'éducation (Altet, Paquay & Perrenoud, 2002; Bourdoncle, 2007; Hofstetter & Schneuwly, 2007).

Dans ce contexte âprement débattu, il convient de rappeler que la HEP du canton de Vaud bénéficie d'un atout majeur pour mener à bien ce processus de transformation institutionnelle: la loi sur la HEP. Elle lui confère la personnalité juridique et le cadre d'autonomie nécessaires à un fonctionnement de type universitaire, ainsi qu'une définition de ses structures internes (l'organisation matricielle entre les UER et les filières) qui doit lui permettre de renforcer, simultanément, la qualité des recherches et la pertinence de l'offre de formation.

Reste qu'une fois défini le périmètre institutionnel de la HEP, celle-ci est aussi une école, c'est-à-dire un ensemble de ressources humaines et matérielles. De ce point de vue, la HEP ne peut faire abstraction de son histoire et des acteurs qui y ont pris une part active, au prix, quelquefois, d'un investissement important et d'accommodements délicats. Ce n'est faire injure à personne que de reconnaître que l'ensemble des HEP, y compris la nôtre, sont en «phase de transition» (CDIP, 2008, pp. 4-8) et que l'universitarisation, avec ce qu'elle implique d'autonomie, est, d'abord, un processus en marche.

L'autonomie n'est pas qu'affaire de reconnaissance institutionnelle ou de délégation de pouvoirs de gestion. En tant qu'état d'un système, elle exprime la compétence de ce système à traiter les problèmes qu'il rencontre au moyen de ses propres ressources (Lerbet, 1998). De ce fait, le concept d'universitarisation de la HEP, indissociable de celui d'autonomie, prend corps et signification dans une logique de projet, qui place la HEP en position d'organisation apprenante.

L'intention du Comité de direction de la HEP dans ce domaine est d'agir simultanément sur trois paramètres essentiels de l'universitarisation¹² – les structures, les acteurs et les savoirs – et de déployer ses efforts sur deux champs d'intervention prioritaires: la politique de développement du personnel et l'évolution des modes de gouvernance interne¹³.

En matière de développement du personnel, l'entrée en vigueur récente d'un nouveau barème a permis l'approfondissement de la définition des fonctions enseignantes mentionnées par la LHEP, de leurs cahiers des charges, de leurs exigences et des modalités de leur rétribution. Cette démarche permet désormais d'asseoir la compétence de la HEP en matière de recherche et d'enseignement, mais également sa crédibilité et son attractivité en tant qu'employeur.

En parallèle, le Comité de direction poursuit la stratégie d'encouragement à l'acquisition du grade académique de docteur pour les formateurs en activité, le plus souvent dotés d'une solide expérience d'enseignant, en complément d'une gestion de la relève axée sur l'encadrement

11 «Il est possible que la tâche la plus utile dans les prochaines années pour les chercheurs réfléchis soit de nuancer ces a priori paradigmatiques et de réintégrer des dimensions laissées pour compte au sein du paradigme... [L]a communauté éducative perçoit clairement l'importance d'instaurer des possibilités de rupture et de déconstruction par rapport à son propre discours, de manière à assurer une diversité et une hétérogénéité conceptuelle qui préserve la liberté de penser différemment.» (Tochon, 2000, p. 153).

12 Bourdoncle, R. (2007). Autour du mot «universitarisation». *Recherche et formation*, 54: 135-149.

13 Dans cette analyse de la HEP, le Comité de direction a fait sienne la définition de la gouvernance de Peter Scott (in Hirsch & Weber, 2001), reprise par le Conseil de l'Europe (Fried, 2006) et par la Commission européenne (Eurydice, 2008). «Dans le contexte de l'enseignement supérieur, la gouvernance fait référence à "l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui articulent les droits et les responsabilités de divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent". En d'autres termes, la gouvernance englobe "le cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée"; elle répond aux questions suivantes: "qui est responsable et quelles sont les sources de légitimité des décisions exécutives prises par les différents acteurs?"» (Eurydice, 2008b, p. 12).

14 «[U]ne discipline se définit par et suppose des lieux, instances, réseaux, supports, corps de professionnels spécialisés dans la production systématique de nouvelles connaissances par la recherche scientifique.» (Hofstetter & Schneuwly, 2002, p. 6).

d'assistants, eux aussi engagés dans la préparation d'une thèse de doctorat. Il s'agit de dédoubler les voies de promotion académique sans mettre en cause le caractère académique des critères en jeu. Entrent également dans cette politique, la mise en œuvre du nouveau concept de recherche (cf. infra) et le regroupement de tous les formateurs dans des unités systématiquement référées aux savoirs disciplinaires¹⁴ placées sous le leadership académique de professeurs HEP.

Le Comité de direction est conscient que cette option visant à la «disciplinarisation» des savoirs au sein de la HEP n'est pas sans risque (Bourdoncle, 2008). Elle implique la mise en place d'une réflexion permanente sur la pertinence pratique et épistémologique des savoirs produits et diffusés par la HEP, en témoigne la partie de cette introduction consacrée à l'identité professionnelle des enseignants. Mais elle constitue une condition *sine qua non* pour préserver l'approche analytique et critique des savoirs et, partant, de l'ensemble de l'offre de formation de la HEP. Elle n'est d'ailleurs pas incompatible avec une approche plus intégrée des savoirs professionnels, par exemple avec la constitution de «laboratoires» visant à fédérer les apports de plusieurs UER autour de thématiques professionnelles ou scientifiques complexes.

Les dispositions qui précèdent visent en priorité à promouvoir une politique de développement des compétences, elles relèvent aussi d'une problématique de gouvernance interne, qui s'entend différemment selon qu'on la considère d'un point de vue académique ou managérial (Eurydice, *op. cit.*, p. 25).

La constitution d'un corps professoral sur des bases académiques strictes, le renforcement des capacités de pilotage des UER et celui des instances collectives de responsabilité académique poursuivent des visées d'amélioration de la gouvernance interne académique de la HEP, c'est-à-dire la manière dont la communauté académique fixe des priorités et assume les responsabilités qui en découlent par le biais de consensus entre les groupes qui la composent.

Cette évolution est indissociable de changements dans la gouvernance interne managériale, qui fait référence aux pouvoirs dont dispose le Comité de direction pour gérer la HEP, définir ses objectifs et prendre des décisions concernant sa stratégie, son profil et ses activités. Dans ce registre, le Comité de direction met en place des structures performantes et des outils de gestion (cf. infra) capables de le tenir informé en permanence de l'état des ressources disponibles et de leur affectation, afin de développer au sein de la HEP une culture du pilotage institutionnel par projets et permettre aux différentes unités d'assumer leur pleine responsabilité dans la planification:

- de leurs activités d'enseignement, de recherche et de service;
- de leurs besoins en ressources humaines;
- de la création de possibilités de développement professionnel pour leurs membres.

C'est à la description des modalités de mise en œuvre de cet ensemble de dispositions que la suite de ce plan d'intentions est dédiée. Il convenait, au préalable de décrire le contexte dans lequel s'inscrit le devenir de la HEP du canton de Vaud et réaffirmer sa volonté de concilier les avantages d'une plus grande proximité de la recherche et des savoirs universitaires avec les qualités d'une formation professionnelle de haut niveau. /





2. Notre mission, notre mandat, notre vision, nos valeurs

Notre mission

Notre raison d'être

Fondement de la démocratie et investissement stratégique, l'éducation est pour la Suisse une absolue et permanente priorité, la matière grise étant la toute première et la plus précieuse de ses richesses. La prospérité présente et future de notre pays repose donc pour une très large part sur la qualité de la formation des élèves et des étudiants, comme celle des enseignants et des formateurs. Clé indispensable à l'autonomie, à la liberté d'agir et de penser, à la responsabilité et à l'intégration de chacun dans la société, l'éducation contribue directement au bien-être collectif, à l'exercice de la citoyenneté, au développement durable de la société.

Dans un contexte général marqué par la dérégulation et la complexification des rapports sociaux, nous préparons nos étudiants aux métiers de l'enseignement et nous les accompagnons dans leur accomplissement. Nous offrons une réponse académique à l'évolution de ces métiers, mais nous participons aussi – de l'intérieur – à leur évolution. D'opérateurs que nous étions avant le processus d'universitarisation, nous sommes devenus acteurs à part entière dans le champ de l'éducation. Notre mission est d'y construire des compétences, d'y produire du savoir, du lien et du sens, d'y ajouter de la valeur, pour nourrir cette cohésion sociale qui garantit à chacun de trouver sa place et de progresser, dans le respect, la dignité et l'égalité des chances.

Notre mandat

Ce que la loi exige de nous

Le mandat de la HEP Vaud est clairement explicité par la loi sur la HEP (LHEP) dans son article 3. Il s'inscrit dans le cadre défini par la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) et la Conférence des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP). Le mandat couvre trois champs, la formation, la recherche et l'expertise, et consiste à :

- assurer la formation initiale et continue des enseignantes et enseignants et, plus généralement, des professions travaillant dans les champs de l'éducation et de la formation ;
- valider, promouvoir, produire et diffuser les savoirs théoriques et pratiques traitant du système éducatif ou des processus d'enseignement

- et d'apprentissage ainsi que le développement et l'utilisation de méthodes scientifiques nouvelles pour évaluer le système éducatif, ses processus et ses effets;
- mettre à disposition de la société ses compétences dans les domaines experts de la documentation, des réseaux d'échange et du conseil.

A ces trois champs de base à vocation externe, s'ajoute un quatrième, dont la vocation est interne, à savoir le développement institutionnel de la HEP Vaud qui s'inscrit dans le cadre d'une autonomie élargie dont le cadre est précisé dans la LHEP.

Notre vision

Ce que nous voulons devenir

La HEP Vaud est l'institution romande qui propose à ses étudiants la gamme la plus complète de prestations de formation aux métiers de l'enseignement. Notre vocation dès lors tout mettre en œuvre pour devenir, auprès de l'ensemble des acteurs de l'enseignement, une référence académique et scientifique majeure du paysage helvétique en matière de compétences professionnelles.

Après avoir donné corps et âme à l'institution HEP, après avoir consolidé son identification en tant que haute école, nous avons l'ambition de construire le projet HEP qui, une fois son autonomisation achevée, fera de notre haute école, l'auteur de son évolution.

En s'instituant, le projet HEP a permis de repositionner les sciences de l'éducation au cœur de la formation et du développement des connaissances. Son ambition est dès lors de créer des synergies fortes entre l'enseignement, le conseil et la recherche, afin de favoriser l'innovation et promouvoir une qualité toujours croissante des services rendus à la société.

Nos valeurs

Ce qui nous définit et nous motive

L'éducabilité

Notre valeur de référence

«*Ce qui distingue l'homme comme espèce n'est pas seulement sa capacité d'apprendre, mais également sa capacité d'enseigner*», souligne Jérôme Bruner (1983). Notre valeur de référence repose sur le principe de l'éducabilité, à savoir que tout être humain est capable d'apprendre et doit se voir assurer un accès au savoir fondé sur une exigence de qualité dont nous nous portons garants au travers des formations de base, continues et postgrades que nous dispensons aux enseignants, actuels et futurs.

L'excellence

Un processus continu

La formation que nous délivrons à l'ensemble de nos étudiants, diversifiée et de haut niveau, est donc construite sur une logique d'excellence qui exige adaptation et amélioration continues. Dans ce souci, nous renforçons en permanence le professionnalisme de notre corps enseignant et de notre personnel administratif et technique. La HEP Vaud se doit de soutenir ses collaborateurs dans la réalisation de leurs missions et de leur offrir des conditions de travail attractives et en mettant à disposition les ressources nécessaires en rapport avec les moyens alloués. Elle doit également veiller – en collaboration avec les services cantonaux et les établissements scolaires – à la qualité de la formation pratique dispensée lors des stages.

La rigueur critique

Fondement de notre engagement académique

L'ensemble de nos activités de formation et de recherche est fondé sur la description « objective » des phénomènes sociaux et humains, l'exposé non partisan des différents courants pédagogiques, l'usage de méthodes critiques rigoureuses dans la discussion des opinions scientifiques, sociales, politiques, philosophiques et religieuses, le respect des dispositions nationales et internationales en matière de protection des droits de la personne et de l'environnement. Nous valorisons à la fois des savoirs théoriques élaborés lors de recherches scientifiques et des savoirs d'expérience qui émergent des pratiques du terrain et nous intégrons et travaillons les tensions entre les divers types de savoirs dans un esprit d'ouverture. Nous entretenons une réflexion critique et une remise en question des savoirs que nous construisons et que nous transmettons.

L'autonomie

En lien avec la société et ses besoins

En prenant et en assumant les responsabilités que nous attribue la LHEP, nous intégrons, dans l'élaboration et la réforme de nos plans d'études, les évolutions de la société, de la profession enseignante et des besoins en matière de formation.

Nous étendons nos prestations et nous renforçons nos compétences dans les domaines de la recherche et de l'enseignement en nous appuyant sur des ressources publiques et privées.

Nous développons notre autonomie de gestion dans tous nos secteurs d'activités dans le cadre du processus d'universitarisation de notre formation.

L'ouverture

Facteur clé de la qualité

Nous contribuons activement au développement de la qualité du système éducatif en général et, plus particulièrement, de l'école vaudoise. Poursuivant notre intégration dans le paysage universitaire, aux plans cantonal, régional, national et international, nous renforçons nos collaborations dans les domaines de la formation, de la recherche et du développement avec les HEP, les Hautes écoles universitaires, les HES, les établissements scolaires, les organisations partenaires et les employeurs. Au sein du réseau des HEP romandes, par la stimulation des échanges et de la communication, nous mettons en place un pôle régional de compétences pour la formation.

Nous soutenons par ailleurs la mobilité de nos étudiants et de nos collaborateurs en encourageant les coopérations avec les institutions partenaires en Suisse et à l'étranger.

Enfin, par l'adaptation permanente de notre offre de formation continue aux besoins analysés, nous maintenons sans cesse en éveil notre attention à l'évolution du contexte et des pratiques professionnelles. /



3. La HEP Vaud en marche vers son identité tertiaire

Une mutation et une ambition de taille

Concrètement, la HEP Vaud vit depuis sa fondation officielle en 2001 une mutation de taille. Issue d'une tradition d'école professionnelle où l'activité de formation occupait une place centrale, elle évolue progressivement vers un statut tertiaire. Dans cette mutation, le développement de la recherche et la production du savoir deviennent la clé du positionnement stratégique et l'accès privilégié aux sources de financement public. La LHEP est tout à fait claire à ce sujet, en particulier son article 3 qui définit l'ambition à la fois professionnelle et académique que la HEP Vaud doit poursuivre.

L'ambition, elle aussi, est de taille, car on le sait, l'excellence globale de notre institution sera atteinte lorsqu'une interaction optimale sera générée entre les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services, dans un processus de fertilisation croisée assurant une interaction constante entre la théorie et l'empirie, entre le développement des savoirs et leur enseignement. Cette ambition est au cœur de nos intentions comme de nos objectifs.

Mais revenons brièvement sur les étapes qui ont conduit 11 institutions vaudoises de formation à se réunir pour constituer la Haute école pédagogique du canton de Vaud.

Les prémisses légales

En 1995, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) édite des Recommandations sur la création des Hautes écoles pédagogiques (HEP) en Suisse. Elle fixe les réglementations inter-cantoniales sur la reconnaissance des diplômes d'enseignement (1998 à 1999) qu'elle confirme en publiant des lignes directrices en 2001.

Dès 2002, les directives du Conseil des HES sur la mise en œuvre de la déclaration de Bologne ont souligné l'intégration des HEP dans le paysage des hautes écoles suisses. La Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et le concordat sur les hautes écoles en cours de consultation complètent cette tendance, en définissant le cadre général des missions et de l'organisation de l'ensemble des institutions suisses d'enseignement supérieur

Un parcours mouvementé en trois étapes

La HEP Vaud a connu trois grandes étapes de développement: d'abord régie par la première LHEP de 2000 à 2004, la HEP est ensuite placée sous décret du Conseil d'Etat entre 2004 et 2008, avant d'amorcer son autonomisation, à partir du début 2008, sous la deuxième LHEP (2007).

Une croissance difficile (2000-2004)

En 2001, la première loi sur la Haute école pédagogique donne le jour à la HEP qui rassemble en son sein 11 institutions historiques de formation, de recherche et de ressources du canton de Vaud. La HEP se focalise sur ses missions de formation initiale, sur la base des standards de l'école vaudoise, mais en sous-estimant les exigences de la reconnaissance nationale. En 2003, la HEP est rattachée à la direction générale de l'enseignement supérieur et participe à la fondation des HEP suisses et à la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (CSHEP). C'est alors qu'éclate la crise. Le risque d'aboutir à une non-reconnaissance des diplômes de l'école par la CDIP et à la remise en question du modèle de la HEP Vaud est bien réel.

Le temps de la transition (2004-2008)

S'ouvre alors une période de transition. La première loi sur la HEP est abrogée. Sous décret du Conseil d'Etat est instaurée une gestion transitoire de l'école. Un comité et un conseil de direction transitoires se mettent en place, issus de l'autorité de tutelle et de l'encadrement de l'école. La HEP se réorganise et les unités d'enseignement et de recherche voient le jour. Objectif premier: rejoindre les standards nationaux de formation des enseignants et d'accréditation des hautes écoles. Mais d'autres missions entrent dans le catalogue de prestations de la HEP, à commencer par la recherche.

La deuxième Loi sur la Haute école pédagogique est adoptée. Les efforts consentis sont récompensés. La CDIP reconnaît les diplômes et le nouveau modèle de la HEP Vaud. Nos collaborations avec les HEP romandes, l'Université de Lausanne et l'EPFL s'intensifient, mais aussi l'influence sur la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP) et la CDIP.

Cap sur l'universitarisation (dès 2008)

Les premières années de vie mouvementée de la HEP l'ont préparée à la mutation qui l'a conduite d'une institution de type généraliste qu'elle était, de niveau secondaire et sans autonomie, à une institution de type tertiaire dont le fonctionnement tend vers l'autonomie.

Pour mener à bien cette mutation, une nouvelle direction a été nommée, composée d'un recteur, d'un directeur de la formation et d'un directeur de l'administration. Sa tâche est de mettre en œuvre la deuxième Loi sur la HEP et ses règlements d'application. Le Comité de direction conduit ainsi le développement de l'ensemble des missions prescrites par la loi en termes de formation, de recherche, d'expertise et de gestion dans un souci d'excellence. Un nouvel organigramme de fonctionnement a été élaboré. Le dossier de demande de confirmation périodique de reconnaissance nationale des diplômes a été déposé fin 2010 et suivi de réponses positives en 2012. Le premier plan d'intentions, en cours de préparation depuis 2010, servira à l'élaboration du plan stratégique destiné au Grand Conseil vaudois.

Les liens continuent de se tisser avec les universités et les HEP romandes, les associations professionnelles et les services employeurs. De surcroît, plusieurs représentants de la HEP Vaud siègent dorénavant dans de nombreuses commissions de la COHEP, de la CDIP et de la CIIP. /





4. HEP Vaud 2012, un bref état des lieux

Les organes de la HEP Vaud

La LHEP, dans son article 20, détermine les organes de la HEP, à savoir :

- Le Comité de direction, il se compose d'un Recteur, ainsi que d'un Directeur de la formation et d'un Directeur de l'administration, qui lui sont subordonnés. Engagés par le Conseil d'Etat pour un mandat de 5 ans renouvelable, les membres du Comité de direction conduisent l'institution en s'appuyant sur les responsables des unités d'enseignement et de recherche et des filières.
- Le Conseil de la HEP, qui se compose de 28 membres élus par leurs pairs. Ils représentent les différentes catégories de collaborateurs de la HEP : professeurs HEP, professeurs formateurs, chargés d'enseignements, assistants, membres du personnel administratif et technique et étudiants, ainsi que les praticiens formateurs et les directeurs d'établissements partenaires de formation. Les membres du Comité de direction assistent aux séances avec voix consultatives.

Le Conseil de la HEP préavise le plan d'intentions, adopte le rapport annuel de suivi du plan stratégique, ratifie le budget de la HEP, se prononce sur l'organisation des études, adopte des résolutions sur toute question relative à la HEP.

L'organisation actuelle de la HEP en un coup d'œil

L'organisation de la HEP s'inspire de la LHEP du 12 décembre 2007 et distingue trois fonctions principales :

- La direction de l'Ecole assurée par le Comité de direction, lui-même composé du Recteur, du Directeur de la formation et du Directeur de l'administration.
- Les prestations proposées par les filières et par les unités d'enseignement et de recherche, en collaboration avec les établissements partenaires de formation qui assurent la formation pratique.
- Le support délivré par les services transversaux du Recteur, de la Direction de la formation et de la Direction de l'administration.

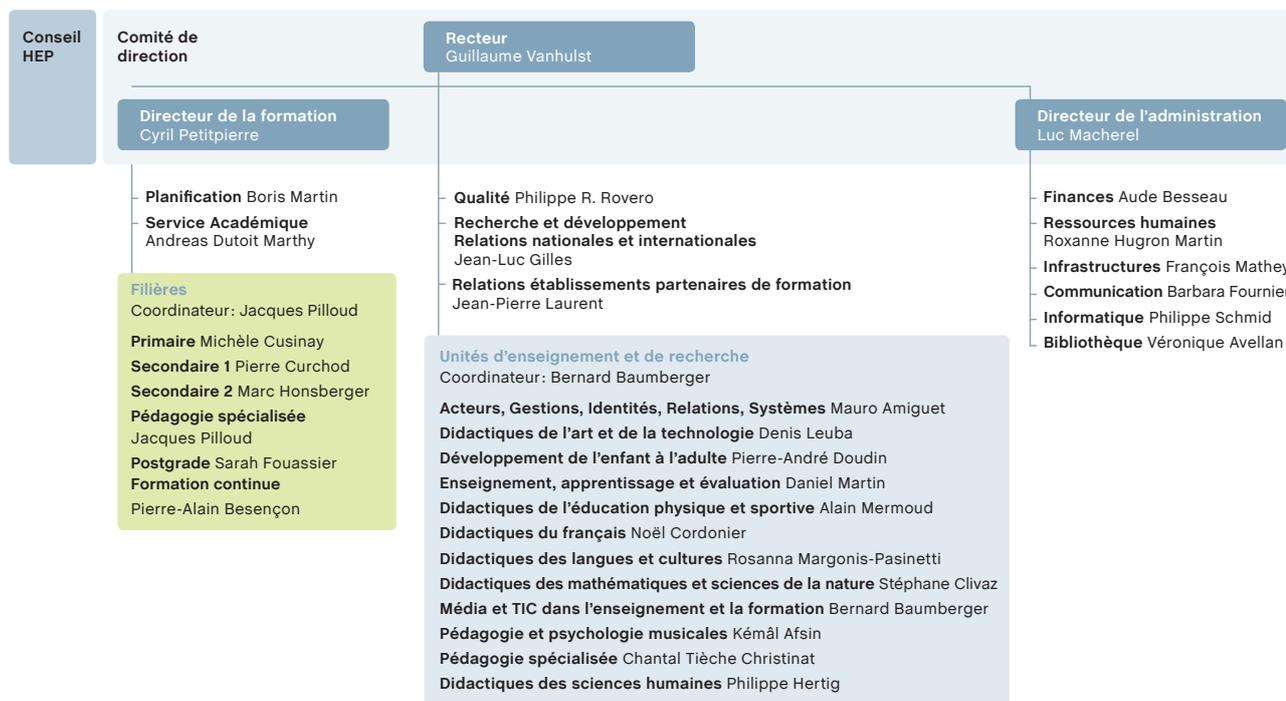


Figure 1: Organigramme de la HEP.

Cet organigramme de structure rend assez mal compte d'une particularité importante de l'organisation de la HEP Vaud: la structure matricielle intégrée qui lie les UER et les filières.

Ce mode d'organisation pressenti dans la loi organique (LHEP art. 19 & ss.) vise, en effet, à garantir, simultanément, la cohérence de la formation dispensée, nécessairement appuyée sur une approche interdisciplinaire dont les filières sont garanties, et l'excellence des apports scientifiques mis en œuvre, tributaire quant à elle d'une gouvernance académique forte, fondée sur des UER au fait des développements scientifiques récents.

Cette particularité organisationnelle distingue la HEP Vaud des institutions académiques traditionnelles, où le pilotage des curriculums est souvent confié à une unité académique isolée (faculté, département, laboratoire, etc.).

Nos Unités d'enseignement et de recherche (UER)

Une UER regroupe l'ensemble des membres du corps enseignant de la HEP (corps professoral et corps intermédiaire) appartenant à un domaine d'enseignement et de recherche identifié par une discipline ou par un champ particulier de connaissances scientifiques. Elle est appelée à exercer, dans son domaine disciplinaire, le leadership académique nécessaire à la qualité de l'ensemble des prestations de la HEP et est conçue, à la fois, comme un centre de compétences, une force d'innovation et comme le principal moteur de régulation et de développement de la recherche.

Dans notre HEP, les UER constituent donc le lien d'articulation et d'enrichissement mutuel entre les contenus de formation, les produits de la recherche et l'expérience de la pratique d'enseignement. Chacune assure l'enseignement et toutes les tâches découlant de celui-ci dans le respect des plans d'études et dans le cadre des filières; elle réalise les activités de recherche, de développement et d'expertise; elle participe à la formation doctorale; elle fournit des prestations de formation continue et de service; elle garantit la qualité scientifique et la pertinence professionnelle de ces activités.

Leur mission et leur fonctionnement sont juridiquement déterminés par la LHEP, le RLHEP et par une directive du comité de direction. Chaque UER s'est dotée de statuts propres approuvés par le comité de direction, leur position dans l'organigramme est en lien direct avec le recteur. Elles se fixent périodiquement des objectifs qu'elles soumettent à l'approbation du comité de direction et rendent compte de l'atteinte de ces objectifs dans un rapport annuel comprenant, le cas échéant, des propositions d'adaptation.

La HEP dispose actuellement de 12 UER. Ce nombre est appelé à évoluer en fonction du développement de l'institution, de l'évolution des champs de recherche et de celle des standards internationaux en application dans les établissements universitaires apparentés, mais il constitue, provisoirement, le point d'équilibre entre les tâches et les ressources, que le comité de direction considère comme le plus rationnel et efficient.

Nos filières de formation

Une filière constitue le centre névralgique de pilotage des curriculums. Elle assume, à la fois, la conception, l'organisation et l'évaluation d'un ou de plusieurs parcours de formation. En dépit d'une dotation en personnel relativement modeste, chaque filière joue un rôle capital dans l'offre de formation de la HEP, puisqu'elle fédère, organise et supervise les ressources mises à disposition par les UER dans les actions de formation. Elle assure également le suivi du curriculum réel des étudiants en collaboration avec le service académique et avec l'unité en charge des relations avec les établissements partenaires.

Dans notre HEP, les filières ont donc la charge de concevoir les plans d'études; d'organiser les activités des formateurs; de garantir la cohérence des parcours; en collaboration avec les UER, de veiller à la qualité scientifique et la pertinence professionnelle des curriculums, en fonction de l'évolution du champ et des standards du domaine; d'évaluer à l'interne les prestations et de mener à bien les évaluations externes (reconnaissance des diplômés).

Les six filières de formation sont rattachées à la Direction de la formation. Celle-ci organise et dirige l'ensemble de la formation dispensée à la HEP, élabore une vision prospective de son développement et planifie l'allocation des ressources nécessaires. Comme pour les UER, la mission et le fonctionnement des filières sont régis par la LHEP et le RLHEP, chacune dispose en outre d'un mandat spécifique fourni par le comité de direction. Elles participent également à l'élaboration des rapports annuels. Leur pilotage est confié à un responsable, qui s'appuie sur une commission des études (organe de régulation interne) et sur une commission consultative de référence (organe de régulation externe).

Nos unités de support académiques et administratives

Pour appuyer le Comité de direction dans le pilotage de l'institution et pour permettre aux UER et aux filières de réaliser leurs missions, des unités de support ont été organisées.

Le Service académique constitue le portail administratif des étudiants. Il assure les admissions, le suivi administratif et le conseil aux étudiants. Il est en particulier chargé de communiquer aux candidats potentiels et aux étudiants l'ensemble des informations utiles à leurs études.

L'unité Relations avec les établissements partenaires de formation assure une autre interface essentielle: son mandat est d'organiser les très nombreux stages de formation pratique dans l'ensemble des établissements scolaires et institutions de pédagogie spécialisée que compte le canton.

Les unités dévolues à la communication, à la qualité et à la planification appuient directement le Comité de direction dans le pilotage de la haute école.

Les unités transversales des finances, des ressources humaines, des systèmes d'information et des infrastructures sont regroupées au sein de la Direction de l'administration. Celle-ci propose et met en place des outils de gestion modernes et efficaces dans le cadre du processus d'automatisation en cours. Elle veille à mettre à disposition des formations et des usagers un ensemble de ressources à la hauteur des ambitieux défis auxquels la HEP doit répondre.

Enfin, la bibliothèque soutient activement l'enseignement et la recherche grâce à ses nombreuses ressources documentaires et aux collaborations qu'elle a su établir avec ses partenaires, notamment depuis fin janvier 2011 dans le réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO). Dans les années qui viennent, elle va se concentrer sur la réorganisation de ses locaux, la constitution d'un pôle d'excellence en histoire de la pédagogie et l'accroissement des ressources électroniques.

Des formations qui battent des records d'affluence

Ces dernières années, la HEP Vaud a vécu un bond record en termes d'effectifs, marqués par une augmentation supérieure à 80%. Plus de 1'500 étudiants suivent nos formations de base en pédagogie, en didactique et en sciences de l'éducation et préparent un bachelor, un master ou un diplôme. Notre Haute école assure ainsi la formation de base de l'ensemble des enseignants des degrés préscolaire et primaire, des degrés secondaire I et secondaire II, ainsi que des professions de la pédagogie spécialisée.

Notre Haute école assure également plus de 300 cours de formation continue qui réunissent depuis 2008 entre 7'000 et 9'000 participants par année. Nous avons aussi ouvert à ce jour 16 programmes de formation postgrade qui conduisent à des certificats, des diplômes et des masters en études avancées (CAS, DAS, MAS). Annuellement, plus de 400 enseignants suivent ces formations. La fréquentation de l'ensemble de ces cours est en augmentation et répond à des besoins spécifiques identifiés, en collaboration avec les services employeurs, par les établissements scolaires, par des professionnels d'horizons divers en lien avec les enfants, les adolescents et les jeunes adultes et aussi par les formateurs de notre Haute école qui sont à la fois en contact direct avec les professionnels de l'enseignement (interventions dans les établissements scolaires) et à la pointe des derniers résultats de recherche.

Les diplômes de formation de base délivrés par la HEP Vaud respectent le cadre de qualification défini par la CRUS/COHEP/KFH et sont reconnus par la CDIP au plan suisse. Les diverses certifications proposées en formation de base et postgrades placent la formation des enseignants au niveau tertiaire, avec des CAS/DAS/MAS à visée professionnalisante et des doctorats à visée académique.

Des populations et des offres diversifiées

Comme nous l'avons souligné plus haut, outre les étudiants en possession d'une maturité, d'un bachelor ou d'un master à leur entrée à la HEP, qui suivent un cursus complet dans notre Haute école, une population professionnelle nombreuse et diversifiée fréquente nos cours de formation postgrade et de formation continue. Les prestations de formation continue de la HEP s'adressent, individuellement ou collectivement, aux professionnels des institutions publiques ou du domaine privé. Depuis 2007, la formation continue de la HEP bénéficie d'une certification eduQua.

La HEP Vaud contribue en collaboration avec d'autres institutions tertiaires à la mise en œuvre de formations romandes, telles que la formation des responsables d'institutions de formation (CAS/DAS/MAS FORDIF), la formation à l'enseignement des activités créatrices (CAS/DAS/MAS AC) ou encore la formation à l'enseignement de l'économie familiale (CAS/DAS/MAS EF).

Sont également proposées des formations en lien avec des fonctions précises exercées au sein des établissements scolaires (praticiens

formateurs, personnes ressources pour l'intégration des MITIC, médiateurs scolaires, délégués pour la promotion de la santé et la prévention en milieu scolaire). D'autres formations postgrades permettent l'approfondissement et le renforcement de compétences spécifiques (enseignement à visée inclusive, coaching, didactique du français langue seconde, etc.) Il existe en outre des programmes de formation s'adressant aux professionnels qui travaillent auprès d'enfants et d'adolescents présentant des déficits spécifiques, visuels ou auditifs, ou à ceux qui sont issus d'autres champs professionnels, mais qui interviennent en milieu scolaire (bibliothécaires scolaires, animateurs pour l'éducation au développement durable, etc.).

La HEP Vaud offre de nombreux cours de formation continue de plus courte durée dans les domaines didactiques et pédagogiques, du conseil et de l'accompagnement de projets. Notre haute école constitue un pôle de compétences fortes, de niveau universitaire, dans le champ des pratiques professionnelles de la formation, de l'enseignement et de l'éducation. Ses outils sont ceux de l'analyse des situations de travail, de l'ingénierie de formation et de la didactique professionnelle. Elle répond aux besoins de ses usagers en les aidant à développer leurs compétences individuelles et collectives liées à leurs situations de travail réelles et concrètes. 95% des participants le confirme.

Un référentiel de compétence exigeant

L'évolution de l'école et de la pratique de l'enseignement requiert une formation exigeante et permanente. Il s'agit donc de fixer les finalités de cette formation en termes de compétences professionnelles à développer.

Une définition de ces compétences a été réalisée par le corps enseignant de la HEP Vaud. Ce référentiel, autour duquel sont construits nos plans d'études, est compatible tant avec les projets nationaux qu'avec les standards internationaux. Il facilite ainsi la mobilité des étudiants et des enseignants diplômés.

Le référentiel se décline en 11 compétences professionnelles qui se caractérisent par :

- un ensemble de ressources que l'acteur sait mobiliser dans un contexte d'activité professionnelle;
- une action professionnelle réussie, efficace, efficiente et récurrente;
- un continuum qui va du simple au complexe;
- une pratique intentionnelle;
- la constitution d'un projet, d'une finalité qui dépassent le temps de la formation initiale.

Le référentiel nourrit également le dialogue avec les services employeurs et avec les associations professionnelles et syndicales, afin que s'y dégagent des bases communes propices à définir la qualité et l'identité professionnelle.

La recherche, «work in progress»

Un travail considérable de restructuration institutionnelle a été entrepris depuis plusieurs années à la HEP dans le contexte de la réorganisation de la formation des enseignants entamée depuis 2001 en Suisse. Comme le souligne la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP), les hautes écoles pédagogiques fonctionnent désormais selon des principes similaires aux institutions

universitaires du domaine des sciences appliquées. Cette tertiarisation de la formation des enseignants implique dès lors le développement accru d'activités de recherche et développement.

Conscients de l'importance de la recherche et du développement pour la tertiarisation de la formation des enseignants, nous poursuivons notre déploiement dans ce domaine.

Preuve de cette dynamique en marche, les colloques, symposiums et congrès nationaux et internationaux organisés à la HEP Vaud se succèdent à un rythme accéléré. Nos enseignants et nos chercheurs interviennent dans de nombreuses manifestations scientifiques en Suisse et à l'étranger, et certains d'entre eux s'insèrent, grâce à leur participation à des ouvrages collectifs, dans des réseaux scientifiques internationaux dépassant le cadre de la francophonie. Leur activité débouche également sur des publications dans des revues professionnelles ou scientifiques, ainsi qu'auprès des éditeurs spécialisés. Certaines recherches reposent sur des collaborations nationales ou internationales, des conventions de collaboration ayant été signées entre la HEP Vaud et d'autres hautes écoles pour favoriser ces échanges.

L'inventaire des projets R&D d'une année à l'autre montre une augmentation constante du temps dédié à cette mission essentielle, sous la forme d'études préalables, d'activités de recherche en cours, de valorisations de travaux de recherche achevés.

Un renforcement de l'organisation de la recherche est en cours. Relevons la création, en octobre 2010, du LISIS, premier laboratoire consacré à l'inclusion scolaire, ceci dans le cadre d'une collaboration internationale. Deux autres laboratoires ont vu le jour depuis, consacrés à l'accrochage scolaire et aux alliances éducatives (LASALé) et à l'éducation en vue du développement durable (LirEDD). D'autres sont en préparation pour les prochaines années.

L'analyse des besoins ainsi que l'examen des projets de recherche en cours débouchent aujourd'hui sur la nécessité de concentrer les efforts sur 4 objectifs, repris dans le chapitre suivant, à savoir :

- l'amélioration de la visibilité de la recherche,
- la promotion des transferts sur le terrain des résultats de la recherche,
- l'amélioration de l'articulation entre R&D et enseignements,
- la diversification des sources de financement.

Un réseau de collaborations qui se densifie

En nous appuyant sur les diverses prescriptions et recommandations fédérales et intercantionales, notamment la Déclaration de Bologne en matière d'échange, nous nous engageons actuellement dans la mise en place d'une coopération nationale et internationale avec des institutions tertiaires et universitaires de formation. Par rapport au volet européen de cette coopération, la HEP Vaud concrétise par étapes successives diverses missions qu'elle a confiées à l'Unité Relations nationales et internationales.

Notre haute école répond aux demandes de collaboration émanant de partenaires européens, mais aussi asiatiques, africains, nord- et sud-américains. Parallèlement, elle cherche de nouvelles collaborations dans les buts de créer des échanges pour toutes les filières de formation et d'accueillir un nombre proportionnel d'étudiants de différents pays. Parallèlement à la mobilité des étudiants, la HEP Vaud vise des collaborations

relatives à la mobilité des personnes en charge d'enseignement dans les institutions partenaires respectives. Nous encourageons également nos formatrices et formateurs à participer aux diverses formations continues les concernant, proposées dans le cadre des programmes européens de formation, SOCRATES II/COMENIUS.

Concrètement, outre son activité au sein du réseau des Hautes écoles suisses, notamment des hautes écoles pédagogiques de langue allemande (Berne, Zurich, Fribourg, Saint-Gall, Thurgovie, Suisse centrale et Suisse du Nord-Ouest), la HEP Vaud a mis sur pied un programme d'échanges in-out avec d'autres Hautes écoles de formation d'enseignants principalement en Allemagne, en Belgique, en France, en Espagne, en Norvège et aux Pays-Bas, dans le cadre du programme Erasmus. Outremer, la HEP Vaud entretient des relations scientifiques soutenues avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, avec les universités de San Diego (SDSU) et Humboldt (HSU) en Californie, avec l'Université de Boston (Lesley University), avec l'Institut national d'éducation (NIE) de l'Université de Singapour, avec l'Université Simon Patino à Cochabamba (Bolivie) et avec l'Université de Koudougou au Burkina Faso.

Par ailleurs, la HEP Vaud soutient des projets de développement dans la formation des enseignants en Albanie, avec l'Université de Tirana, dans le secteur de la pédagogie spécialisée, et au Burkina Faso, dans le cadre d'un projet d'enseignement bilingue.

Les lignes de force de la HEP Vaud

Une position de leadership dans la formation

Les forces de notre Haute école reposent en priorité sur la qualité générale de la formation initiale. La HEP Vaud est aussi une des très rares hautes écoles pédagogiques suisses qui proposent une offre complète couvrant tous les secteurs de l'enseignement et une très large palette de cours offerts en formation postgrade et en formation continue. Par ailleurs, la HEP Vaud occupe une position de leadership sur le plan romand, y compris en matière de formation postgrade, ce qui stimule l'accès du corps enseignant à l'obtention de titres relevant de la formation avancée (MAS et doctorat). La diversité de sa formation continue permet également l'ouverture à d'autres champs de la formation des adultes.

Un personnel motivé et compétent

Les individus qui composent une institution en sont toujours la première richesse. En dépit d'une très grosse charge de travail, nos collaboratrices et collaborateurs, dans leur grande majorité, font preuve chaque jour de leur engagement et de leur motivation. Notre Haute école a la chance de pouvoir s'appuyer sur une formidable pluralité des connaissances, sur les compétences professionnelles avérées des formateurs de l'institution et de son personnel administratif et technique.

Un échange stimulant entre formation et recherche

La recherche et l'intégration de ses résultats dans la formation sont activement soutenues. La structure d'organisation interne du champ scientifique de notre haute école (UER) stimule la liberté académique et la force d'initiative par le regroupement des fonctions d'enseignement et de recherche assumées simultanément au sein de chaque UER. Comme indiqué ci-devant, les enseignants-chercheurs de la HEP Vaud participent de plus en plus régulièrement à des colloques et autres manifestations scientifiques sur le site de notre haute école ou dans les hautes écoles suisses et étrangères, ce qui permet de densifier les contacts et nourrir à la fois la recherche et la formation.

Une institution au cœur de la Cité et à dimensions humaines

La HEP Vaud bénéficie d'une situation privilégiée, au cœur de Lausanne, ville universitaire, et à deux pas des rives du Lac Léman, dans un environnement naturel et construit particulièrement beau qui participe à la qualité de vie que notre haute école offre à ses étudiants et l'ensemble de son personnel. Sa taille, qui fait d'elle une haute école très fréquentée, mais à dimension humaine, est aussi un autre atout reconnu.

Des «défauts de jeunesse» que l'accès à l'autonomie corrigera

La situation de gestion actuelle montre que l'essor de la HEP Vaud ne s'est pas réalisé sur la base d'un schéma directeur de développement, mais en fonction des impératifs de fonctionnement. Cette situation s'explique par le statut particulier de la HEP Vaud avant que ne lui soit accordée une plus large autonomie de fonctionnement.

Cette situation a eu pour corollaire que les outils de gestion à disposition tant des unités de support que des filières ou des UER étaient peu développés et qu'il existe encore de réels déficits en matière de *reporting* de gestion.

Nous sommes conscients de ces faiblesses et les avons analysées. L'accès à l'autonomie nous permet d'effacer progressivement ces «défauts de jeunesse». Ce processus de correction est déjà largement engagé, notamment par la mise en place de nouveaux outils de gestion destinés aux finances et aux ressources humaines.

Orienter nos efforts

Un développement cohérent de la HEP passe par un ensemble de grandes orientations stratégiques qui nous permettront de concentrer nos efforts et nos ressources. C'est l'objet de la présentation qui suit. /





être en 2ème année

- On doit venir l'après-midi
- Les grands aident les petits et leur expliquent
- Les grands lavent la main pour faire manger
- Les deuxième ont du travail plus difficile
- Les grands savent mieux échanger
- On a un cahier de lettres et un cahier d'activités
- On suit les règles de l'école
- On sait donner la main pour faire le cartage
- On est responsable d'un poisson
- On peut dire gentiment à son capitain de venir faire le cartage
- Un grand sait jeter ses papiers à la poubelle
- Si notre poisson a un problème on peut l'aider

SCIENCE NON SCIENCE



5. Nos grandes orientations stratégiques pour la période 2012-2017

Face à une pression sociopolitique en forte augmentation

Dans le champ de la scolarité obligatoire, le marché de l'emploi est actuellement sous haute pression: la demande s'accroît face au vieillissement du personnel enseignant et à la démographie très dynamique enregistrée dans certaines régions. Cette pression a évidemment des répercussions sur les HEP suisses qui, d'entente avec leurs autorités de tutelle, offrent des réponses différenciées à la situation présente. Certaines d'entre elles vont jusqu'à proposer des «formations rapides» pour que les écoles disposent rapidement d'un personnel issu d'autres corps de métier que l'enseignement.

Les autorités cantonales vaudoises et la HEP Vaud misent, quant à elles, sur une politique à plus long terme qui vise à attirer vers les métiers de l'enseignement des étudiants hautement qualifiés, puis de les y maintenir. Grâce au processus d'universitarisation en cours, nous sommes en mesure de répondre à ce défi.

Répondre à l'évolution du paysage scolaire

Nos grandes orientations académiques doivent prioritairement répondre à l'évolution profonde en cours dans le paysage scolaire, dominée par des décisions politiques majeures:

- l'Accord HarmoS qui prévoit notamment l'entrée à l'école obligatoire à l'âge de 4 ans révolus, un cycle primaire de 8 ans, un cycle secondaire de 3 ans et l'enseignement plus précoce des langues étrangères pour l'ensemble des élèves;
- le Plan d'études romand (PER) découlant de la Convention scolaire romande qui fixe des contenus et des objectifs d'apprentissage communs, ainsi que l'adoption de moyens d'enseignement communs;
- l'accord intercantonal issu de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) qui, parallèlement au processus HarmoS, a déclenché une refonte complète des principes de scolarisation des enfants en situation de handicap et de l'approche pédagogique des difficultés d'apprentissage;
- les lois cantonales sur l'enseignement obligatoire (LEO), adoptée par le peuple vaudois, et sur la pédagogie spécialisée (LPS), en préparation, qui s'inscrivent dans les grandes orientations évoquées ci-dessus.

Une Haute école de référence, pour aller ensemble plus loin

Il nous tient à cœur d'offrir des prestations de haute valeur, constamment améliorées, à tous ceux et celles qui font l'âme et la raison d'être de notre haute école: nos étudiants d'abord, bien sûr, mais aussi les enseignants, les chercheurs, les professionnels d'horizons divers, le grand public intéressé. Il s'agit pour nous de leur proposer ce dont ils ont besoin pour assurer ou parfaire la qualité de leur formation, de leurs recherches ou de leurs expériences, mais aussi de nous nourrir de leurs connaissances et de leur vécu pour aller plus loin. Ensemble.

C'est dans cet esprit, marqué par l'exigence de qualité et l'ouverture, que nous entendons nous imposer comme une Haute école de référence au plan régional, national et international.

L'universitarisation, un processus qui s'inscrit dans le temps

Selon la LHEP, «la HEP est une haute école de niveau tertiaire à vocation académique et professionnelle. Elle vise un niveau d'excellence dans les domaines de la formation d'enseignants, de la didactique et des sciences de l'éducation.»

L'universitarisation se définit principalement par une recherche scientifique, des résultats et des publications reconnus dans les milieux académiques, une hiérarchisation scientifique, un système de pilotage fondé sur l'autonomie, un système de qualité, la reconnaissance aux niveaux national et international des formations et des diplômes délivrés, un référentiel de compétence, un fonctionnement régulé, participatif et collégial, une reconnaissance sociale de l'institution.

Nous sommes conscients que tertiarisation et autonomie effective sont des processus et qu'elles exigent de tous un travail personnel et collectif intense et de longue haleine.

C'est dans ce contexte que nous voulons concentrer nos forces autour de dix orientations stratégiques:

10 orientations stratégiques

- 1 Relever les défis de la formation des enseignants**
- 2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves**
- 3 Promouvoir l'acquisition des connaissances et le développement des compétences**
- 4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire**
- 5 Affirmer une profession enseignante forte**
- 6 Promouvoir des recherches de haute qualité**
- 7 Assurer un management orienté vers l'amélioration continue**
- 8 Attirer et retenir les talents nécessaires à notre activité**
- 9 Compter sur des ressources pérennes, fiables et de qualité**
- 10 S'ouvrir davantage au monde extérieur**

Relever les défis de la formation des enseignants

Pour permettre à la HEP de jouer pleinement son rôle, nous entendons relever les principaux défis de la formation des enseignants qui peuvent être formulés comme suit :

Reconnaissance sociale de la formation

Nous voulons augmenter l'attractivité des formations menant à l'enseignement, non seulement en garantissant la reconnaissance des diplômes délivrés par la HEP Vaud au plan national, mais aussi en attirant les meilleurs étudiants, en développant des programmes d'études complets permettant de valoriser la formation d'enseignant, en ouvrant d'autres voies d'accès à la formation permettant la prise en compte d'expériences professionnelles de différents horizons (admission sur dossier, VAE) et en ouvrant nos offres de formation continue à de nouveaux publics en collaboration avec d'autres hautes écoles.

Nous améliorerons la qualité de nos programmes de formation en veillant à ce qu'ils correspondent à une prise en compte équilibrée de l'évolution des conditions-cadres de la formation, des résultats de la recherche en matière de formation et de l'évolution des systèmes éducatifs et de formation.

Anticipation des besoins du système scolaire

Nous développerons nos moyens d'observation et d'analyse afin de mieux pouvoir anticiper les besoins des employeurs et des enseignants et d'y répondre à temps.

Orientation N° 1 Relever les défis de la formation des enseignants

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Consolider la qualité et accroître la reconnaissance sociale des programmes de formation dans le domaine de l'enseignement	Décisions de reconnaissance au plan national des programmes de formation Mesures visant à attirer les meilleurs étudiants Développement des programmes de Master Développement et adaptation des programmes de CAS, DAS, MAS Procédures d'admission sur dossier et de VAE Rapports de veille portant sur l'évolution de la formation des enseignants et des autres professionnels du domaine au plan national et international Rapports périodiques d'évaluation interne et externe
b) Répondre aux attentes et à l'évolution du système scolaire	Mesures prises pour améliorer l'adéquation entre besoins du terrain et capacités de formation Projection des besoins des écoles vaudoises en terme d'enseignants pour les dix prochaines années Rapports de veille portant sur l'évolution, les attentes et les besoins du système éducatif Par programme de formation : - nombre de diplômés ou de participants - taux d'insertion des diplômés HEP Vaud dans la fonction visée - taux de satisfaction des employeurs Rapports de veille sur l'insertion des diplômés HEP Nombre et types de prestations délivrées Etudes d'opportunité et de faisabilité en fonction des besoins exprimés
c) Promouvoir et renforcer les dispositifs de la formation par alternance	Actualisation du concept de formation par alternance Actualisation de l'évaluation certificative des stages Mesures de soutien au recrutement des praticiens formateurs par les employeurs Amélioration significative de la communication avec les praticiens formateurs Taux de praticiens formateurs ayant bénéficié d'une formation spécifique certifiée Nombre de participations des praticiens formateurs à des activités de formation continue, de développement ou de recherche
d) S'inscrire dans un contexte international ouvert et évolutif	Nombre de participations à des programmes d'échanges nationaux et internationaux Nombre d'étudiants accueillis en mobilité

Alternance

Nous renforçons les dispositifs qui répondent au principe essentiel de nos programmes de formation: l'alternance alliant solide maîtrise des concepts pédagogiques et didactiques, articulations fécondes entre maîtrise des concepts de l'enseignement/apprentissage, expérience pratique et analyse de celle-ci, entre formation en stage et formation à la HEP, développement des activités de la HEP en interaction avec les questions issues de la pratique et transferts dans les pratiques des propositions issues de la HEP sont autant d'objectifs qui concourent à cette ambition.

Contexte international

Nous encourageons nos étudiants à se former dans un cadre international, afin qu'ils puissent situer leur réflexion et leur action professionnelle dans un contexte large, et renforcerons à cet effet notre insertion au sein du fort réseau européen d'échanges dans lequel la HEP Vaud est déjà active en termes de collaborations institutionnelles et scientifiques.

Orientation stratégique N°2

Faciliter l'intégration de la diversité des élèves

Nous mettrons l'accent sur la formation et la recherche relatives à un enseignement qui favorise l'intégration des élèves présentant des besoins particuliers et celle des élèves issus de différentes cultures et de différents milieux sociaux.

L'école suisse intègre peu en comparaison internationale et l'école vaudoise figure parmi les plus séparatives en comparaison suisse. Pourtant, les statistiques internationales confirment qu'il est possible d'améliorer significativement les résultats des élèves les moins performants sans prêter aux élèves les plus à l'aise, au contraire. C'est pourquoi, face à l'intégration dans la classe ordinaire d'élèves issus d'autres cultures, de milieux sociaux divers ou qui demandent des ressources différentes, les attentes des autorités politiques et des parents à l'égard des enseignants et des établissements scolaires s'accroissent. La formation doit donc permettre aux futurs enseignants de gérer l'enseignement dans une classe naturellement hétérogène et de faire progresser des élèves aux besoins très différents. Il s'agit pour les futurs enseignants d'appréhender cette problématique, d'acquérir les connaissances idoines, d'accroître leurs capacités d'analyse des situations individuelles, leurs compétences et leur confiance en celles-ci.

Orientation N°2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive	Concept de formation «Intégration de la diversité des élèves» Renfort et mise en évidence des éléments de formation spécifique dans chacun des programmes de formation Concept d'accompagnement de projets / types et nombre de projets accompagnés Rapports d'évaluation des formations conduites
b) Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique «école inclusive»	Développement des laboratoires LISIS et LASALé Publications et manifestations scientifiques et professionnelles (types et nombres)

Le paradigme de l'école inclusive constitue une rupture majeure avec les habitudes d'une école plutôt séparative. Pour accompagner l'école dans cette évolution en profondeur, la HEP Vaud s'appuie sur le principe d'éducabilité, qui constitue sa valeur de référence, et dispose de compétences fortes: pôle romand de formation en pédagogie spécialisée, laboratoires internationaux portant les problématiques de l'inclusion scolaire et celle du décrochage scolaire, équipes interinstitutionnelles dans le domaine de la pédagogie interculturelle, du français langue seconde et du plurilinguisme, travaux de recherche d'envergure internationale portant sur l'intégration et sur la réussite scolaire. Outre le renforcement des programmes de formation initiale et continue, le développement des recherches sur les difficultés observées «sur le terrain» constitue une piste privilégiée, à même de mettre en évidence les pratiques pédagogiques qui intègrent le mieux et d'en faciliter le transfert dans les pratiques. A cet égard, le renforcement d'espaces de travail internationaux, qui permettent l'échange d'informations, les comparaisons et la construction de modèles pertinents et validés, est nécessaire.

Orientation stratégique N°3

Promouvoir l'acquisition des connaissances et le développement des compétences

Les mécanismes d'enseignement et d'apprentissage sont au cœur des compétences de la HEP Vaud. Dans ce champ, nous entendons offrir aux enseignants la possibilité de tirer le meilleur parti des outils dont ils disposent – notamment les nouveaux plans d'études et moyens d'enseignement romands – pour assurer l'apprentissage durable, par les élèves, de connaissances actualisées et de compétences adéquates. L'entrée en vigueur du nouveau plan d'études romand (PER) et des moyens d'enseignement romands qui l'accompagneront justifie l'effort de la HEP en vue d'intensifier les compétences des enseignants dans la maîtrise des outils didactiques, en particulier dans l'enseignement des langues étrangères.

Orientation N°3 Promouvoir l'acquisition des connaissances et le développement des compétences

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Accompagner la mise en œuvre du plan d'étude romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER)	Rapports de veille portant sur l'évolution des besoins Programmes de formation continue spécifique Rapports d'évaluation des actions conduites
b) Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles	Concept d'analyse d'opportunité et de faisabilité, ainsi que d'évaluation Activités du Laboratoire LirEDD Projets de recherche et de développement (types et nombre) Nombre et nature des produits
c) Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères	Concepts, programmes ou modules de formation spécifique «Enseignement des langues» Rapports d'évaluation des formations conduites Projets de recherche et de développement (types et nombre)
d) Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité dans l'utilisation des médias, de l'image et des technologies de l'information et de communication (MITIC) à l'école	Concept de formation MITIC Mise en évidence des éléments de formation spécifique dans chacun des programmes de formation Rapports d'évaluation des formations conduites Projets de recherche et de développement (types et nombre)

L'implémentation d'un plan d'études est un processus complexe, à même d'influer sur l'ensemble des pratiques d'enseignement à certaines conditions: il s'agit bien entendu de mettre en place des moyens d'enseignement à même de consolider la capacité de chaque enseignant à transposer des «savoirs savants» en «savoirs enseignés», mais également d'optimiser les systèmes d'interactions pédagogiques susceptibles de renforcer les apprentissages réalisés par les élèves.

Accompagner cette mise en œuvre et contribuer à son développement, proposer aux enseignants des méthodes d'analyse et des dispositifs qui, d'une part, renforcent leurs compétences relationnelles et, d'autre part, facilitent une utilisation pertinente de ces moyens, lesquels se développent notamment à l'aide de l'informatique, leur permettre de faire avancer conjointement leurs connaissances disciplinaires, pédagogiques et didactiques, constituent autant d'objectifs qui visent à renforcer la qualité de l'enseignement.

Orientation stratégique N° 4

Accompagner le développement de l'organisation scolaire

Nous entendons soutenir, par nos activités de formation et de recherche, le développement et le management des établissements scolaires ou de formation.

Le Canton de Vaud a pris le pari ambitieux d'organiser son système scolaire au sein d'un espace pertinent, l'établissement scolaire, et autour de principes d'organisation essentiels fondés sur la responsabilité, la participation et le partenariat. Chaque établissement dispose d'une certaine autonomie de gestion dans le cadre défini au plan (inter)cantonal. Il encourage en son sein le développement de projets placés sous la responsabilité des professionnels dans un esprit participatif et il construit un réseau de partenariats avec la communauté éducative locale ou régionale.

Accompagner la mise en œuvre de ces principes de gouvernance, qui reposent sur la recherche internationale, constitue une opportunité et un défi auxquels la HEP Vaud veut contribuer par ses activités de formation, de recherche et de service, en tirant parti de ses compétences dans le domaine du fonctionnement du système éducatif. Concrètement, il s'agit prioritairement de mettre à disposition les compétences et les ressources de la HEP dans le domaine des systèmes qualité, de développer des prestations de service au profit des établissements scolaires et d'augmenter les connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution des établissements scolaires.

Orientation N° 4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Mettre à disposition les compétences et ressources de la HEP dans le domaine du pilotage des institutions de formation	Développement des activités de la FORDIF
b) Développer les prestations de services au profit des établissements scolaires	Concept / Nature et nombre des actions
c) Accroître notre connaissance du fonctionnement et de l'évolution des établissements scolaires	Fondation et activités d'un laboratoire spécifique

Orientation stratégique N° 5

Affirmer une profession forte

Nous mettrons en place une veille stratégique et pédagogique afin de disposer d'une excellente connaissance des pratiques des enseignants, de l'évolution du contexte et des développements les plus performants afin de contribuer activement à la construction des connaissances scientifiques dans le champ de l'éducation et à leur transmission.

Pour que nos étudiants puissent commencer une carrière professionnelle dans les meilleures conditions, nous favorisons le passage entre le monde des études et le monde professionnel. Nous promovons donc la complémentarité des logiques académique et professionnelle et la pluralité des savoirs académiques et professionnels, notamment en soutenant le développement de pratiques professionnelles innovantes, pertinentes, efficaces et fondées, mais surtout en investissant des forces dans une meilleure connaissance de ces pratiques et de leur analyse.

Par ailleurs, afin d'offrir des réponses toujours plus concrètes aux enjeux du terrain, nous ferons la promotion auprès d'un large public, comprenant aussi les enseignants des hautes écoles et les formateurs d'adultes du secteur privé, des prestations de service que nous offrons dans le domaine de la formation.

L'ensemble de ces actions sont orientées vers la promotion et la valorisation de la profession enseignante.

Orientation N° 5 Affirmer une profession forte

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos des pratiques d'enseignement	Fondation et activités d'un laboratoire destiné à l'observation, l'analyse, la valorisation et le transfert des pratiques Projets de recherche (types et nombre)
b) Développer les recherches et les prestations de services au profit des professionnels de l'enseignement	Concept / Nature et nombre des actions
c) Contribuer à la promotion et à la valorisation de la profession enseignante	Nombre et type de communications et de contributions

Orientation stratégique N° 6

Promouvoir des recherches de haute qualité

Publications, communications scientifiques, transferts sur le terrain, collaborations internes, nationales et internationales, expertises, fonds obtenus, subventions, reconnaissance externe, visibilité de l'expertise sont autant de prestations qui définissent la recherche. Pour accélérer le processus de tertiarisation de la recherche à la HEP Vaud, nous avons identifié cinq priorités qui sont pour nous autant d'objectifs.

Pour renforcer les compétences de la HEP en matière de recherche, il importe de développer toujours davantage nos réseaux de collaborations avec des institutions tertiaires, au plan national et international. Pour augmenter les productions scientifiques, il nous faut renforcer les moyens des équipes les plus productives, en leur attribuant des postes d'assistants, en

Orientation N°6 Promouvoir des recherches de haute qualité

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Améliorer la visibilité des recherches HEP	Nombre et nature des différentes formes de valorisation des projets de recherche développés (publications, manifestations scientifiques, etc.) Nombre et nature de contributions à des relectures d'articles externes
b) Favoriser les transferts sur le terrain des résultats de recherche	Nombre et nature des implications des partenaires de terrain dans des projets de recherche Nombre et nature des actions de « vulgarisation » des résultats des recherches menées au sein de la HEP
c) Améliorer les relations entre la recherche et l'enseignement.	Nombre et nature des implications des étudiants dans les projets de recherche.
d) Diversifier les sources de financement de la recherche	Part des dépenses pour la recherche-développement par rapport à l'ensemble des dépenses Volume de fonds tiers obtenus pour la recherche Part des fonds tiers utilisés pour le financement d'assistants

consolidant nos procédures de recrutement, en soutenant la formation à la recherche des formateurs ne bénéficiant pas encore d'une compétence de « chercheur » avérée.

Améliorer la visibilité de la recherche

Nous voulons valoriser davantage et augmenter la visibilité des recherches produites, de nos unités d'enseignement et de recherche (UER) et de l'expertise de nos formateurs chercheurs. Lorsque les circonstances le justifient, nous souhaitons réunir les expertises, augmenter leur visibilité et leurs moyens par la création d'un « laboratoire ».

Favoriser les transferts sur le terrain des résultats de la recherche

Nous voulons assurer une meilleure appropriation de nos résultats de recherche par les professionnels de l'enseignement, notamment en y impliquant davantage établissements scolaires, praticiens ou étudiants.

Améliorer l'articulation entre R&D et enseignements

En ce sens, nous consoliderons les conditions-cadres favorables au renforcement des liens entre enseignement et recherche, en particulier en renforçant le statut des enseignants, les mesures d'incitation de nos professeurs formateurs qui souhaitent s'engager dans un doctorat, la promotion de projets de recherche émergeant des formations de base, de la formation continue, des activités d'expertise et de veille scientifique.

Diversifier les sources de financement

Pour que la HEP Vaud puisse développer une politique de recherche dynamique, elle doit augmenter significativement ses financements externes en sollicitant systématiquement des fonds de soutien à la recherche.

Orientation stratégique N°7

Assurer un management orienté vers l'amélioration continue

Pour une haute école, la liberté académique est vitale, car elle est garante de la qualité scientifique. Le management de l'institution s'inscrit ainsi dans le cadre du processus d'autonomisation: tout est mis en œuvre – en termes d'organisation, de budget et de gestion – pour atteindre les objectifs fixés par la LHEP. Dans ce contexte, il faut saluer

la cohérence des visions entre autorités cantonales et hautes écoles concernées qui est essentielle à la qualité de la formation dispensée.

Pour affronter l'avenir et ses incertitudes, nous avons défini des priorités et nous voulons offrir, grâce à une vraie souplesse dans la gestion de nos ressources financières et humaines, comme de nos infrastructures, des réponses cohérentes, proactives et adéquates aux nécessités du système de formation.

Le processus d'autonomisation passe par une série d'actions managériales qui sont toutes actuellement en marche à la HEP Vaud, mais qui nécessiteront une implémentation sur quelques années prenant appui sur un pilotage orienté vers l'amélioration continue.

Nous inscrivant dans la perspective définie par la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement aux hautes écoles (LEHE), nous voulons obtenir l'accréditation de la HEP Vaud. Il s'agit ainsi de soutenir l'ambition d'une haute école tout entière vouée à la qualité de l'école vaudoise ou, plus largement, de la formation comme ressource essentielle de notre pays et de chaque individu.

L'organisation générale de notre institution doit être adaptée à ses missions et à l'effectif de ses différentes catégories d'usagers. Nous voulons également viser un volume d'activités qui permette à l'institution et à chacune de ses unités d'optimiser leur potentiel, notamment en comparaison avec d'autres hautes écoles.

Le développement très rapide de notre institution, conjugué à une meilleure répartition des tâches de gestion, implique une bonne organisation des unités d'enseignement et de recherche afin de réduire le nombre des activités de gestion réalisées en parallèle. Afin de rendre notre organisation plus efficace, nous voulons créer des regroupements

Orientation N° 7 Assurer un management orienté vers l'amélioration continue

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Obtenir l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales	Plan d'action Rapports de suivi
b) Adapter notre organisation à nos ambitions	Optimiser l'organisation des programmes de formation Comparaison avec d'autres hautes écoles dans le même domaine ou des domaines voisins - des caractéristiques du personnel - des taux d'encadrement - des coûts par étudiant - des proportions respectives des coûts de l'enseignement, de la recherche, des prestations de service, de l'administration et des services centraux Doter les UER, par groupes, de structures de support administratif Rapports d'évaluation de l'organisation des unités la HEP Nombre et types d'unités dotées d'un mandat et/ou d'un statut
c) Renforcer le système de pilotage par la qualité des prestations	Mise en œuvre par chaque unité du pilotage qualité Mise en place d'un pilotage transversal des projets Rapports des revues de direction Rapports annuels des unités conformes aux standards donnés Liste des procédures établies relevant des prestations Liste des tableaux de bord régulièrement renseignés

en vue d'alléger les tâches de gestion et de permettre aux unités académiques – constituées autour d'une thématique sous la conduite d'un leader scientifique – de se concentrer sur la qualité de leurs activités de formation et de recherche.

L'organisation des deux autres types d'unités de la HEP – filières et unités de support – doit être évaluée et, en cas de besoin, adaptée. Nous voulons aussi veiller à la définition la plus claire possible des responsabilités de chaque unité afin de les pourvoir au mieux des ressources nécessaires.

Un management orienté vers l'amélioration continue doit se doter d'un système qualité efficient, implémenté au sein de chaque unité, dans un équilibre optimal entre simplicité, économie des moyens et efficacité. Nous systématiserons la veille de l'évolution des conditions-cadres de notre activité, des résultats de la recherche et de l'évolution des systèmes éducatifs et de formation.

Orientation stratégique N° 8

Attirer et retenir les talents nécessaires à notre activité

Notre succès dépend avant tout de la qualité de notre corps enseignant et des collaborateurs administratifs et techniques qui soutiennent son action. Le développement de la HEP Vaud a été marqué par plusieurs phases difficiles qui ont permis de constater combien chaque collaboratrice et collaborateur de l'institution assumaient, avec un grand professionnalisme, sa part de responsabilité dans la qualité des prestations délivrées. Nous entendons valoriser cette prise de responsabilité, caractéristique d'un fonctionnement de haute qualité.

Le développement des activités de la HEP Vaud, l'augmentation de ses effectifs et de nombreux départs à la retraite vont nécessiter beaucoup d'engagements dans les années qui viennent. Le dynamisme affiché de notre haute école lui assure une certaine attractivité, mais cette situation est fragile: la relève est encore loin d'être suffisante dans le domaine des sciences de l'éducation en Suisse. Par ailleurs, la répartition adéquate des activités entre les différents collaborateurs, notamment les membres du corps enseignant, doit encore être améliorée afin de permettre à chacun de se concentrer suffisamment sur son domaine prioritaire, notamment en matière de recherche. Nous devons donc améliorer l'organisation interne des unités d'enseignement et de recherche, équilibrer la répartition des postes enseignants entre corps professoral et corps intermédiaire et garantir la mise en œuvre de cahiers des charges distincts selon les fonctions.

Nous voulons également poursuivre notre politique de soutien à la formation de l'ensemble de nos collaborateurs et renforcer notre politique de relève. A cet égard, il s'agit notamment d'augmenter nos compétences de codirection de travaux de thèse doctorale et de contribuer activement au développement, au plan national, des formations doctorales en didactique disciplinaire.

Notre politique d'engagement exigeante porte peu à peu ses fruits, mais elle a été jusqu'alors entravée par des procédures de définition des conditions contractuelles manifestement inadaptées aux besoins de la HEP Vaud. Les récentes décisions du Conseil d'Etat permettront de lever progressivement ces obstacles. Nous devons œuvrer activement à leur mise en place afin de permettre à la HEP de recruter de nouveaux collaborateurs de haute qualité.

Orientation N°8 Attirer et retenir les talents nécessaires à notre activité

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Développer une politique de ressources humaines	Concept de politique RH de la HEP Mise en œuvre du nouveau barème de rémunération du corps enseignant HEP Mise en œuvre du nouveau cahier des charges des enseignants Plan des postes par unité Titres obtenus par les membres du corps enseignant, selon la fonction occupée Procédures d'engagement, selon le type de poste Taux de collaborateurs en formation continue, selon le type de fonction Cahiers des charges individuels déléguant de claires responsabilités Mise en œuvre des entretiens d'appréciation pour le personnel administratif et technique Mise en œuvre de l'évaluation périodique pour les enseignants HEP Durée des engagements Parts respectives des postes CDI, CDD, auxiliaires ou temporaires
b) Améliorer les conditions de travail des collaborateurs de la HEP	Bien-être des collaborateurs
c) Contribuer à la relève dans l'ensemble des hautes écoles, notamment en délivrant des doctorats	Contributions de la HEP Vaud aux programmes nationaux ou régionaux de formation doctorale Nombre et nature des enseignants HEP doctorants, docteurs et «habilités» Nombre d'assistants Nombre de thèses en codirection

Orientation stratégique N°9

Compter sur des ressources pérennes, fiables et de qualité

Depuis sa création, la HEP Vaud enregistre en moyenne près de 15% d'étudiants en plus chaque année. Selon les statistiques démographiques, cette forte progression se poursuivra, à plus forte raison dans le contexte d'un marché de l'emploi très demandeur. Pour s'adapter à cette croissance et répondre aux critères fixés par les autorités cantonales, notre institution doit pouvoir anticiper son évolution, optimiser son organisation afin de tirer le meilleur parti des ressources dont elle dispose, réagir rapidement par la mobilisation de nouvelles ressources, l'engagement ou la réorientation de forces et l'adaptation de ses locaux et de ses infrastructures. C'est dans cet esprit que la Loi sur la Haute école pédagogique (LHEP) a été conçue. Le soutien du pouvoir politique demeure indispensable afin que la HEP ait non seulement les moyens, mais également la plasticité nécessaire à l'absorption d'un afflux massif d'étudiants.

Notre réussite dépend aussi des moyens alloués, soit de la pérennité du budget, des ressources à disposition, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Le régime de la subvention financière est devenu effectif à partir du 1^{er} janvier 2012. Pour l'avenir, sont cruciaux pour nous, en termes de financement:

- l'obtention de financements publics conformes au plan stratégique qui sera adopté par les autorités politiques;
- la recherche de financements privés en vue de faciliter le développement de la HEP Vaud;
- l'exploitation performante d'outils informatiques de gestion financière, de gestion RH et de gestion académique à même de nous fournir les indicateurs de gestion nécessaire;

- l'adaptation de nos infrastructures à nos besoins qui passe nécessairement par l'optimisation des locaux existants – réalisation des travaux prévus sur les niveaux inférieurs du bâtiment principal et d'aménagements importants de l'Aula – et l'acquisition ou la construction de nouveaux locaux d'enseignement et de recherche.

Orientation N°9 Compter sur des ressources pérennes, fiables et de qualité

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Obtenir les financements publics en fonction du plan stratégique adopté par les autorités politique	Evolution du budget/de la subvention cantonale obtenue en fonction du nombre d'étudiants Evolution du coût par prestation
b) Rechercher des financements externes en vue de contribuer au développement de la HEP	Taux de financement hors subvention
c) Assumer la gestion de nos ressources de façon autonome	Maîtrise de la procédure budgétaire par les responsables d'unité Rapports d'évaluation internes et externes de gestion Réalisation de l'implémentation complète du logiciel de gestion financière («AX finances») Réalisation de l'implémentation complète du logiciel de gestion RH («Allegro RH») Evaluation du logiciel de gestion académique, de son usage et de son potentiel Mises en commun de ressources avec d'autres organisations
d) Adapter nos infrastructures à nos ambitions	Réalisation des travaux d'adaptation des niveaux 1 et 2 de Cour 33 et de l'Aula Mise en place des locaux provisoires Respect de la planification pour la mise à disposition d'un nouveau bâtiment en 2018 Rapports périodiques de veille sur l'utilisation et les besoins en locaux, le cas échéant mesures subséquentes Rapports périodiques de veille sur l'utilisation et les besoins en informatique

Orientation stratégique N°10

S'ouvrir davantage au monde extérieur

Ouverture internationale

Nous entendons développer les relations internationales et la mobilité des professeurs et des étudiants pour assurer l'enrichissement des programmes de formation et de recherche de la HEP Vaud, promouvoir sa production scientifique et professionnelle et renforcer sa présence au plan international.

Collaborations intenses et de haut niveau

Nous entendons resserrer toujours davantage les liens avec les hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants, ainsi qu'avec les hautes écoles confirmées, à l'instar de la coopération intense mise en place au sein du Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR) et des collaborations que nous avons déjà mises en place ou en vue avec l'Université de Lausanne pour des masters conjoints en sciences et pratique de l'éducation et en enseignement des langues, avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne pour un master conjoint orienté vers l'enseignement des disciplines scientifiques, avec l'Université de Genève pour un master conjoint en pédagogie spécialisée, avec l'Université de Franche-Comté pour un master

conjoint en enseignement, avec l'Université du Québec par la mise sur pied d'un laboratoire international sur l'inclusion scolaire et avec d'autres universités nord- et sud-américaines, africaines et sud-est asiatique.

Nous stimulerons la poursuite de l'intégration des HEP de Suisse occidentale dans le paysage universitaire suisse, sur la base d'une stratégie commune et influerons sur la définition des conditions-cadres du développement des HEP suisses.

Nouvelle image

Nous consoliderons un dispositif de communication propre à assurer un flux d'informations pertinent et régulier qui montre notre institution dans son dynamisme, qui en explique les orientations, qui en valorise les contenus, qui en actualise l'image et en augmente la visibilité.

Expertise

Nous consoliderons le positionnement de la HEP Vaud en valorisant les prestations de conseil et d'expertise délivrées par les formateurs chercheurs de la HEP.

Ressources

Nous voulons garantir la très large accessibilité aux ressources dont dispose la bibliothèque et le site Web de la HEP.

Acteur social

Nous voulons intensifier la communication et les occasions de collaboration au plan vaudois, avec les différents acteurs du monde de la formation – professionnels, organisations et associations – avec le monde politique et avec le grand public. /

Orientation N° 10 S'ouvrir davantage au monde extérieur

Objectifs spécifiques	Réalisations attendues / Indicateurs
a) Augmenter la reconnaissance de nos compétences au plan national et international dans le domaine de la formation des enseignants	<p>Nombre et nature des conventions et des programmes de collaborations nationales et internationales</p> <p>Nombre et type de participation à des manifestations nationales et internationales</p> <p>Nombre et nature de contribution à des peer-reviews</p> <p>Nombre de participations des enseignants HEP Vaud à des programmes d'échanges nationaux et internationaux</p> <p>Nombre et durée des contributions d'enseignants rattachés à d'autres hautes écoles suisses ou étrangères</p>
b) Jouer un rôle de premier plan au niveau national et dans l'Espace romand de la formation pour le développement de la formation des enseignants, de l'enseignement et de l'éducation	<p>Politique de collaboration de la HEP Vaud aux structures découlant de la LEHE</p> <p>Nombre et types de réalisations ou contributions au plan romand et au plan national</p>
c) Améliorer la communication avec le terrain professionnel de l'enseignement, avec les usagers, avec le monde politique, avec le grand public et avec les collaborateurs de la HEP	<p>Nombre et type de communications et de contributions</p>
d) Faciliter l'accès du public intéressé aux prestations de la HEP	<p>Nombre et nature des prestations, services, accès, emprunts ou consultations</p>
e) Intensifier les interactions avec la société vaudoise à travers les différentes organisations et associations touchant à l'école	<p>Instauration de groupes consultatifs de référence impliquant différents partenaires</p> <p>Nombres et nature des interactions entre la HEP et les différentes organisations et associations</p>



6. Les moyens chiffrés de notre politique

Une subvention 2012 adaptée

Afin de permettre à la HEP Vaud de répondre à ses missions, le législateur l'a dotée à fin 2007 d'un cadre de qualité à de nombreux égards. Depuis, notre haute école connaît un essor marquant: l'effectif des étudiants, en forte progression, en atteste.

Dans le cadre de l'autonomie acquise en janvier 2012 (passage en subvention) le Conseil d'Etat et le Grand Conseil ont doté la HEP Vaud de moyens financiers adaptés à son évolution marquante du nombre d'étudiants. Le Comité de direction dispose aujourd'hui d'un budget de fonctionnement et par là d'une subvention, lui permettant de faire face à sa politique ambitieuse de développement.

Un scénario pour l'avenir

Les prévisions d'effectifs d'étudiants dans les hautes écoles font l'objet d'études démographiques et donnent lieu à l'élaboration de «scénarios» (CSRE, 2010; OFS, 2010). Parmi ceux-ci, d'entente avec le DGES et la Cheffe de département, le comité de direction de la HEP a choisi de fonder ses prévisions de développement pour la période 2013-2017 sur un scénario «d'adaptation».

Ce scénario vise à répondre aux besoins de l'Ecole vaudoise en matière d'enseignants diplômés. Il doit permettre de faire face à la pénurie latente d'enseignants dans la scolarité obligatoire, conséquence de l'évolution prévisible des élèves et de la composition démographique du corps enseignant (nombre important de départs à la retraite). Il rejoint les conclusions des études nationales menées par l'OFS et par le CSRE, qui estiment le besoin de remplacement annuel à 6 % de l'effectif des enseignants en activité.

Evolution de l'effectif des étudiants: constats et prévisions

Evolution de l'effectif des étudiants de 2006 à 2013

L'évolution de l'effectif étudiants est en constante augmentation depuis 2006-2007, où il se fixait à 1032 contre 1919 en 2012-2013, soit une progression de 86 % en sept ans.

Année	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Effectifs	1032	1051	1139	1270	1632	1806	1919
Variation annuelle		+1,8%	+8,4%	+11,5%	+28,5%	+10,6%	+6,2%

Tableau 1: Evolution de l'effectif total des étudiants de 2006-2007 à 2012-2013.

Prévisions de l'effectif des étudiants de 2013 à 2017

Le scénario *Adaptation* est construit de manière à pouvoir répondre aux besoins de renouvellement des enseignants (6% par année), ce qui implique notamment de mettre à disposition plus d'enseignants diplômés pour l'enseignement primaire et pour l'enseignement secondaire I. Globalement, ce scénario prévoit une nouvelle progression d'un peu plus de 27% d'ici à 2017, puis une stabilisation prévue à environ 2500 étudiants. Ce scénario «de réponse aux besoins» nécessitera une solide démarche «marketing» afin d'attirer à la HEP Vaud le nombre d'étudiants indispensable à la relève professionnelle.

Il importe de souligner que l'augmentation prévue par le scénario *Adaptation* ne concerne que les étudiants des filières préparant à la scolarité obligatoire (enseignement primaire et enseignement secondaire I). Comme les autres filières de formation répondent déjà actuellement aux besoins du système scolaire vaudois, nous avons considéré que les effectifs d'étudiants de ces filières devaient simplement rester stables.

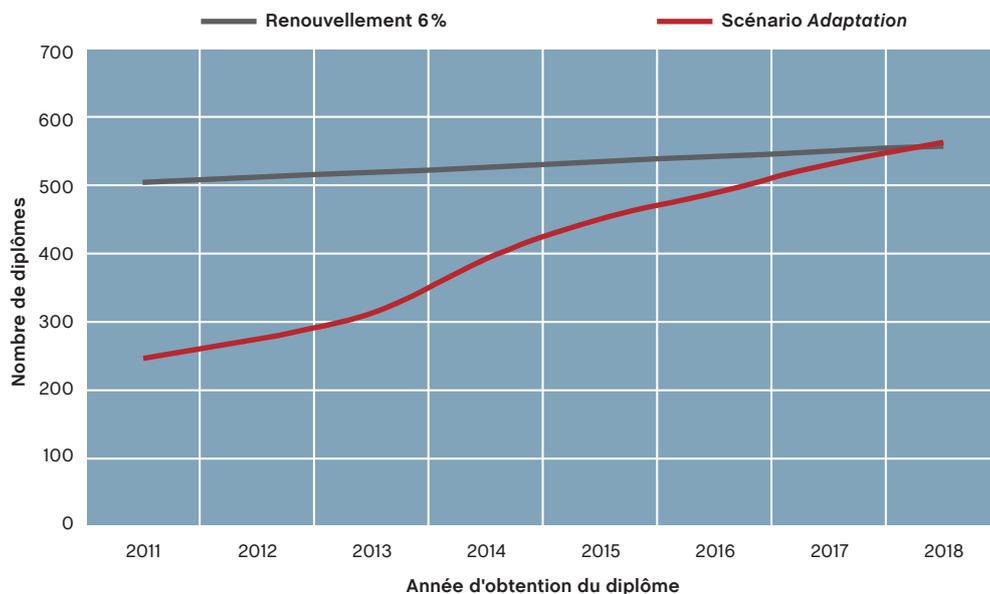
A ces effectifs d'étudiants, s'ajoute celui des quelque 7'000 participants annuels aux cours de formation continue attestées.

Tableau 2: Evolution de l'effectif total des étudiants de 2013 à 2017, selon le scénario *Adaptation*.

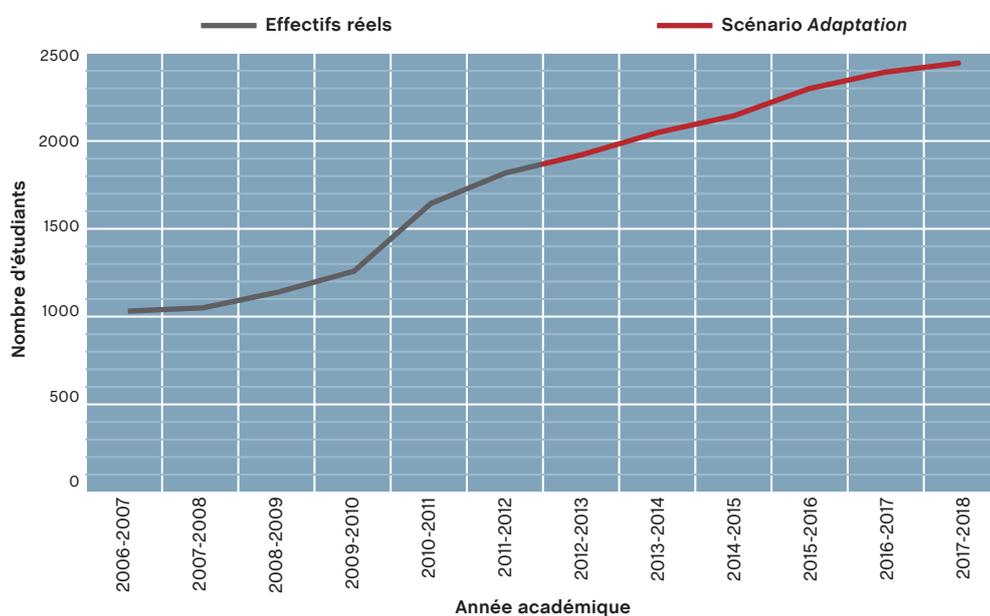
Année académique	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Effectifs	2048	2144	2295	2393	2442
Variation annuelle	+6,7%	+4,6%	+7,0%	+4,2%	+2%

Tableau 3: Evolution des effectifs étudiants par filières d'étude selon le scénario *Adaptation*.

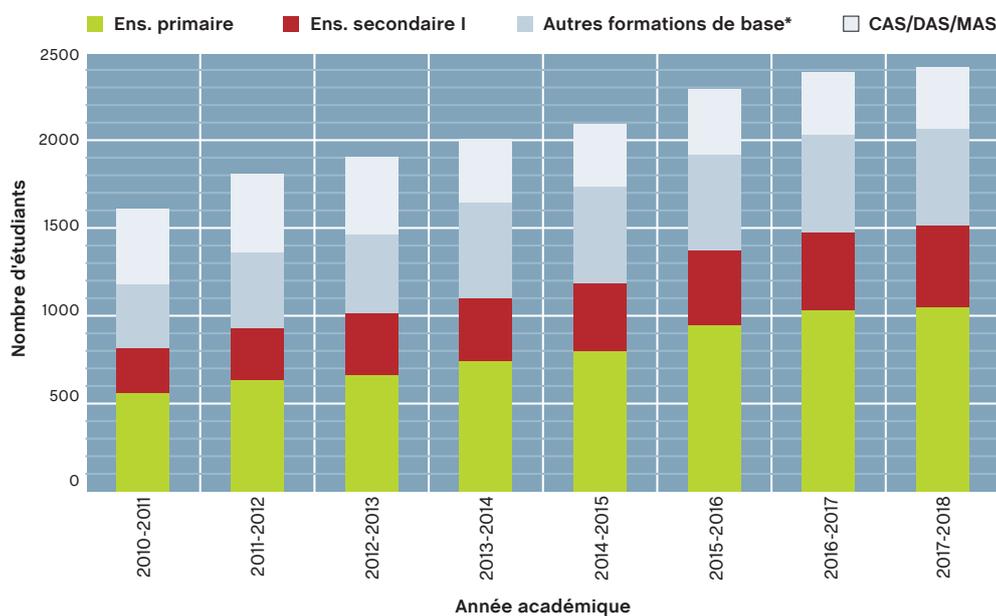
Année académique	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Ens. primaire	574	623	676	759	806	941	1013	1057
Ens. secondaire I	258	304	362	375	392	413	443	484
Autres formations de base	379	424	457	532	570	553	561	545
CAS/DAS/MAS	421	455	424	382	376	388	376	356



Graphique 1: Prévisions du nombre de diplômes délivrés selon le scénario Adaptation, projection sur le nombre de diplômes souhaités pour un renouvellement de 6%.



Graphique 2: Evolution de l'effectif des étudiants de la HEP Vaud de 2006 à 2017.



Graphique 3: Evolution des effectifs selon le scénario Adaptation, répartition de l'effectif global selon la filière d'étude.

Impact du scénario *Adaptation*

Impact prévisible de cette évolution sur les besoins en personnel

En préambule à cette analyse, il importe de souligner que les charges de personnel représentent pratiquement 90% du budget global de la HEP Vaud.

L'effectif actuel, tant en enseignants qu'en personnel administratif et technique, permet globalement aujourd'hui de faire face à l'importante augmentation du nombre d'étudiants.

D'ici 2017 et compte tenu d'une nouvelle progression attendue de 27% du nombre d'étudiants, les ressources en postes devront être adaptées progressivement.

Impact prévisible de cette évolution sur les besoins en infrastructures

Dans son programme de législature 2012-2017 le Conseil d'Etat a décidé de mettre «en particulier un accent sur le développement des infrastructures des Hautes Ecoles».

En ce qui concerne la HEP Vaud, les travaux en cours pour un montant de CHF 4'200'000.- et la décision récente du Conseil d'Etat d'implanter des pavillons provisoires dans l'attente d'une nouvelle construction nous permettront, dès 2013, d'absorber dans les meilleures conditions possibles l'évolution prévisible du nombre d'étudiants.

Pour répondre à la demande d'un auditoire de plus de 300 places, nous avons affecté l'utilisation de l'Aula des Cèdres en priorité à nos besoins en l'équipant du matériel audiovisuel nécessaire à la tenue d'un cours. Un éventuel projet de rénovation de l'Aula, site protégé, pourrait en revanche être initié dans la période couverte par le plan d'intentions en complément de l'étude d'un nouveau bâtiment.

Besoins en personnel

Besoins en postes de travail ETP enseignant pour l'avenir

Les besoins en poste d'enseignants ne sont évidemment pas linéairement dépendants de l'augmentation du nombre d'étudiants.

Pour apprécier l'évolution récente de l'optimisation des ressources, il faut, par exemple, considérer le coût unitaire de formation par année et par étudiant (toutes charges incluses). Ce coût est passé de CHF 30'180.- en 2007 à CHF 22'673.- en 2012, ce qui représente une baisse de 25%.

Le Comité de direction ne peut envisager, sans faire preuve d'irréalisme, que la HEP Vaud puisse accueillir plus d'étudiants sans une augmentation adaptée de son personnel enseignant (corps professoral et corps intermédiaire).

Le tableau 4 ci-dessous répertorie les besoins de la HEP Vaud en matière de personnel enseignant et de personnel administratif et technique (PAT) selon le scénario *Adaptation*.

Tableau 4: Besoin en personnel selon le scénario *Adaptation*.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enseignants	132.60	136.50	154.80	162.70	168.70	174.70	179.70	182.70
PAT	41.20	41.20	60.30 ¹	63.30	65.00	65.00	65.00	65.00
Total	173.80	77.70	215.10	226.00	233.70	239.70	244.70	247.70

¹ Transfert personnel SIPAL

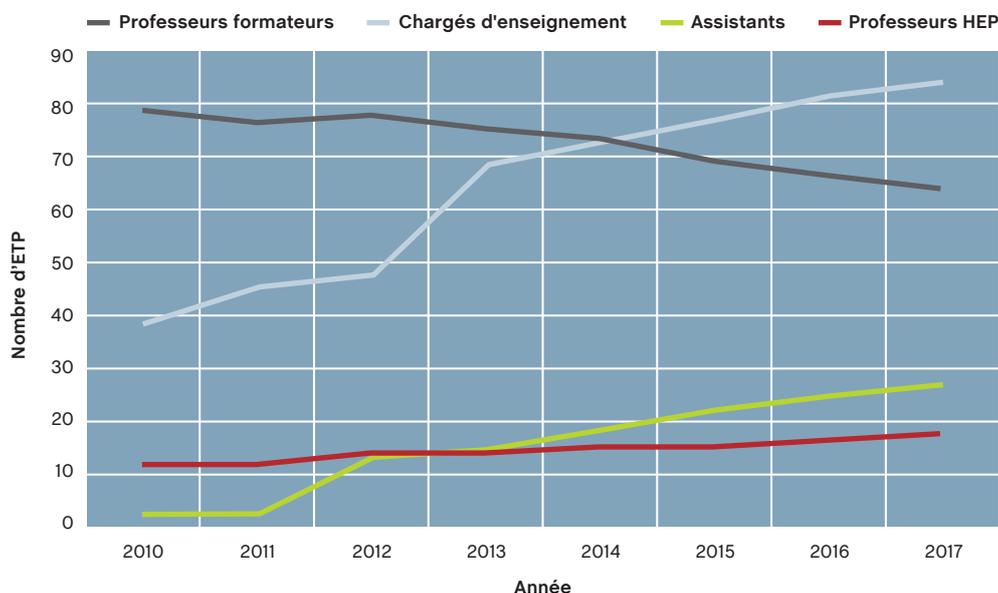
Cette augmentation doit intégrer les nécessités découlant des orientations académiques et institutionnelles, ce qui implique une transformation en profondeur de la structure du corps enseignant. A l'heure actuelle, pour des raisons historiques, on y trouve 70% de membres du corps professoral contre 30% seulement de membres du corps intermédiaire. Notre politique d'engagement doit donc s'orienter prioritairement vers le recrutement de chargés d'enseignement et d'assistants, hormis quelques cas particuliers où des compétences scientifiques de niveau professoral se révéleront indispensables.

Si les moyens nécessaires à la formation des enseignants diplômés requis par l'école vaudoise (scénario *Adaptation*) sont mis à sa disposition, la répartition des corps devrait s'inverser rapidement, dès 2014 comme l'indiquent le tableau 5 et le graphique 4 ci-après.

Il faut noter que l'évolution marquée du nombre d'étudiants nécessitera une importante évolution des besoins également en praticiens formateurs que devront mettre à la disposition de la HEP Vaud les établissements partenaires de formation.

Tableau 5: Evolution de la composition du corps enseignant (corps professoral et corps intermédiaire, nombre d'ETP, scénario Adaptation.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Professeurs HEP	12.10	12.10	15.00	15.00	16.00	16.00	17.00	18.00
Professeurs formateurs	79.20	76.80	78.60	75.60	72.60	69.60	66.60	63.60
Chargés d'enseignement	39.30	45.60	47.24	69.20	72.90	76.90	81.10	83.80
Assistants	2.00	2.00	14.10	16.00	19.00	22.00	25.00	28.00
Total sans assistants	130.60	134.50	140.70	146.70	149.70	152.70	154.70	154.70
Total	132.60	136.50	154.80	162.70	168.70	174.70	179.70	182.70



Graphique 4: Evolution de la composition du corps enseignant, scénario Adaptation.

Besoins en postes de travail ETP administratifs et techniques

Le personnel administratif et technique de la HEP Vaud a également subi la pression à la hausse de ses activités, en lien avec l'augmentation du nombre d'étudiants.

Tableau 6: Nombres d'ETP pour le personnel administratif et technique selon le scénario Adaptation.

Le tableau 6 ci-dessous reprend l'évolution souhaitée du nombre d'ETP stabilisé pour chaque secteur d'activité.

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rectorat	3.90	4.20	4.20	5.90	5.90	5.90	5.90
Direction de l'administration	24.60	43.10 ¹	45.10	45.10	45.10	45.10	45.10
Direction de la formation	12.70	13.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Total PAT plan des postes	41.20	60.30	63.30	65.00	65.00	65.00	65.00
Auxiliaire mensualisé	4.50	6.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
MPC et apprentis	8.00	5.00	6.50	9.00	9.00	9.00	9.00

¹ Transfert personnel SIPAL

Incidences financières

Effets de l'évolution de l'effectif des étudiants sur les revenus issus de l'accord AHES

L'augmentation de 2007 à 2011, de l'effectif des étudiants s'est accompagnée d'une augmentation des étudiants issus d'autres cantons alors même qu'aucun effort promotionnel n'a été effectué dans ces cantons, conformément aux récentes recommandations des instances dirigeantes des HES et des HEP. Nous estimons que ce taux devrait se stabiliser à l'avenir vers 13%, comme ce fut le cas en 2012.

Tableau 7: Effectif des étudiants AHES et revenus issus de l'accord AHES.

Année budgétaire	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taux AHES filières de base	7%	13%	12%	12%	15%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Revenu AHES en milliers de francs	1'700	2'100	2'400	3'100	3'612	3'920	4'175	4'378	4'690	4'979	5'161

Le scénario *Adaptation* suppose un marketing soutenu mais qui pourra difficilement s'adresser trop directement aux étudiants issus d'autres cantons. Il paraît donc probable que le revenu lié à l'accord AHES se stabilise entre 5 et 6 millions.

Effets des indemnités de stage et des défraiements versés aux étudiants

L'augmentation du nombre d'étudiants entraîne automatiquement une augmentation proportionnelle du coût des indemnités qui leur sont versées.

Année budgétaire	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Indemnité de transport	658	723	769	832	905	959	1001	1029
Indemnité stage A	3'030	3'715	3'771	3'866	4'454	4'868	5'126	5'230
Charges totales	3'688	4'438	4'540	4'698	5'359	5'828	6'126	6'259

Tableau 8: Charges relatives aux indemnités de stage modalité A et défraiements de transports octroyés aux étudiants.

Formations postgrades, formations continues et autres prestations de service

En 2012, le coût des formations postgrades a été de CHF 3,2 millions et celui des formations continues et autres prestations de services de CHF 3,6 millions. La HEP agissant à cet égard au titre de centre de formation continue interne des services employeurs concernés (DGEO, DGEP, SESAF), le budget correspondant à ces formations est inclus depuis 2002 directement dans le budget de la HEP. Il a été convenu avec les services concernés de maintenir le volume existant pour toutes les prestations existantes. Par contre, toute prestation supplémentaire doit faire l'objet d'un financement ad hoc, dans le cadre du principe de l'autofinancement.

Nous n'envisageons donc aucune augmentation de l'impact du financement de ces prestations sur la subvention nécessaire au fonctionnement de la HEP.

Il convient tout de même de mentionner quelques sources de financement externes existantes, qu'il s'agisse d'organisme privé ou public (p.ex. pour le CAS Intervenant en milieu scolaire), de consortiums (p.ex. pour le CAS/DAS/MAS FORDIF) ou de personnes privées (p.ex. pour le CAS Coaching). Il existe donc un potentiel, relativement marginal tout de même, de financements externes de nouvelles prestations.

Recherche et développement

Le Conseil d'Etat dans son programme de législature 2012-2017 a mis «un accent particulier sur la recherche et la relève scientifique des Hautes Ecoles, pour consolider leur positionnement dans un contexte de concurrence nationale et internationale accrue. La réalisation de ces objectifs garantira une formation et une recherche de pointe.»

Comme nous avons pu le constater dans le chapitre 5 (orientation stratégique N°6), la recherche est une exigence de la LHEP pour laquelle notre institution n'est encore qu'au début de son développement. En 2012, elle a toutefois consacré un peu plus de 18% de ses forces enseignantes à la recherche, ce qui constitue déjà un effort important.

Le Comité de direction estime que le financement interne de la recherche ne pourra pas aller au-delà et veut poursuivre l'effort d'augmentation du volume des travaux de recherche en recourant au financement externe. C'est l'une des missions de l'unité R&D et des relations nationales et internationales.

Le Comité de direction espère augmenter de moitié – soit environ de CHF 2,5 millions – les moyens affectés à la recherche grâce à ces financements d'ici à 2017. Le Fonds national suisse pour la recherche (FNS) est bien entendu sollicité. Le recours aux fondations privées qui se préoccupent de pédagogie et d'éducation, de même qu'à des fonds européens est également indispensable.

Evolution des comptes et prévisions pour la période de 2012 à 2017

Le tableau 9 et le graphique 5 ci-après mettent en évidence le fait que les moyens à la disposition de la HEP Vaud n'étaient plus proportionnels à l'évolution du nombre d'étudiants formés et ne reflétaient plus les besoins réels d'encadrement de ceux-ci. Les moyens disponibles par étudiant – toutes prestations confondues – en 2007 étaient de CHF 30'180.–, contre CHF 22'673.– en 2012. Le coût standard moyen admis par la CDIP par étudiant en formation de base est de CHF 30'000.–. La pondération de ce coût standard intercantonal avec celui des coûts standards internes pour la part d'étudiants inscrits à des programmes postgrades nous amène un coût standard global admissible de l'ordre de CHF 23'000.–.

Le Comité de direction relève à satisfaction que les Autorités politiques, sur préavis de la DGES et de la Cheffe du département, ont tenu compte de ce coût standard global, dans le cadre de l'octroi de la subvention 2012 de la HEP Vaud.

Avenir plus serein

De 2007 à 2011 et en regard de l'évolution du nombre d'étudiants formés, le budget de la HEP Vaud n'a pas cessé de se réduire. Durant ce laps de temps, le nouveau Comité de direction a procédé à des réorganisations visant à augmenter l'efficacité de la HEP et à réaliser des économies.

Dans les prochaines années, le besoin des classes vaudoises en enseignants diplômés est incontestable. Il résulte, d'une part, des taux élevés de départs à la retraite et, d'autre part, d'un fort dynamisme démographique. La HEP ne peut ignorer ces nécessités, sauf à renoncer à remplir sa mission fondamentale. Elle n'aurait pu parvenir à ses fins sans une importante allocation supplémentaire, susceptible de lui permettre également de répondre aux autres objectifs de développement figurant dans la LHEP. Cette allocation lui a été accordée en 2012 et lui permet dès lors d'entrevoir un avenir plus serein.

Tableau 9: Comparaison de l'évolution des effectifs d'étudiants et des ressources financières (comptes ou budget) pour les années 2007 à 2017.

Année budgétaire	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Effectif étudiant	1051	1139	1270	1632	1806	1919
Comptes¹ / Budget² Dont subventions³	31'719'434.58	33'271'150.49	35'313'528.86	37'042'045.50	41'194'921.93	43'510'20 37'050'000
Progression		4,9%	6,1%	4,9%	11,2%	5,6%
Coût moyen par étudiant	30'180	29'211	27'806	22'697	22'810	22'673

Année budgétaire	2013	2014	2015	2016	2017
Effectif étudiant	2048	2144	2295	2393	2442
Comptes¹ / Budget² Dont subventions³	46'822'300 39'972'900	51'447'400 45'462'700	55'076'100 48'696'900	57'434'500 50'706'100	58'612'800 51'663'500
Progression	7,6%	9,9%	7,1%	4,3%	2,1%
Coût moyen par étudiant	22'862	24'000	24'000	24'000	24'000

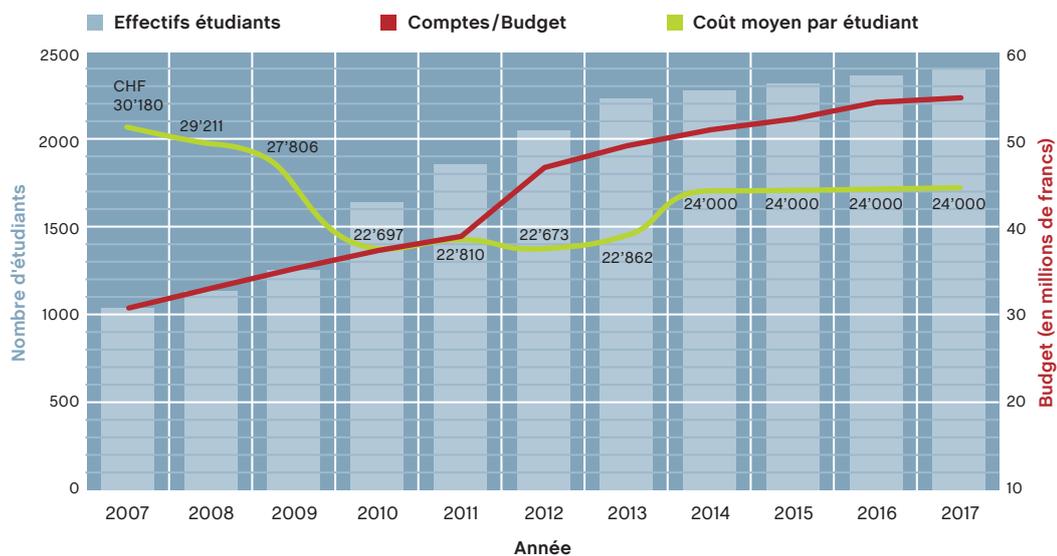
¹ Sans praticiens formateurs.

² Conciergerie transférée du SIPAL à la HEP au 01. 04. 2012 et non stabilisée avant l'exercice 2014 suite à l'extension des locaux prévue en 2013.

³ Subvention 2012 (demande), subvention 2013 (projet) et subventions 2014 à 2017 (projections).

– Effectifs 2012: le nombre d'étudiants 2012 diffère de +19 unités par rapport aux données ayant présidé à l'élaboration de la demande de subventions.

– Effectifs 2013: les effectifs d'étudiants 2013, pris en compte dans ce tableau, sont différents de ceux pris en compte dans le cadre du processus de demande de subventions 2013 suite à une réévaluation en lien avec les effectifs réels de la rentrée académique 2012.



Dans l'hypothèse où, dans le futur, ces besoins complémentaires ne pourraient nous être alloués que partiellement, suite à des contraintes budgétaires de l'Etat, nous devrions renoncer à la réalisation d'une partie des missions qui nous sont confiées par la loi (LHEP) et abandonner certaines prestations, avec, comme risque majeur, l'aggravation de la pénurie d'enseignants formés et les conséquences qu'elle entraînerait pour la qualité de la formation de l'ensemble des élèves de l'école vaudoise.

Graphique 5: Evolution comparée des effectifs d'étudiants et du budget, calcul du coût moyen par étudiant. Selon le scénario Adaptation.

Nos demandes demeurent très raisonnables en comparaison avec d'autres situations comme celle de la PH zurichoise, par exemple, qui bénéficie pour 1'800 étudiants en formation de base de 300 etp de formateurs et de 190 etp de PAT (183 et 65 selon nos projections et pour 2'500 étudiants). Selon une récente statistique de l'OFS, le coût moyen par étudiant de la HEP Vaud en 2011 est inférieur de 18,6% à la moyenne des HEP suisses. Parmi les HEP généralistes, le coût moyen de la HEP Vaud est le plus bas, inférieur de 30,8% par rapport à BEJUNE et de 17,0% par rapport à la PH Bern (la plus grande des HEP). D'autres formations sont bien entendu moins chères, mais elles ne comportent généralement pas de fortes exigences professionnelles.

Le Comité de direction espère avoir ainsi mis en évidence les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions et à l'indispensable développement de la HEP. /



7. La HEP Vaud en 2017, lieu de référence et d'innovation

Comme cela a été souligné dans le premier chapitre de ce plan d'intentions, la place de l'enseignant et de l'école dans la société comme les exigences attachées à ce métier représentent un ensemble de défis sans précédent en ce début de XXI^e siècle, ère marquée par la fin de multiples certitudes.

Désormais, l'école n'est plus cette institution sacro-sainte aux lois incontournables; sujette à débat et à des remises en question successives, elle évolue dans un environnement global où se décroissent et se multiplient toujours davantage les espaces du savoir grâce notamment à l'essor fulgurant des technologies de l'information et de la communication. Qu'on le veuille ou non, le rapport à la connaissance et à l'apprentissage ne cesse donc de se complexifier. Cette évolution a bien évidemment des effets sur la part de responsabilité croissante de l'enseignant, considéré comme un acteur intelligent au cœur de systèmes, qui exigent de lui une curiosité et une créativité intellectuelles revalorisantes pour l'image de ce métier difficile et passionnant.

A la HEP Vaud, il nous importe plus que jamais de donner à nos étudiants l'éventail de connaissances et de compétences qui fera d'eux des enseignants à la fois en prise avec cette réalité mouvante et aptes à offrir à leurs élèves nombre de repères indispensables à la construction de leur identité intellectuelle et sociale.

Le présent plan d'intentions est pour nous, au plus beau sens du terme, le «plan de bataille» qui nous permettra, s'il est accepté, d'atteindre notre but, ce qui implique que nous nous libérons dès à présent de la contrainte de «gérer» l'institution pour disposer de la marge minimale indispensable à son véritable pilotage. Forte de cette nouvelle impulsion, la HEP Vaud pourra participer pleinement au rayonnement du tissu universitaire vaudois et constituer un des fleurons de la formation tertiaire en Suisse romande.

En 2017, nous voyons notre haute école comme un lieu de référence reconnu pour la pertinence de ses prestations et pour sa capacité d'innovation, vision qui nécessite de prendre aujourd'hui une longueur d'avance sur les exigences d'une société dont l'équilibre et la prospérité dépendent aussi et toujours davantage de la qualité des enseignants formés en authentiques médiateurs de la connaissance. Cette vision n'a rien d'une utopie. Elle se fonde sur la conscience aiguë que nous gardons des quelque 113'251 élèves des classes vaudoises. Ce sont eux qui motivent et donnent son sens à notre travail au quotidien, auprès de tous nos publics, et dans tous les champs où s'exercent la formation et la recherche de la HEP Vaud. Notre réussite est avant tout la leur. /

Références

- Altet, M., Paquay, L., & Perrenoud, Ph.** (Eds.) (2002). *Formateurs d'enseignants: quelle professionnalisation ?* Bruxelles: De Boeck.
- Astier, Ph.** (2008). La professionnalisation comme intention, comme processus et comme légitimation. *Savoirs*, 2/2008, 17 : pp. 63-69. URL : www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-63.htm.
- Baines, L. A.** (2010). The Disintegration of Teacher Preparation. *Educational Horizons*, 88, 3: pp. 152-163.
- Barrère, A.** (2002). *Les enseignants au travail. Routines incertaines*. Paris: L'Harmattan.
- Bergan, S. & Damian, R.** (Eds) (2010). *Higher education for modern societies: competences and values*. Council of Europe higher education series n° 15.
- Blais, M.-C., Gauchet, M. & Ottavi, D.** (2008). *Conditions de l'éducation*. Paris: Stock.
- Bourdoncle, R.** (1993). La professionnalisation des enseignants: les limites d'un mythe. *Revue française de pédagogie*, 105, pp. 83-119.
- Bourdoncle, R.** (2000). Autour des mots: «Professionnalisation, formes et dispositifs». *Recherche et formation*, 35, pp. 117-132.
- Bourdoncle, R.** (2007). Autour du mot « universitarisation ». *Recherche et formation*, 54, pp. 135-149.
- Bourdoncle, R., & Lessard, C.** (2003). Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? Les caractéristiques spécifiques: programmes, modalités et méthodes de formation. *Revue française de pédagogie*, 142 (1), pp. 131-181.
- Bru, M.** (2002, pp. 7-13). Introduction, in Marc Bru et Jean Donnay, *Recherches, pratiques et savoirs en éducation*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation.** (2010). *L'éducation en Suisse. Rapport 2010*. Aarau: SKBF/CSRE.
- Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.** (1995). *Recommandations relatives à la formation des enseignant(e)s et aux hautes écoles pédagogiques*. Berne: CDIP.
- Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.** (2008). *Profession enseignante: analyse des changements et conclusions pour l'avenir*. Berne: CDIP.
- Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.** (2008). *Rapport consécutif au masterplan des hautes écoles pédagogiques*. Berne: CDIP.
- Crahay, M., Wanlin, P., Issaieva, E. & Laduron, I.** (2010). Note de synthèse: Fonctions, structuration et évolution des croyances (et connaissances) des enseignants. *Revue française de pédagogie*, 172, pp. 85-129.
- Demailly, L.** (1991). *Le collège, crise, mythes et métiers*. Lille: PUL.
- Derouet, J.-L. & Normand, R.** (dir.). (2007). *L'Europe de l'éducation: entre management et politique*. Lyon: INRP; Chasseneuil: ESEN.
- Doyle, W.** (1977). Paradigms for research on teacher effectiveness. *Review of Research in Education*, 5 (1), pp. 163-198.
- Dubet, F.** (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris: Seuil.

- Dubet F., Duru-Bellat, M. & Vérétoout, A.** (2010). *Les sociétés et leur école: Emprise du diplôme et cohésion sociale*, Paris: Seuil.
- Dunkin, M. J.** (1981). Concepts and models of teaching. In C. Turney, *Anatomy of Teaching*. Sydney: Ian Novak. Traduction française in M. Crahay & D. Lafontaine (1986). *L'art et la science de l'enseignement* (pp. 39-80). Bruxelles: Labor.
- Estermann, T., & Nokkala, T.** (2009). *University autonomy in Europe. Exploratory study*. Bruxelles: European University Association.
- Eurydice** (2002). *Questions clés de l'éducation en Europe (vol. 3). La profession enseignante en Europe: profil, métier et enjeux. I: Formation initiale et transition vers la vie professionnelle (secondaire inférieur général)*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2003). *Questions clés de l'éducation en Europe (vol. 3). La profession enseignante en Europe: profil, métier et enjeux. III: Conditions de travail et salaires (secondaire inférieur général)*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2004). *Questions clés de l'éducation en Europe (vol. 3). La profession enseignante en Europe: profil, métier et enjeux. IV: L'attractivité de la profession enseignante au XXI^e siècle (secondaire inférieur général)*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2008a). *Responsabilités et autonomie des enseignants en Europe*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2008b). *La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politiques, structures, financement et personnel académique*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2010a). *De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois. Initiatives politiques dans le domaine de l'éducation: bref aperçu de la situation actuelle en Europe*. Bruxelles: Eurydice.
- Eurydice** (2010b). *Focus sur l'enseignement supérieur en Europe 2010 – L'impact du processus de Bologne*. Bruxelles: Eurydice.
- Frégné, C.** (2008). Autour des mots: Le métier, un analyseur des transformations des mondes du travail. *Recherche et formation*, 57, pp. 129-139.
- Fried, J.** (2006). Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability – A review of the literature. In: *Council of Europe. Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*. Strasbourg: Council of Europe.
- Grize, J.-B.** (1998). Savoirs théoriques et savoirs d'action: point de vue logico-discursif. In J.-M. Barbier (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF (col. Biennales de l'éducation).
- Hargreaves, A.** (1993). Teacher development in the postmodern age: dead certainties, safe simulation and the boudless self. *Journal of Education for Teaching*, 19 (4 & 5), 95-112.
- Henkel, M.** (2002). Emerging Concepts of Academic Leadership and their Implications for Intra-institutional Roles and Relationships in Higher Education. *European Journal of Education*, 37 (1), pp. 29-41.
- Hofstetter, R. & Schneuwly, B.** (Eds) (2002). *Science(s) de l'éducation XIX^e-XX^e siècle. Entre champs professionnels et champs disciplinaires*. Berne: Lang.
- Hofstetter, R., Schneuwly, B.** (dir.) (2007). *Emergence des sciences de l'éducation en Suisse, à la croisée de traditions académiques contrastées (fin du XIX^e - première moitié du XX^e siècle)*. Berne: Lang.
- Kohler, J., Huber, J. & Bergan, S.** (2006). Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. *Council of Europe higher education series* N° 5.
- Korthagen, F. A.** (Ed.) (2001). *Linking practice and theory: The pedagogy of realistic teacher education*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Korthagen, F.** (2010). The relationship between theory and practice in teacher education. In: E. Baker, B. McGaw, & P. Peterson (Eds.). *International Encyclopedia of Education*, vol. 7 (pp. 669-675). Oxford: Elsevier.
- Lang, V.** (1999). *La professionnalisation des enseignants: sens et enjeux d'une politique institutionnelle*. Paris: P.U.F.
- Lantheaume, F.** (2008). De la professionnalisation à l'activité. Nouveaux regards sur le travail enseignant. *Recherche et formation*, 57, pp. 9-22.
- Lerbet, G.** (1998). *L'autonomie masquée, histoire d'une modélisation*. Paris: L'Harmattan.
- Maroy, C.** (2002). *L'enseignement secondaire et ses enseignants*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- Maroy, C.** (2006). Les évolutions du travail enseignant en France et en Europe. Facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire. *Revue française de pédagogie*, 155, pp. 111-142.

- Maroy, C.** (2008). Perte d'attractivité du métier et malaise enseignant. *Recherche et formation*, 57, pp. 23-38.
- Maroy, C. & Cattonar B.** (2002). Professionnalisation ou déprofessionnalisation des enseignants? Le cas de la Communauté française de Belgique. *Cahier de recherche du GIRSEF*, 18: pp. 1-29.
- Morin, E.** (1986). *La Connaissance de la Connaissance* (t. 3). Paris: Seuil.
- Office fédéral de la statistique.** (2010). *Perspectives de la formation. Scénarios 2010-2019 pour les hautes écoles*. Neuchâtel: OFS.
- Organisation de coopération et de développement économiques.** (2005). *Le rôle crucial des enseignants: Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris: Editions OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques.** (2008). *Les grandes mutations qui transforment l'éducation*. Edition 2008. Paris: Editions OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques.** (2010). *Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2010*. Paris: Editions OCDE.
- Pastré, P., Mayen, P. & Vergnaud, G.** (2006). Note de synthèse: La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 154, pp. 145-198.
- Schön, D. A.** (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. NY: Basic Books.
- Schön, D. A.** (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning In the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. A.** (1991). *The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice*. New York: Teachers Press, Columbia University.
- Schön, D. A.** (1998 post.). A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes. In J.-M. Barbier (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris: PUF (col. Biennales de l'éducation).
- Scott, P.** (2001). *Universities as Organizations and their Governance*. In: W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds). *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux* (pp. 125-142). London & Paris: Economica.
- Shulman, L. S.** (1986). Paradigms and research programs in the study of teaching: a contemporary perspective. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (3rd ed.) (pp. 3-35). New York: Macmillan.
- Spire, A.** (2010). Les effets politiques des transformations du corps enseignant. *Revue française de pédagogie*, 170, pp. 61-72.
- Tardif, M., & Lessard, C.** (1999). *Le travail enseignant au quotidien*. Bruxelles: De Boeck.
- Therrien, J.** (1998). Expérience professionnelle et savoir enseignant: la formation des enseignants mise en question. In M. Tardif, C. Lessard & C. Gauthier (Eds), *Formation des maîtres et contextes sociaux* (pp. 231-259). Paris: P.U.F.
- Tochon, F.** (1989). Peut-on former les enseignants novices à la réflexion des experts? *Recherche et formation*, 5, 25-38.
- Tochon, F.** (1992). A quoi pensent les chercheurs quand ils pensent aux enseignants? Les cadres conceptuels de la recherche sur la connaissance pratique des enseignants. *Revue française de pédagogie*, 99, pp. 89-113.
- Tochon, F.** (2000). Note de synthèse. Recherche sur la pensée des enseignants: un paradigme à maturité. *Revue française de pédagogie*, 133, pp. 129-157.
- Tochon, F.** (2006). La formation des enseignants aux Etats-Unis: enjeux socio-économiques et professionnels actuels. *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 5, pp. 29-41.
- Zeichner, K. M.** (1990). Changing directions in the practicum: Looking ahead to the 1990s. *Journal of Education for Teaching*, 16 (2), 105-132.
- Zeichner, K. M.** (1999). The New Scholarship in Teacher Education. *Educational Researcher*, 28 (9), pp. 4-15.
- Zeichner, K. M., & Liston, D. P.** (1990). Traditions of Reforms in U.S. Teacher Education. *Journal of Teacher Education*, 41 (2), pp. 3-20.

Remerciements

La HEP Vaud remercie chaleureusement les enseignants et les élèves de l'Etablissement primaire de Prélaz et de l'Etablissement secondaire de l'Elysée, ainsi que leur directrice et directeur respectifs, Madame Nathalie Jaunin et Monsieur Philippe Perrin, qui ont ouvert les portes de leurs classes à notre photographe.

Toute reproduction ou réutilisation des images est strictement interdite.

Impressum

Rédaction:

Comité de direction

Coordination:

Unité Communication

Photographies:

Thomas Zoller,
Point rouge communication

Mise en page:

Marc Dubois, Lausanne

Impression:

Graphic Services, Oron

© Haute école pédagogique
du canton de Vaud.
Novembre 2012

hep/

Haute école pédagogique
Comité de direction
Avenue de Cour 33
CH-1014 Lausanne

www.hepl.ch