

La nouvelle loi – un modèle commun
pour le tertiaire

Seite 4

Das HFKG – ein gemeinsames Modell
für den Tertiärbereich

Seite 6

Das Schweizerische Doktoratsprogramm
in Fachdidaktik

Seite 9

Jahresbericht des Präsidenten 2014/2015

Seite 11

Rapport annuel du Président 2014/2015

Page 12

Participation – un engagement reconnu ?

Seite 13

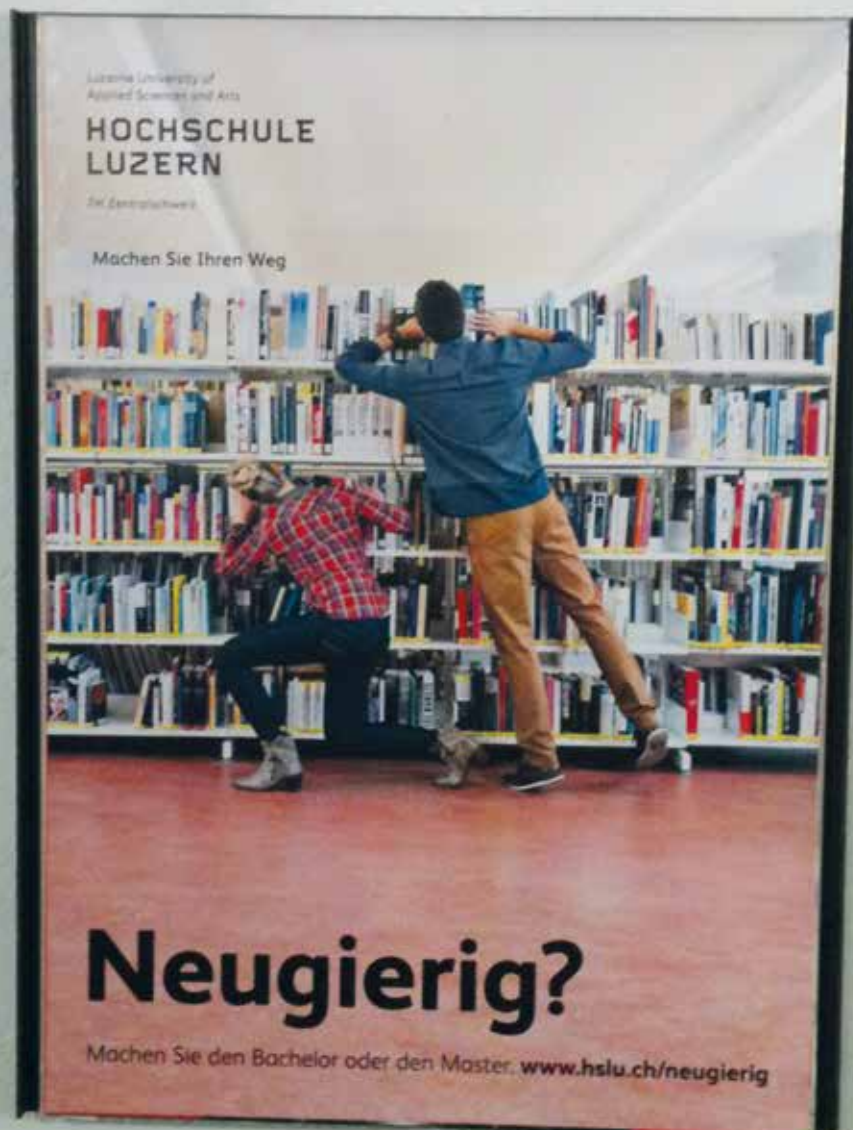
fh ch

Mai 2015

Herausgegeben vom Verband der
Fachhochschuldozierenden Schweiz (fh-ch)

Publié par la Fédération des Associations de Professeurs
des Hautes écoles spécialisées suisses (hes-ch)

Organo della Federazione svizzera dei docenti delle Scuole
universitarie professionali (sup-ch)



«Sind Sie noch loyal?»

Eine der Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung ist, dass «den Hochschulangehörigen angemessene Mitwirkungsrechte zustehen» (HFKG, Art. 30, al. 1.a.4).

Sogleich stellt sich die Frage, was heisst hier «angemessen»? Auf welche Bereiche beziehen sich diese «Mitwirkungsrechte»? Wer nimmt diese Rechte wahr? Es gibt Fachhochschulen, welche bereits seit Jahren Mitwirkungskommissionen kennen, bei anderen werden sie jetzt erst eingeführt. Die Erfahrung zeigt, dass es nicht reicht, die Mitarbeitenden zu informieren. Sie müssen auch angehört werden. Sie müssen das Recht haben, Vorschläge zu unterbreiten, Anträge zu stellen. Wenn ihre Einwände nicht oder nur teilweise berücksichtigt werden, muss ihr Anspruch auf Begründung des Entscheids gewährleistet sein. Und: Die Mitwirkungskommissionen brauchen genügend Zeit, um ihre Aufgaben wirklich wahrnehmen zu können.

Ja, und Zeit kostet. Es stellt sich natürlich die Frage, wie viel Zeit ist «genügend» Zeit. Der fb-ch befasst sich schon lange mit diesem Thema und hat 2011 fünf Forderungen¹ aufgestellt, u. a. die Forderung 3 «Mitwirkung kostet»: «Effiziente Mitwirkung braucht genügend zugeteilte Arbeitszeit: Pro 100 Mitarbeitende werden mindestens 20 Stellenprozent für die Mitwirkungsorganisation zur Verfügung gestellt (= 0.2% der Personalkosten).» Alle Fachhochschulen dürften sich selber fragen, ob sie diese Zeit ihren Mitarbeitenden für eine «Mitwirkung mit Wirkung» vergüten oder allenfalls nur einen Teil davon!

Im Bulletin, das Sie in den Händen halten, finden Sie einen ausführlichen Artikel zu diesem Thema. Der fb-ch setzt sich mit all seinen Kräften dafür ein, dass «Mitwirkung gemeinsam gelebt wird, d. b. dass alle Beteiligten – Leitung, Dozierende, Mittelbau, Studierende, technisches und administratives Personal – in den Bereichen ihrer Kernkompetenz mitreden und mitentscheiden können»².

Und absolut zentral: In der Mitwirkung tätigen Mitarbeitenden dürfen keine Nachteile erwachsen!

Denise Martin, Generalsekretärin fb-ch

«Etes-vous encore loyal ? »

L'accréditation institutionnelle présuppose «un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution» (LEHE, art. 30, al. 1.a.4).

Dès lors se pose la question de savoir ce que signifie ici «approprié». Par ailleurs, à quels domaines se réfère ce «droit de participation» et qui l'exerce? Des commissions participatives existent déjà depuis plusieurs années dans certaines hautes écoles spécialisées, d'autres sont actuellement introduites. L'expérience montre qu'il ne suffit pas d'informer les collaborateurs: ceux-ci doivent également pouvoir faire entendre leur voix. Ils doivent avoir le droit de soumettre des propositions et de déposer des motions. Si leurs objections ne sont pas, ou uniquement partiellement, prises en compte, ils doivent pouvoir exiger une justification de la décision prise. De plus, les commissions participatives ont besoin de suffisamment de temps pour mener à bien leurs tâches.

Comme on le sait, le temps, c'est de l'argent. Et à partir de quand le temps imparti peut-il être jugé «suffisant»? fb-ch se préoccupe depuis longtemps déjà de ces questions et a présenté en 2011 cinq revendications¹, parmi lesquelles la troisième intitulée «La participation a un coût»: «Une participation efficiente nécessite une attribution suffisante de temps de travail et une réelle représentation des membres d'une haute école. Pour 100 employé-e-s à plein temps, 20% au moins d'un poste sont mis à disposition de l'organisme participatif (= 0,2% des coûts de personnel pour la participation).» Toutes les hautes écoles spécialisées devraient estimer elles-mêmes si elles octroient réellement ce temps à leurs collaborateurs et collaboratrices dans le but d'une «participation suivie d'effet», ou si elles ne leur en attribuent qu'une partie.

Vous découvrirez dans ce Bulletin un article détaillé consacré à ce thème. fb-ch déploie tous ses efforts pour que la participation soit véritablement vécue par tous, «c'est-à-dire que toutes les personnes impliquées – Direction, professeurs, corps intermédiaire, étudiants, personnel administratif et technique – peuvent discuter et codécider dans leurs domaines de compétences centraux»².

Un point essentiel en conclusion: les collaborateurs exerçant leur droit de participation ne doivent subir aucun préjudice!

Denise Martin, Secrétaire générale fb-ch

«Lei è ancora leale?»

Uno dei presupposti per l'accreditamento istituzionale è che «agli appartenenti alle scuole universitarie vengano riconosciuti adeguati diritti alla partecipazione» (HFKG, art. 30, l. 1 a 4).

Si pone subito la domanda se cosa voglia dire «adeguato». A quali settori si riferiscono questi «diritti alla partecipazione»? Chi ottempera a questi diritti? Ci sono scuole universitarie professionali che già da anni hanno organi partecipativi, altre li introducono appena adesso. L'esperienza insegna che non basta informare i collaboratori. Questi devono anche essere ascoltati. Devono avere il diritto di fare proposte e mozioni. Se le loro obiezioni non vengono prese in considerazione o se ciò avviene solo parzialmente, deve essere garantita la giustificazione di questa decisione. Inoltre, gli organi partecipativi hanno bisogno di tempo a sufficienza per poter davvero ottemperare ai loro compiti.

Ed il tempo è denaro. Si pone naturalmente la domanda su quanto tempo debba essere considerato «a sufficienza». fb-ch si occupa da un bel pezzo di questa tematica e nel 2011 ha avanzato cinque rivendicazioni¹, tra l'altro la n. 3 «La partecipazione ha un costo»: «Una partecipazione efficiente richiede l'attribuzione di tempo di lavoro a sufficienza: per 100 impiegate/i a tempo pieno, almeno il 20% di un posto è messo a disposizione dell'organo partecipativo (=0.2% dei costi del personale per la partecipazione.» Tutte le scuole universitarie professionali potrebbero chiedersi se retribuire questo tempo ai loro collaboratori per una «partecipazione efficace» o se al limite retribuirne solo una parte.

Nel Bollettino che ha in mano troverà un approfondito articolo su questo tema. fb-ch si impegna al massimo affinché «la partecipazione» sia condivisa, «cioè che tutte le persone implicate – direzione, professori, corpo intermedio, personale amministrativo e tecnico – possano discutere e decidere insieme nei loro settori di competenza centrale»².

E un punto assolutamente centrale: per i collaboratori attivi nella partecipazione non devono insorgere svantaggi.

Denise Martin, segretaria generale fb-ch
(traduzione di Donato Sperduto)

¹ «Mitwirkung mit Wirkung» in: fh-ch Bulletin 2/2011, das von www.fh-ch.ch heruntergeladen werden kann.
² ebd.

¹ «Une participation suivie d'effet» in: fh-ch Bulletin 2/2011, à télécharger sur www.fh-ch.ch.
² ibid.

¹ «Mitwirkung mit Wirkung» in: Bollettino fh-ch 2/2011 che può essere scaricato su www.fh-ch.ch.
² Ibid.

2 Editorial

«Sind Sie noch loyal?»
« Etes-vous encore loyal ? »
«Lei è ancora leale?»
Denise Martin

INTERVIEW

4 La nouvelle loi – un modèle commun pour le tertiaire**6 Das HFKG – ein gemeinsames Modell für den Tertiärbereich**

Interview avec Luciana Vaccaro,
Rectrice de la HES-SO

THEMA

9 Das Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik

Andrea Bertschi-Kaufmann

VERBAND

11 Jahresbericht des Präsidenten Rapport annuel du Président

Norbert Hofmann

13 Participation – un engagement reconnu ?

Hervé Bourrier

**Bulletin Mai 2015**

Marketing der Fachhochschulen – ein Beispiel
(aufgenommen im Bahnhof Brugg/Windisch)

photo@smartwrite.ch

IMPRESSUM

Herausgeber

Verband der Fachhochschuldozierenden Schweiz (fh-ch)
Fédération des Associations de Professeurs des Hautes écoles spécialisées suisses (hes-ch)
Federazione svizzera dei docenti delle Scuole universitarie professionali (sup-ch)

Redaktion

Denise Martin (Redaktorin)
Norbert Hofmann (Team)
Hervé Bourrier (Team)
Gaston Wolf (Team)

Redaktionsadresse

Denise Martin
Geschäftsführerin
Hofmatt 42
5112 Thalheim AG
denise.martin@fh-ch.ch
Tel. 056 443 06 03

Inserate

Zürichsee Werbe AG
Martin Traber, Anzeigenleiter
Seestrasse 86
8712 Stäfa
martin.traber@zs-werbeag.ch
Tel. 044 928 56 09
Fax 044 928 56 00

Abonnemente

Inlandabonnement Fr. 20.– + MwSt.
Auslandabonnement Fr. 40.– + MwSt.
Für Mitglieder des fh-ch
bzw. der regionalen Sektionen
ist das Abonnement im
Jahresbeitrag inbegriffen.

Gestaltung

SHELLING AG
Nordringstrasse 16
4702 Oensingen

Druck

beagdruck
Emmenweidstrasse 58
6021 Emmenbrücke

	Redaktionsschluss Délai redactionnel	Inserateschluss Délai annonces	Erscheinungsdatum Date de parution
1/15	2. Januar	26. Januar	6. Februar
2/15	25. April	12. Mai	23. Mai
3/15	8. August	27. August	5. September

ISSN 1422-8726

Mitgliedschaft, die sich lohnt!

fh-ch ist der nationale Dachverband der Fachhochschuldozierenden Schweiz. In jeder Fachhochschule ist eine fh-ch-Sektion tätig.

Mitgliedschaft, die sich lohnt, denn fh-ch

- setzt sich für die Interessen der Fachhochschuldozierenden ein: adäquate Vertretung in allen Hochschulorganen, Mitwirkungsrechte, Qualität der tertiären Bildung, Unabhängigkeit von Lehre und Forschung
- nimmt Einsitz in nationalen Gremien und Kommissionen
- beteiligt sich an Vernehmlassungen
- fördert den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern
- ist Kollektivmitglied von Travail.Suisse
- ist Kollektivmitglied des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH
- vertritt zusammen mit der Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden (VSH) und der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL) in «swissfaculty» (Konferenz Hochschuldozierende Schweiz) die Stimme des Lehrkörpers auf Bundesebene

Une adhésion qui en vaut la peine!

fh-ch est l'association faîtière des professeurs des hautes écoles spécialisées suisses. Une section fh-ch est présente au sein de chaque haute école spécialisée.

Une adhésion qui en vaut la peine, car fh-ch

- s'engage pour défendre les intérêts des professeurs des hautes écoles spécialisées: représentation dans tous les organes des hautes écoles, droits de participation, qualité de la formation tertiaire, indépendance de l'enseignement et de la recherche
- siège dans les commissions et organes nationaux
- participe à des consultations
- encourage les échanges d'expérience entre ses membres
- est membre collectif de Travail.Suisse
- est membre collectif de l'association faîtière des enseignantes et enseignants suisses LCH
- fait entendre la voix du corps professoral au niveau national par le biais de « swissfaculty » (Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses), dont elle est membre fondateur avec l'Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université (AEU) et la Société suisse pour la formation des enseignantes et des enseignants (SSFE)

www.fh-ch.ch

La nouvelle loi – un modèle commun pour le tertiaire

Interview avec Luciana Vaccaro,
Rectrice de la HES-SO

Lausanne, 20 avril 2015

Avec près de 20 000 étudiant-e-s et 10 000 collaborateurs et collaboratrices répartis sur 27 écoles, 31 sites et 7 cantons et un budget annuel d'un peu plus d'un demi milliard de francs, la HES-SO est la plus grande Haute Ecole Spécialisée de Suisse. Luciana Vaccaro, Rectrice, est à la tête de ce gros bateau depuis le 1^{er} octobre 2013. Le 20 avril dernier, Denise Martin et Hervé Bourrier ont pu s'entretenir durant une heure de temps avec elle. C'est dans son bureau de l'avenue de Provence à Lausanne qu'elle nous a aimablement reçus et a répondu aux questions de fh-ch.

fh-ch : La Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015 et vous avez déjà siégé une fois en séance plénière. Quels sont les effets directs de cette loi sur les HES en général et la HES-SO en particulier ?

Luciana Vaccaro : Pour la première fois on a mis sur pied un modèle commun pour l'enseignement tertiaire en reconnaissant un statut identique aux HES, Universités, EPF et HEP. C'est l'aboutissement d'un grand chantier et la reconnaissance de la formation professionnelle au niveau tertiaire. L'autre point important c'est la coordination de swissuniversities qui va faciliter et simplifier les prises de décisions. Par exemple, en ce qui concerne les délégations, on doit discuter avec nos collègues des hautes écoles universitaires et pédagogiques pour coordonner et mettre en place ces projets. La loi nous pousse à la coordination, à la compétitivité et à la coopération. Du point de vue financier, les coûts de référence seront attribués de manière unique aux HES. Dans un pays aussi petit on ne peut pas se permettre le luxe de faire semblant qu'à 60 kilomètres il n'y a personne. swissuniversities a une structure matricielle un peu semblable à celle de la HES-SO. Il y a une structure par chambre (chambre des hautes écoles universitaires, chambre des hautes écoles spécialisées, chambre des hautes écoles pédagogiques) mais également une structure transversale au travers des délégations. Personnellement je suis très enthousiaste car je vais siéger dans deux de ces délégations : la délégation Recherche et la délégation Stratégie et coordination de la politique des hautes



Dr. Luciana Vaccaro est rectrice de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale HESSO et membre de swissuniversities

écoles. Je suis aussi très curieuse de voir avec quelle dynamique on va travailler et quels seront les sujets qui seront traités et comment nous travaillerons ensemble. Je suis en poste depuis 18 mois et maintenant je fais partie du club. Je pense qu'en Suisse romande et au Tessin nous avons une tradition plus forte de coordination avec les universités et j'ai espoir que mes collègues des six autres HES s'inspireront de nos modèles de collaboration.

fh-ch : En ce qui concerne ces délégations, on a l'impression qu'il y a un déséquilibre dans leur composition. Qu'en pensez-vous ?

Luciana Vaccaro : Nous avons défendu la parité et on aura une situation où HES et HEP auront de toute façon la parité avec les universités. Les universités sont aussi plus nombreuses (10 universités et 2 EPF) il faut respecter cet équilibre. Mais pour la recherche, par exemple, nous avons obtenu un siège de plus. 2015 sera un round d'observation et je

ne m'attends pas à une révolution copernicienne. Par contre en 2016, avec la discussion du message FRI 2017–2020 (Formation, Recherche et Innovation) au niveau parlementaire, les débats seront plus animés. Mais dans le pays du compromis et du consensus on sera capable d'élaborer des positions unitaires. La loi introduit également un changement de paradigmes au niveau du modèle de financement. La recherche va peser beaucoup plus lourd. On passe d'un modèle où l'enseignement pesait 92% et la recherche 8% vers un modèle 85%–15% et dans un cas plus extrême 80%–20%. Pour nous ce sera un défi ne serait-ce que pour pouvoir acquérir plus de fonds de recherche publiques et privés et se positionner. Pour la recherche on devra nécessairement acquérir plus de fonds de tiers et on doit aussi se pencher sur d'autres modèles de financement. On n'est pas dans une période favorable, suite à la votation du 9 février 2014 mais il faut faire du lobbying auprès des institutions, y compris à Bruxelles ou je serai demain.

fh-ch : Vous avez parlé de changement de paradigme au niveau du financement. Est-ce que cela va apporter plus de souplesse au niveau de la recherche ?

Luciana Vaccaro : Si on veut faire de la recherche il faut aussi faire évoluer le modèle de gouvernance et être capable d'évoluer au niveau de la gestion du personnel d'enseignement et de recherche. Les neurones des chercheurs ne sont pas actifs par tranche de 20 minutes. Il faut chercher et trouver d'autres manières de faire.

fh-ch : L'accréditation ne risque-t-elle pas de créer une couche administrative supplémentaire qui va encore complexifier le système ? Comment est-ce que ça va se passer au niveau de la HES-SO ?

Luciana Vaccaro : On vient de recevoir une série de paramètres sur lesquels on sera évalué. M. Denis Berthiaume, vice-recteur en charge de la qualité, est très sensible à ce sujet. Il y aura du travail et ça ne se fera pas à coût zéro. Mais on voudrait qu'à chaque niveau, direction générale, école et domaine on se pose la question de savoir si on peut répondre aux paramètres et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour évoluer. C'est ce que M. Berthiaume appelle le « fit for purpose ». Le système pose une question et il y a une réponse spécifique à chaque domaine et à chaque Haute Ecole. C'est l'identité disciplinaire ou régionale qui est mise en avant et qui permettra de répondre à ces questions. On doit pouvoir démontrer que l'on peut atteindre des standards avec notre génie propre, tout en préservant une cohérence institutionnelle. Il faut que le top down et le bottom up se rencontrent et fonctionnent avec des instances collégiales. Ça demande du travail mais on ne doit pas craindre les standards et les formulaires demandés par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité.

fh-ch : Un des sujets qui nous tient à cœur, c'est la relève qui est actuellement essentiellement assurée des professeurs issus des universités, des EPF ou d'écoles étrangères. Comment faire en sorte que le professorat puisse également être assuré par des professeurs issus de nos écoles ?

Luciana Vaccaro : On accepte dans nos écoles des professeurs avec des profils masters et nous avons besoin de personnes qui ont travaillé dans la recherche industrielle et dans les services publics. Dans notre typologie de fonction on explique qu'il faut des doctorats mais je me suis battue pour que l'on maintienne la mention «ou toute expérience équivalente ». On doit absolument défendre cette partie professionnalisante du profil.

En ce qui concerne les doctorats, on doit commencer avec des doctorats en cotutelle avec les universités. Le besoin de disposer d'une relève interne aux HES n'est pas suffisant pour créer une école doctorale. Une telle démarche nous affaiblirait tant au niveau politique qu'académique car nous n'aurions pas le crédit institutionnel nécessaire. On fait un doctorat pour qu'il serve la société toute entière, pas seulement pour l'institution qui le délivre. Il faut travailler avec les universités au travers de conventions de cotutelles dans lesquelles on définit les droits et les devoirs de chacune et chacun. C'est un but que l'on doit poursuivre actuellement. L'économie privée n'est pas favorable à l'introduction de doctorats dans les HES et n'en ressent pas le besoin. Les choses peuvent changer mais c'est très difficile de construire des écoles doctorales et il ne faut pas se trouver en situation de sous-criticité. Je me fais plus de soucis par rapport à la question d'expérience dans le domaine professionnel. Selon les domaines, nous ne sommes pas compétitifs avec les milieux professionnels privés. Si on veut que ces personnes viennent travailler chez nous et exercer un métier qui demande beaucoup d'abnégation et où il faut donner beaucoup de soi-même car l'enseignement et la recherche nécessitent beaucoup d'investissement en terme humain pour des salaires plus bas que dans l'économie privée, il faut que nos profils deviennent attrayants. Je constate qu'il est difficile de recruter. Nous devons travailler à une meilleure visibilité du professeur HES. De plus avec le temps on doit faire évoluer notre modèle de financement de la recherche. Le bouchon qui doit sauter, c'est celui de la feuille de charge. Mais si on compare notre système avec les pays voisins, on constate que nous sommes plutôt bien lotis.

fh-ch : Il y a une désaffection manifeste des étudiants pour les MINT. Y a-t-il une solution pour enrayer cette érosion et donner envie à nos jeunes d'étudier dans ces domaines ?

Luciana Vaccaro : C'est un problème général européen que les Etats-Unis ont connus avant nous. La désaffection pour les MINT est due à l'évolution économique du marché du travail. Les professions de types généralistes en période de crise sont toujours plus prisées que les autres car les étudiants pensent qu'ils arriveront mieux à se profiler sur le marché du travail. L'autre point est dû à la difficulté des études qui demande un grand engagement et beaucoup de travail. Il faut aussi dire la vérité ; un ingénieur Ra&D dans une entreprise est moins bien payé qu'un économiste dans une grande banque. Ce sont des effets que nous, Hautes Ecoles, avons de la peine à contrer. Pour ma part je suis en contact avec Swiss Engineering et d'autres groupements professionnels et je suis

également présidente de L'Espace des inventions à Lausanne.

fh-ch : Comment est-ce que l'on arrive à diriger une école avec autant de particularités tant au niveau de ses domaines, de ses écoles et de ses cantons ?

Luciana Vaccaro : Ensemble, on est plus fort, c'est indiscutable. Une institution de ce type, demande un travail énorme pour gérer les consensus. Récemment j'ai fait un voyage au Québec où j'ai rencontré l'Université du Québec qui a 10 composantes et 96 000 étudiants. J'ai discuté une heure avec la présidente sur la gouvernance et je me suis rendue compte qu'elle avait la même position que moi. « Essaie d'être toujours là où tu peux apporter de la valeur ajoutée, ne fait jamais ce que les autres font et font bien ». J'essaie de générer du consensus mais la tradition suisse nous permet d'y arriver même si c'est compliqué. J'ai travaillé dans des écoles plus intégrées mais elles rencontrent les mêmes problèmes que moi. Le management universitaire demande de la patience pour générer ce consensus. En fait on ne peut pas demander aux professeur-e-s d'être réactifs et créatifs et d'exiger d'eux qu'ils se mettent « aligner-couvert » à chaque fois que se décide quelque chose. Il faut qu'ils et elles puissent adhérer avec conviction à ce qu'on leur propose.

fh-ch : Depuis sa création, le rectorat de la HES-SO a toujours maintenu le dialogue avec les associations de personnels au sein de plateformes communes. Ce qui marche au rectorat, ne fonctionne pas toujours au sein des établissements et des écoles ... est-ce que le rectorat a une formule magique ?

Luciana Vaccaro : Je suis trop nouvelle dans le système pour dire si l'on fait juste ou faux mais pour moi, la confrontation est importante et je n'en ai pas peur. Je n'ai pas peur du ressentiment, on peut faire germer des choses importantes au travers des désaccords. Je me souviens de séances où votre président (note de la rédaction : Nicolas Sordet de Genève, président de la Fédération des Associations de Personnels de la HES-SO) a dit qu'il n'était pas d'accord mais j'assume mes décisions en face des gens et je prends le temps d'expliquer.

fh-ch : Du 13 au 28 mai 2015 la HES-SO organisera les premières élections de son histoire pour mettre en place des organes participatifs au niveau de chaque domaine (Conseils participatifs de domaine), ainsi que de la HES-SO dans son ensemble (Conseil de concertation). Qu'est-ce que les conseils de concertation et de domaine vont apporter comme valeur ajoutée ?

Luciana Vaccaro: La grande surprise, c'est d'abord le nombre de 180 candidats pour 122 postes à pourvoir ainsi que le grand nombre de candidat-e-s étudiant-e-s. On nous avait prédit que ça allait être une catastrophe et c'est le contraire qui se passe. Cela montre que les étudiants ont des intérêts pour la structure à laquelle ils appartiennent qu'ils veulent connaître et comprendre. La deuxième chose concerne le processus démocratique. Le but est d'élire des personnes qui s'intéressent au système. Cela permet d'élargir notre base et d'impliquer plus de personnes qui apporteront de la valeur ajoutée au système. Ils et elles seront des ambassadeurs et les ambassadrices pour trouver des experts, pour siéger dans les commissions nationales par exemple, pour faire la promotion de nos écoles et pourquoi pas nous représenter au paléo festival. Ce sont aussi des personnes dont le rôle, inscrit dans la convention, sera

de préavis des stratégies et des règlements. Ce sera aussi des moments d'explication car tout ce qui n'est pas dit et expliqué peut donner lieu à des fantasmes, des idées préconçues ou des malentendus. Le personnel administratif et technique n'a pas autant de sièges qu'il voudrait et n'est pas content. C'est un bon signe car ils disent « nous aussi on doit être entendus ». Le but était aussi de faire en sorte que les élections ne se fassent surtout pas tacitement.

fh-ch: Les passerelles entre les HES et les Uni créent un sentiment d'inégalité. Existe-t-il des solutions ?

Luciana Vaccaro: Je m'attaque maintenant aux passerelles et j'ai prochainement une séance avec la Conférence universitaire de Suisse occidentale. On va poser le cadre.

fh-ch: Comment sera la HES-SO en 2023 ?

Luciana Vaccaro: Pour 2023, J'espère que la confiance mutuelle règnera à la HES-SO. On aura fait nos preuves et on sera enfin reconnus comme étant au service d'un monde plus beau. Je me réjouis de vivre ce moment.

fh-ch: Un grand merci à M^{me} Vaccaro, bâtisseuse d'une HES-SO toujours plus belle, d'avoir accordé un peu de temps à notre bulletin.

Denise Martin – Hervé Bourrier ■

Denise Martin

Secrétaire générale de swissfaculty (Conférence des Enseignant-e-s des Hautes Ecoles Suisses) et de fh-ch

Hervé Bourrier

membre de swissfaculty et vice-président de fh-ch

Das HFKG – ein gemeinsames Modell für den Tertiärbereich

Interview mit Luciana Vaccaro,
Rektorin der HES-SO

Lausanne, 20. April 2015

Mit ihren fast 20 000 Studierenden und 10 000 Mitarbeitenden an 27 Hochschulen, 31 Standorten, 7 Kantonen und einem Jahresbudget von etwas mehr als einer halben Milliarde Franken ist die HES-SO die grösste Fachhochschule der Schweiz. Die Rektorin Luciana Vaccaro steuert dieses grosse Schiff seit dem 1. Oktober 2013. Am 20. April konnten Denise Martin und Hervé Bourrier sich mit ihr während einer Stunde unterhalten. Sie hat uns in ihrem Büro an der Avenue de Provence in Lausanne freundlich empfangen und auf die Fragen von fh-ch geantwortet.

fh-ch: Das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG ist am 1. Januar 2015 in Kraft getreten und die Schweizerische Hochschulkonferenz hat zum ersten Mal getagt. Worin sehen Sie die Auswirkungen dieses Gesetzes für die Fachhochschulen im Allgemeinen und speziell für die HES-SO?

Luciana Vaccaro: Zum ersten Mal hat man ein gemeinsames Modell für die tertiäre Lehre eingeführt, indem dasselbe Gesetz für die FHs, Universitäten, ETHs und PHs gilt. Das ist die Vollendung einer grossen Baustelle

und die Anerkennung der Berufsbildung auf tertiärem Niveau. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Koordination durch swissuniversities, was die Entscheidungen erleichtern und vereinfachen wird. Zum Beispiel müssen in den Delegationen gemeinsam Diskussionen mit den Kollegen von Universitäten und PHs stattfinden, um Projekte zu starten und zu koordinieren. Das HFKG drängt uns zur Koordination, zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Kooperation. Was das Finanzielle betrifft, so werden die Referenzkosten einheitlich für alle Hochschulen gültig sein. In einem so kleinen Land kann man sich nicht den Luxus leisten, so zu tun, als ob in einer Entfernung von 60 Kilometern niemand lebte. swissuniversities hat eine Matrixstruktur, welche der Struktur der HES-SO gleicht. Einerseits strukturiert sich die Rektorenkonferenz über Kammern (Kammer universitäre Hochschulen, Kammer Fachhochschulen und Kammer Pädagogische Hochschulen), aber sie hat gleichzeitig auch eine transversale Struktur über Delegationen. Ich persönlich bin sehr enthusiastisch, da ich zwei Delegationen vorstehen werde, der Delegation Forschung und der Delegation Hochschulpolitische Strategie und Planung. Ich bin auch sehr neugierig zu erfahren, mit welcher Dynamik wir arbeiten werden, welche Geschäfte wir aufnehmen und wie wir zusammenarbeiten. Ich bin seit 18 Monaten im Amt und gehöre jetzt zum Club. Ich denke, dass wir in der Romandie und im Tessin eine stärkere Koordinationstradition mit den Universitäten ha-

ben, und ich hoffe, dass meine Kollegen der anderen sechs Fachhochschulen sich von unseren Kooperationsmodellen inspirieren lassen.

fh-ch: Wenn man die Zusammensetzung der Delegationen anschaut, erhält man den Eindruck, es gebe ein gewisses Ungleichgewicht in der Zusammensetzung. Wie ist Ihre Einschätzung?

Luciana Vaccaro: Wir haben die Parität verteidigt und wir haben eine Situation, in der die FHs und PHs auf jeden Fall gemeinsam Parität gegenüber den Universitäten haben. Die Universitäten sind auch zahlreicher (10 Universitäten und 2 ETHs) und dieses Gleichgewicht muss respektiert werden. Aber z.B. für die Delegation Forschung haben wir einen zusätzlichen Sitz erhalten. 2015 wird eine Beobachtungsrunde sein und ich erwarte keine kopernikanische Wende. 2016 werden die Debatten hingegen kontroverser geführt werden im Zusammenhang mit der Diskussion der BFI-Botschaft 2017–2020 (Bildung, Forschung und Innovation) im Parlament. Aber in einem Land des Kompromisses und des Konsenses wird man fähig sein, einheitliche Positionen zu erarbeiten. Das Gesetz führt ebenfalls einen Paradigmenwechsel im Finanzierungsmodell ein. Die Forschung wird viel stärker gewichtet. Ausgehend von einem Modell, in dem die Lehre 92% und die Forschung 8% betrug, bewegt man sich in Richtung eines Verhältnis von 85% : 15% oder

noch extremer von 80% : 20%. Für uns wird dies eine Herausforderung sein, geht es doch darum, mehr öffentliche und private Forschungsgelder zu erhalten und uns zu positionieren. Für die Forschung muss man notwendigerweise mehr Drittmittel generieren und man muss sich auch auf weitere Finanzierungsmodelle stützen. Auf Grund der Abstimmung vom 7. Februar 2014 ist man nicht in einer günstigen Position und man muss bei den Institutionen lobbyieren, auch in Bruxelles, wo ich morgen bin.

fh-ch: Sie haben von einem Paradigmenwechsel im Finanzierungsmodell gesprochen. Wird dies der Forschung mehr Flexibilität bringen?

Luciana Vaccaro: Wenn man Forschung machen will, muss man auch das Modell der Entscheidungsstruktur weiterentwickeln und fähig sein, sich weiterzuentwickeln bei der Anstellung der Personen in Lehre und Forschung. Die Neuronen der Forschenden arbeiten nicht im 20-Minuten-Takt. Es braucht andere Lösungen.

fh-ch: Schafft nicht die Akkreditierung eine weitere administrative Ebene, welche das System noch komplizierter macht? Wie schätzen sie dies für die HES-SO ein?

Luciana Vaccaro: Man hat eine Menge an Parametern erhalten, aufgrund welcher man akkreditiert wird. Denis Berthiaume, Vize-Rektor und Qualitätsbeauftragter, befasst sich stark mit dieser Frage. Es wird zu tun geben und dies wird auch kosten. Aber man möchte, dass auf jeder Ebene – Direktion, Schule, Fachbereich – die Frage gestellt wird, ob man die Parameter erfüllt und welche Mittel einzusetzen sind, um sich zu verbessern. Denis Berthiaume bezeichnet dies mit «fit for purpose». Das System stellt eine Frage und es gibt eine spezifische Antwort in jedem Fachbereich und in jeder Hochschule. Die disziplinäre oder regionale Identität muss an erster Stelle stehen und wird Antworten ermöglichen. Man muss zeigen können, dass wir mit unserem eigenen Genie Standards erreichen und gleichzeitig die institutionelle Kohärenz bewahren. Das «top down» und das «bottom up» müssen sich begegnen und in kollegialen Gremien funktionieren. Dies bedeutet Arbeit, aber wir müssen die Standards und die Formulare der schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ nicht fürchten.

fh-ch: Ein wichtiges Thema, das uns am Herzen liegt, ist der Nachwuchs an Dozierenden; zurzeit kommen sie vor allem von der Universität, der ETH oder aus dem Ausland. Was braucht es, damit auch unsere eigenen FH-Abgänge

rinnen und -abgänger auf eine Professur wählbar sind?

Luciana Vaccaro: An unseren Schulen werden Professoren mit einem Mastertitel akzeptiert, denn wir brauchen Personen, die in der Forschung gearbeitet haben, sei es in der Industrie oder im öffentlichen Sektor. In unserer Funktionsbeschreibung steht, dass es ein Doktorat braucht, aber ich habe dafür gekämpft, dass die Erwähnung «oder eine äquivalente Erfahrung» stehen bleibt. Man muss diese berufsbefähigende Seite des Profils unbedingt verteidigen!

Was das Doktorat anbelangt, so sollte man mit einer gemeinsamen Betreuung der Doktoranden starten, d.h. FH und Universität gemeinsam. Die Notwendigkeit eines eigenen Nachwuchses ist kein ausreichender Grund, ein Doktoratsprogramm aufzubauen. Ein solcher Schritt würde uns sowohl politisch wie auch akademisch schwächen, da uns die notwendige institutionelle Anerkennung fehlen würde. Man macht den Doktor, damit er der Gesellschaft nützt und nicht nur der verleihenden Institution. Man muss mit den Universitäten zusammenarbeiten anhand von Verträgen, welche die gemeinsame Betreuung regeln durch die Definition der Rechte und Pflichten beider Partner. Das ist ein Ziel, dass man jetzt verfolgen soll. Die Privatindustrie ist der Einführung eines FH-Doktorats nicht gut gesinnt und sieht keine Notwendigkeit. Die Zeiten können sich ändern, aber es dürfte schwierig sein, Doktoratsprogramme auf die Beine zu stellen; auf jeden Fall darf man sich nicht in die Situation einer unterkritischen Anzahl an Doktorierenden begeben. Ich mache mir mehr Sorgen in Bezug auf die Frage nach genügend Erfahrung im professionellen Bereich. Je nach Fach sind wir mit den privaten Anbietern nicht wettbewerbsfähig. Wenn man will, dass Fachkräfte zu uns kommen und einen Beruf ausüben, der viel Verzicht und gleichzeitig viel Hingabe verlangt, denn Lehre und Forschung bedingen viel persönliches Engagement zu einem Lohn, der tiefer ist als in der Privatwirtschaft, dann müssen unsere Profile anziehend sein. Ich stelle fest, dass es schwierig ist, geeignete Personen zu finden. Wir müssen an der besseren Sichtbarkeit des FH-Dozierenden arbeiten. Des Weiteren müssen wir mit der Zeit unser Modell der Forschungsfinanzierung weiterentwickeln. Der Korkei, der knallen muss, ist das Pflichtenheft. Aber wenn wir unser System mit den benachbarten Ländern vergleichen, stellen wir fest, dass wir eher gut dotiert sind.

fh-ch: Für den MINT-Bereich gibt es bei vielen Gymnasiastinnen und Gymnasiasten eine Abneigung. Gibt es eine Lösung, wie man die Erosion verhindern und den Jungen Lust auf diese Gebiete vermitteln könnte?

Luciana Vaccaro: Das ist ein allgemeines Problem in Europa, welches die USA vor uns gekannt hat. Die Abneigung für MINT hängt mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Arbeitsmarktes zusammen. Generalistische Berufe werden zu Krisenzeiten eher gewählt als die anderen, da die angehenden Studierenden glauben, dass sie sich besser auf dem Arbeitsmarkt profilieren können. Andererseits sind diese Studien schwierig und verlangen grosses Engagement und viel Arbeit. Man muss auch die Wahrheit sagen: Ein Ingenieur in einer Entwicklungsabteilung ist weniger gut bezahlt als ein Betriebswirtschaftler in einer grossen Bank. Gegen diese Effekte kommen wir, die Hochschulen, kaum an. Ich, meinerseits, bin in Kontakt mit Swiss Engineering und anderen professionellen Gruppierungen und ich bin auch Präsidentin des Espace des inventions in Lausanne.

fh-ch: Wie gelingt es, eine Hochschule mit so vielen verschiedenen Strukturen zu leiten? Ich denke da an die vielen Fachbereiche, Schulen, Standorte, Kantone.

Luciana Vaccaro: Zusammen ist man stärker, dies lässt sich nicht diskutieren. Bei einer solchen Institution braucht es enorm viel Arbeit, einen Konsens zu finden. Kürzlich war ich in Québec, an der Universität mit ihren 10 Departementen und 96 000 Studierenden. Ich habe mit der Präsidentin während einer Stunde über die Leitung diskutiert und ich habe erfahren, dass sie die gleiche Auffassung wie ich hat: «Versuche da zu sein, wo Du einen Mehrwert beitragen kannst, mache nie das, was die anderen machen und gut machen.» Ich versuche einen Konsens zu finden und die Schweizer Tradition erlaubt es uns, dies zu erreichen, auch wenn es schwierig ist. Ich habe an Schulen gearbeitet, die stärker integriert waren, aber sie hatten dieselben Probleme wie ich. Eine Hochschulleitung braucht Geduld, um Konsens zu finden. Man kann ja nicht von den Professorinnen und Professoren verlangen, dass sie reaktiv und kreativ sind und sich einordnen, sobald etwas entschieden ist. Es ist wichtig, dass sie das, was man ihnen vorschlägt, mit Überzeugung ausüben können.

fh-ch: Seit Beginn der HES-SO hat das Rektorat immer den Dialog mit den Personalverbänden auf gemeinsamen Plattformen aufrecht erhalten. Was auf Ebene Rektorat möglich ist, gelingt nicht immer an den einzelnen Fachhochschulen... hat das Rektorat eine magische Formel?

Luciana Vaccaro: Ich bin zu neu in diesem System um sagen zu können, ob man es richtig oder falsch macht, aber ich meinerseits finde, dass die Konfrontation wichtig ist und ich habe keine Angst davor. Ich habe keine Angst

vor Missstimmungen, denn man kann wichtige Dinge vorantreiben, auch wenn man nicht einverstanden ist. Ich erinnere mich an Sitzungen, an welchen Ihr Präsident (Anmerkung der Redaktion: Nicolas Sordet, Genf, Präsident der FAP HES-SO) gesagt hat, er sei nicht einverstanden, aber ich fälle meine Entscheidungen offen und nehme mir Zeit, diese zu erklären.

fh-ch: Vom 13. bis 28. Mai 2015 organisiert die HES-SO die ersten Wahlen ihrer Geschichte, um Mitwirkungsorgane auf Ebene jedes Fachbereichs (Conseils participatifs de domaine) wie auf Ebene der Gesamthochschule (Conseil de concertation) einzuführen. Was werden diese Mitwirkungsorgane an Mehrwert bringen?

Luciana Vaccaro: Die grosse Überraschung ist einmal, dass sich 180 Kandidatinnen und Kandidaten auf 122 «Posten» gemeldet haben, wie auch die grosse Anzahl kandidierender Studierender. Man hatte uns gesagt, das werde ein Desaster, aber es ist jetzt genau das Gegenteil. Das zeigt, dass die Studierenden Interesse für die Struktur haben, zu welcher sie gehören, dass sie sie kennen lernen und

verstehen wollen. Das zweite betrifft den demokratischen Prozess. Ziel ist, Personen zu wählen, die sich fürs System interessieren. So können wir unsere Basis erweitern: Mehr Personen werden mit einbezogen und bringen Mehrwert fürs System. Sie werden die Botschafterinnen und Botschafter sein, um Expertinnen und Experten zu finden, z.B. für Schweizerische Kommissionen, sie werden Werbung für unsere Schulen machen und, weshalb nicht, diese am Paléo Festival vertreten. Diese Personen haben auch die im Vertrag genannte Aufgabe, zu Strategien und Reglementen angehört zu werden. Das gibt auch die Möglichkeit, Erklärungen abzugeben, denn alles, was nicht gesagt und erklärt ist, könnte zu unrealistischen Vorstellungen, falschen Ideen und Missverständnissen führen. Das technische und administrative Personal hat nicht wo viele Sitze wie erwünscht und ist nicht zufrieden. Das ist ein gutes Zeichen, denn sie sagen «auch wir wollen gehört werden». Eines der Ziele war auch, dass die Wahlen nicht still durchgeführt würden.

fh-ch: Die Passerellen zwischen Fachhochschulen und Universitäten lassen ein Gefühl der Ungleichheit entstehen. Gibt es eine Lösung?

Luciana Vaccaro: Ich beginne jetzt, mich mit den Passerellen zu beschäftigen, und ich habe demnächst eine Sitzung mit der Westschweizer Universitätskonferenz (CUSO). Man wird einen Rahmen setzen.

fh-ch: Wie wird die HES-SO 2023 aussehen?

Luciana Vaccaro: Für 2023 erhoffe ich mir, dass an der HES-SO gegenseitiges Vertrauen herrscht. Wir werden uns bewiesen haben und endlich dafür anerkannt werden, dass wir im Dienste einer schöneren Welt stehen. Ich freue mich auf diesen Augenblick.

fh-ch:

Grossen Dank, Mme Vaccaro, Erbauerin einer immer schöneren HES-SO, für die Zeit, die Sie unserem Bulletin zur Verfügung gestellt haben.

Denise Martin – Hervé Bourrier

Denise Martin

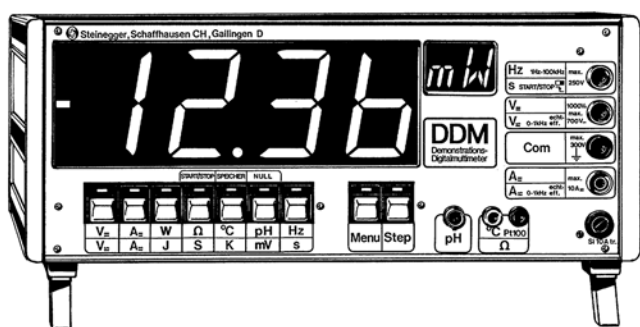
Generalsekretärin swissfaculty (Konferenz Hochschuldozierende Schweiz) und fh-ch

Hervé Bourrier

Mitglied swissfaculty und Vize-Präsident fh-ch

Demonstrations-Digitalmultimeter DDM

Art. Nr. 26



- Misst: Spannung, Strom, Wirkleistung, Energie, Widerstand, Temperatur, pH-Wert, Zeitintervall und Frequenz
- 56mm hohe LED-Ziffern und 9999 Messpunkte
- Automatische und manuelle Bereichsumschaltung
- Mehr als 20 Zusatzgeräte direkt anschliessbar
- Einfacher Datenaustausch mit PC/Mac im Multitasking über die bidirektionale Serieschnittstelle
- 2 freiprogrammierbare Analog-Ausgänge
- Ausführliche 75-seitige Bedienungsanleitung

Preis inkl MWSt. Fr 2'350.-

Die kostenlose Kurzbeschreibung "Demonstrations-Digitalmultimeter DDM Art. Nr. 26" erhalten Sie direkt vom Hersteller:

Steinegger & Co.
Rosenbergstrasse 23
8200 Schaffhausen



Fax : 052-625 58 60
☎ : 052-625 58 90
Internet: www.steinegger.de

**PARLER
FORT ET
SE FAIRE
ENTENDRE**

**DONNEZ
DE LA VOIX
POUR
LES ÉLECTIONS
HES-SO**

Délai de candidature : 10 avril 2015
Scrutin : 13 - 28 mai 2015
www.hes-so.ch/elections

Hes-so

Haute école spécialisée
de Suisse romande
Fachhochschule Nordostschweiz
University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

Das Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik

Für eine Bildung, die den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechen kann, ist insbesondere die Qualität des Unterrichts entscheidend. Die Fachdidaktiken haben deshalb eine besondere Bedeutung für die zukunftsgerichtete Entwicklung der Schule und der Pädagogischen Hochschulen, welche mit den Lehramtsstudien die Ausbildung der künftigen Lehrkräfte sowie die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung verantworten. Dabei handelt es sich bei den Fachdidaktiken um vergleichsweise junge Wissenschaften. In der Schweiz sind sie teils gut entwickelt und mit substanzieller Forschung abgestützt, teils zeigt sich ein erheblicher Entwicklungsbedarf. In jedem Fall besteht ein virulenter Nachwuchsbedarf. An den Pädagogischen Hochschulen und an einzelnen universitären Hochschulen ist zwar anerkannte fachdidaktische Expertise vorhanden; die wissenschaftliche Nachwuchsförderung muss aber besser alimentiert und auch strukturell abgesichert werden.

swissuniversities bzw. deren Vorgängerinstitutionen (crus und cohep) haben den Bedarf erkannt und das erste Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik ins Leben gerufen; es wird von Pädagogischen Hochschulen und Universitäten gemeinsam getragen und steht allen Doktoratsstudierenden, welche mit fachdidaktischen Themen befasst sind, offen.

Was sind Fachdidaktiken?

Fachdidaktiken sind die Wissenschaften des fachspezifischen Lernens (und seiner Bedingungen) und Lehrens (und seiner Bedingungen). Als Lehr- und Lernwissenschaft sind sie jeweils auf ein Schulfach oder auf einen Fächerverbund konzentriert. Sie befassen sich also sowohl damit, was gelehrt und gelernt wird, als auch, wie Lehren und Lernen geschieht, also mit den Gegenständen, den Erwerbs- und Vermittlungsprozessen und schliesslich auch mit den Ergebnissen des Lehrens und Lernens im Fach. Mit dieser Art der Mehrfachausrichtung ergeben sich für jede einzelne fachdidaktische Disziplin vielfältige Aufgaben:

- Die Fachdidaktiken fundieren ihren Blick auf die fachlichen Inhalte. Sie begründen deren Auswahl und stellen sie in die jeweiligen curricularen Zusammenhänge. Sie entwickeln Modelle für das Lehren auf der Grundlage fachlichen Wissens. Die

Fachdidaktiken brauchen also den Zugang zum Fach und seiner Entwicklung.

- Zugleich richtet sich der Blick der Fachdidaktiken auf das Lernen, auf die Prozesse des Erwerbs und der Vermittlung von fachlichen Inhalten sowie auf deren Integration in einzelfachübergreifende Bildungsvorgänge. Die Fachdidaktiken brauchen also auch eine konzeptionelle Vorstellung von Bildung, sie sind in dieser Sicht erziehungswissenschaftlich orientiert.
- Konzepte didaktischen Handelns stützen sich auf Ergebnisse einer pädagogisch und fachdidaktisch orientierten Lehr-Lernforschung. Sie werden konkretisiert in der Gestaltung von Lernumgebungen, Materialien und Beurteilungshilfen für die Lehrerinnen und Lehrer, dies jeweils zugeschnitten auf bestimmte Lernkontexte. Ihre Wirksamkeit in den spezifisch angelegten Lehr-Lernsituationen muss dann wiederum überprüft werden. Die Fachdidaktiken brauchen also den Anschluss an die Sozialwissenschaften, konkret auch an die Psychologie und deren Methoden, damit sie neues und empirisch gesichertes Wissen über das Lernen und Lehren im Fach und deren jeweilige Bedingungen gewinnen können.
- Und schliesslich sind die Fachdidaktiken mit den Bedürfnissen der Praxis (mit jenen der Lehrerinnen und Lehrer und der Akteure in den Bildungsadministrationen) nach konkret umsetzbaren, Orientierung bietenden und Erfolg versprechenden Konzepten konfrontiert. Hinzu kommt, dass die Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der Schule gestiegen sind und dass damit auch ein erhöhter Druck auf die Fachdidaktiken entsteht. Die Praxis erwartet deshalb nicht nur gut handhabbare Konzeptionen von Unterricht, sondern auch solche, deren Effektivität für das Lernen nachgewiesen wird.

Diese Anforderungen bewältigen die Fachdidaktiken auf der Grundlage von Forschungsarbeiten, mit welchen das jeweils notwendige Wissen entwickelt werden kann, dies in internationalen Netzwerken und in Partnerschaft zwischen verschiedenen Hochschulen. Wegen ihrer vielfältigen Aufgaben verorten sich die Fachdidaktiken zwischen Grundlagen- und Anwendungsforschung als eine nutzenorientierte und nutzeninspirierte Grundlagenforschung. Hier setzt auch das



Andrea Bertschi-Kaufmann, Prof. Dr. phil. I, Leiterin Institut Forschung und Entwicklung und Professorin für Leseforschung, Deutsche Literatur und ihre Didaktik an der Pädagogischen Hochschule FHNW und Privatdozentin für Deutsche Philologie mit besonderer Berücksichtigung der Fachdidaktik an der Universität Basel

Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik an.

Zur Ausrichtung des Doktoratsprogramms

Das Programm bezweckt die Förderung von fachdidaktischen Dissertationen mittels eines komplementären Programms zu den bestehenden Doktoratsprogrammen der einzelnen Universitäten und der ETH. Es wird von swissuniversities getragen und von Pädagogischen Hochschulen und Universitäten gemeinsam gestaltet.

Auf institutioneller Ebene trägt das Programm zum Aufbau und zur Konsolidierung des Wissenschaftsbereichs der Fachdidaktik in der Schweiz bei. Es fördert die Etablierung eines Dialogs zwischen den einzelnen Fachdidaktiken und die Umsetzung einer engen Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Pädagogischen Hochschulen.

Ausbildungsziele

Das Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik offeriert ein hoch stehendes Bildungsangebot, welches die Doktorierenden dazu führt:

- den Wissenschaftsbereich der Fachdidaktik besser zu verstehen und zu beherrschen;
- ihre wissenschaftlichen Kenntnisse zu konsolidieren;
- methodologische Kompetenzen zu erwerben;
- ihre transferierbaren Kompetenzen zu stärken; insbesondere ihre Fertigkeiten in der schriftlichen und mündlichen Kommunikation in wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexten zu entwickeln.

Damit trägt das Programm zur Integration der Doktorierenden in der nationalen und internationalen wissenschaftlichen und pädagogischen Gemeinschaft bei und unterstützt sie insbesondere beim Aufbau eines professionellen Netzwerks.

Zielgruppe

Das Programm richtet sich einerseits an Personen mit einem fachwissenschaftlichen Profil, andererseits an Personen mit einer Ausbildung in Erziehungswissenschaften oder einem Lehrdiplom. Das Programm ist in erster Linie auf Personen ausgerichtet, die an einer schweizerischen Institution promovieren, es steht aber auch Doktorierenden

aus anderen Ländern offen, sofern genügend Plätze zur Verfügung stehen und ihre Teilnahme an den Modulen finanziert wird.

Zulassung, Kriterien und Verfahren

Grundlegende Kriterien sind das Verfassen einer Dissertation zur Didaktik in einem bestimmten Fachbereich sowie die Motivation, sich in das schweizerische Doktorierendennetz einzubringen.

Formale Kriterien sind die offizielle Einschreibung als Doktorierende/r an einer schweizerischen Universität und die Anmeldung unter www.fachdidaktik.ch/informationen-fuer-interessierte/anmeldung/

Über die Zulassung entscheidet der wissenschaftliche Ausschuss.

Inhalte und Angebote

Das Schweizerische Doktoratsprogramm in Fachdidaktik bietet in unterschiedlichen Veranstaltungsformaten einen Fokus auf transversale, transdisziplinäre und methodische Fragestellungen.

Jedes Jahr werden verschiedene Veranstaltungen angeboten bzw. für Studierende des Schweizerischen Doktoratsprogramms in Fachdidaktik geöffnet:

- Eine Kompaktveranstaltung in Form einer mehrtägigen Summer, Autumn bzw. Winter School. Die Kompaktveranstaltungen werden von der Programmleitung organisiert und betreffen transversale Themen.

Nächste Veranstaltung: Autumn School «Fachdidaktiken im Spannungsfeld zwischen Deskription und Norm», 4.–6. November 2015, Chavannes-de-Bogis

- Seminare, welche spezielleren wissenschaftlichen Fragen gewidmet sind
- Workshops, die methodologischen Fragen bearbeiten.

Informationen zum Programm und den verschiedenen Veranstaltungen finden sich laufend auf der Website des Programms: www.fachdidaktik.ch/aktivitaeten.

Programmleitung

Verantwortlich für die Programmleitung sind Prof. Dr. Andrea Bertschi-Kaufmann (Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz und Universität Basel), Prof. Dr. Jean-Luc Gurtner (Universität Fribourg), Prof. Dr. Bernard Schneuwly (Universität Genf) und Prof. Dr. Michael Prusse (Pädagogische Hochschule Zürich).

Delegiertenversammlung 2015

Samstag, den 30. Mai 2015, 09.45 Uhr, Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9, 6002 Luzern

Einladung an alle Kolleginnen und Kollegen

Im Namen des Zentralvorstandes des fb-ch lade ich alle Kolleginnen und Kollegen der sieben Fachhochschulen ein, am Samstag, dem 30. Mai 2015, nach Luzern zu kommen.

Nach den ordentlichen Geschäften hält Gregor Häfliger, Abteilung Nationale Forschung und Innovation SBFI, ein Kurzreferat zur Forschung und deren Finanzierung im Rahmen des HFKG. Anschliessend Diskussion, Aperitif und gemeinsames Mittagessen.

Freundliche Grüsse

Norbert Hofmann, Präsident fb-ch

P.S.: Ein präsen-ter, offener, gut vernetzter Dozierenden-Verband bringt Vorteile für uns alle!

Programm

09.15 – 09.45	Empfang mit Kaffee und Gipfeli
09.45	Delegiertenversammlung (öffentlich)
11.30	Kurzreferat von Dr. Gregor Häfliger, Abteilung <i>Nationale Forschung und Innovation</i> SBFI, mit anschliessender Diskussion
12.30	Aperitif an der HSLU-Wirtschaft
13.00	Mittagessen im Restaurant La Terrazza

Zur Planung des Kulinarischen bitten wir Sie um Anmeldung bis spätestens 24. Mai 2015 an Denise Martin (denise.martin@fh-ch.ch) oder unter www.fh-ch.ch.



Assemblée des Délégué-e-s 2015

Samedi 30 mai 2015, 09h45, Haute école Lucerne – gestion
Zentralstrasse 9, 6002 Luzern

Invitation à toutes les collègues et tous les collègues

Au nom du Comité central de fb-ch, j'ai le plaisir d'inviter toutes les collègues et tous les collègues des sept HES à se rendre à Lucerne le 30 mai.

Après les affaires ordinaires, M Gregor Häfliger, Division Recherche et innovation nationales SEFRI, nous fournira des informations concernant la recherche et son financement dans le nouveau cadre de la LEHE. Ce bref exposé sera suivi d'une discussion, d'un apéritif et d'un déjeuner.

Meilleures salutations

Norbert Hofmann, Président fb-ch

Jahresbericht des Präsidenten 2014/2015

Der fh-ch bleibt bei seinem Ziel, die Rahmenbedingungen für Dozierende zu verbessern. Durch die etablierte Zusammenarbeit mit «swissfaculty» (Konferenz Hochschuldozierende Schweiz) ist der fh-ch seinen längerfristigen Zielen bei der Etablierung der Mitwirkung an den Fachhochschulen und der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ein Stück näher gekommen.

Seit dem 1. Januar 2015 ist das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz HFKG in Kraft. Der fh-ch hat als Mitglied von swissfaculty ihren Vertreter Prof. Dr. Stephan Morgenthaler (EPFL) in die Schweizerische Hochschulkonferenz, das oberste hochschulpolitische Organ, senden können. Prof. Dr. Norbert Hofmann wurde als Vertreter Hochschuldozierende in den Schweizerischen Akkreditierungsrat gewählt.

swissfaculty partizipiert somit aktiv an der neu geschaffenen Hochschullandschaft Schweiz. Der jahrelange Einsatz zeigt Erfolg: Nicht nur die Studierenden, sondern auch der Mittelbau und die Dozierenden haben eine (beratende) Stimme (mit Antragsrecht) im obersten hochschulpolitischen Organ und wurden in den Akkreditierungsrat gewählt.

Nun gilt es, diese Verantwortung wahrzunehmen und vor allem in den Bereichen, wo Praxiserfahrung in Lehre und Forschung, in Weiterbildung und Dienstleistung, gefragt ist, diese auch einzubringen. Oberstes Ziel ist und bleibt die Ausbildung der Studierenden durch Dozierende, die didaktisch guten Unterricht machen, neuestes Forschungswissen auf Grund ihrer Beteiligung an (inter)nationalen Forschungsprojekten vermitteln und mit Partnern in der Praxis gemeinsam umsetzen. Die Praxisorientierung muss das Markenzeichen der Fachhochschule bleiben.

Letztlich kann diese Verantwortung nur durch Mitwirkung sichergestellt werden, die ausreichend zeitlich dotiert ist (20% Stellenprozente auf 100 Mitarbeitende), Mitsprache auf allen Ebenen und Zugang zu Informationen (Corporate Governance) sicher stellt und vor allem auch von der Leitung tatsächlich anerkannt wird.

Unter den zunehmend schwierigen Randbedingungen an den Fachhochschulen zeigt es sich, dass diese Minimalstandards der Mitwirkung nicht etabliert sind. Weiterhin verunmöglicht die stärker werdende Belastung

der Dozierenden im vierfachen Leistungsauftrag die Mitwirkung, da oft die zeitlichen Ressourcen fehlen.

Eine gelebte Mitwirkung schafft ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten an der Bildung von Qualität im vierfachen Leistungsauftrag und manifestiert sich nicht in GBytes an Dokumenten, die in Dokumentenmanagement-Systemen abgelegt sind.

Einigen der gesteckten Ziele aus dem letzten Jahr sind wir ein gutes Stück näher gekommen oder haben sie erreicht:

Hervorzuheben sind folgende Erfolge und Aktivitäten:

1. «swissfaculty» (Konferenz Hochschuldozierende Schweiz) hat einen Vertreter im Hochschulrat und im Akkreditierungsrat.
2. Der fh-ch konnte durch Mitarbeit in der Arbeitsgruppe und den Sous Groupes «Akkreditierungsrichtlinien» die Mitwirkung der Hochschulangehörigen einbringen (die Vernehmlassung der Akkreditierungsrichtlinien läuft diesen Sommer). Mitwirkung ist laut HFKG und Akkreditierungsrichtlinien eine Bedingung für die Zulassung als Hochschule.
3. Der fh-ch engagiert sich für schlanke Passerellen (Übertritte der Studierenden) ohne Doppelspurigkeit. Qualifikation und Zugangsberechtigung müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass Ausbildungswege für qualifizierte und motivierte Studierende nicht zur Sackgasse werden. Dies setzt auf Seiten der abgebenden und der aufnehmenden Hochschule oder höheren Fachschule eine konstruktive gemeinsame Gestaltung der Passerellen voraus, auf gleicher Augenhöhe und mit dem Hauptaugenmerk auf die Studierenden. Hier sieht der fh-ch Handlungsbedarf.
4. Der Jahresabschluss 2014 schliesst erneut mit einer schwarzen Null ab. Der fh-ch kann für geringere Kosten 3 mal pro Jahr sein Bulletin publizieren und die Mitglieder sowie Vertreter der Politik informieren. Mit einer starken Präsenz verschaffen wird uns in den Kantonen und dem Bund fachkundig mit relevanten Themen Gehör.
5. Der fh-ch ist wie in den letzten Jahren präsent auf vielen Tagungen wie z.B. an der Bürgenstock-Konferenz, der Verbundpartnertagung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)



Norbert Hofmann,
Präsident fh-ch und
Mitglied swissfaculty
Président fh-ch et
membre swissfaculty
norbert.hofmann@fhnw.ch

und am Treffen mit Dozierendenvertretern aus Süddeutschland in Kempten.

6. Die Generalsekretärin und ich konnten 2014 die Sektionen HSR und HSLU besuchen.

Insbesondere der Start des Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) 2015 verlangt eine hohe Qualität im vierfachen Leistungsauftrag. Der fh-ch ist gefordert sicher zu stellen, dass diese Qualität nicht sinkt, denn die seit Jahren laufende Effizienzsteigerung der Fachhochschulen, die zusätzlichen Aufgaben – z.B. Internationalisierung oder Qualitätssicherung – die hohen Marketingauslagen sowie die gleichzeitig sinkende Bildungsfinanzierung bedrohen dieses Ziel.

Der fh-ch steht als Standesorganisation für die Mitwirkung ein und unterstützt seine Sektionen.

Ich möchte mich bei Hervé Bourrier, Gaston Wolf, der Generalsekretärin Denise Martin, Urs Greuter, Bruno Weber, Franz Baumberger, jedem Mitglied des Zentralvorstandes und den Mitgliedern der swissfaculty herzlich für die ausgezeichnete Zusammenarbeit, die kritische Diskussion und das Vertrauen danken.

Brugg, 4. Mai 2015

Rapport annuel du Président 2014/2015

fh-ch reste fidèle à son objectif, à savoir l'amélioration des conditions-cadres pour les enseignant-e-s. Grâce à l'institutionnalisation de sa coopération avec «swissfaculty» (Conférence des enseignant-s des hautes écoles suisses), fh-ch s'est rapprochée de ses buts à long terme en ancrant le droit à la participation dans les hautes écoles spécialisées et en collaborant avec d'autres organisations.

La Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles LEHE est entrée en vigueur le 1er janvier 2015. En tant que membre de swissfaculty, fh-ch est désormais représentée par le Prof. Dr Stephan Morgenthaler (EPFL) à la Conférence suisse des hautes écoles, l'organe politique supérieur des hautes écoles. De son côté, le Prof. Dr Norbert Hoffmann a été élu au Conseil suisse d'accréditation en tant que représentant des enseignant-e-s des hautes écoles

swissfaculty participe ainsi activement au nouveau paysage des hautes écoles de notre pays. Notre engagement au fil de nombreuses années porte ses fruits: non seulement les étudiant-e-s mais également le corps intermédiaire et les enseignant-e-s disposent aujourd'hui d'une voix (consultative, avec droit de motion) au sein de l'organe politique supérieur des hautes écoles et d'un représentant auprès du Conseil d'accréditation.

Il s'agit maintenant d'assumer cette responsabilité, notamment dans les domaines où des expériences pratiques en matière d'enseignement et de recherche, de formation continue et de prestations de service sont requises. Notre objectif final reste le même, à savoir assurer la formation des étudiant-e-s grâce à des enseignant-e-s expert-e-s en didactique, à même de transmettre les dernières connaissances issues de la recherche du fait de leur participation à des projets de recherche (inter)nationaux et en liaison étroite avec des partenaires praticiens. Cette orientation sur la pratique doit d'ailleurs rester la marque de fabrique des hautes écoles spécialisées.

Cette responsabilité ne peut être assurée que par le biais de la participation, à laquelle suffisamment de temps est alloué (20 pour cent d'un poste pour 100 collaborateur-trice-s). Il s'agit de garantir cette participation à tous les niveaux, un accès aux informations (Corporate Governance) et, surtout, une reconnaissance effective de la part des directions.

Au vu de la détérioration des conditions-cadres dans les hautes écoles spécialisées, force est de constater que les standards minimaux de participation ne sont pas établis. Les charges croissantes attribuées aux enseignant-e-s dans le cadre du quadruple mandat de prestations constituent encore et toujours un obstacle à l'exercice de leur droit de participation, car le temps leur manque souvent cruellement.

Une participation véritablement vécue incite les personnes concernées à promouvoir une formation de qualité dans le cadre du quadruple mandat de prestations, et ne se calcule pas à l'aune du nombre de Gigabytes des documents enregistrés dans les systèmes de gestion de données.

Nous nous sommes rapprochés de certains objectifs fixés l'année dernière, et en avons également réalisé plusieurs. Je me contenterai ici de mentionner à ce propos les succès et activités suivants:

1. «swissfaculty» (Conférence des enseignant-s des hautes écoles suisses) compte désormais un représentant au Conseil des hautes écoles et au Conseil d'accréditation.
2. En collaborant au groupe de travail et aux sous-groupes «Directives d'accréditation», fh-ch est parvenue à établir la participation des membres des hautes écoles (la consultation sur les directives d'accréditation se déroulera l'été prochain). Selon LEHE et les Directives d'accréditation, la participation est l'une des conditions requises pour l'accréditation d'une haute école.
3. fh-ch s'engage en faveur de passerelles (passages des étudiant-e-s) étroites, évitant les doublons. La qualification et l'autorisation d'admission doivent être coordonnées afin que les filières de formation ne se transforment pas en impasses pour les étudiant-e-s qualifié-e-s et motivé-e-s. Ceci implique de la part des deux hautes écoles ou écoles spécialisées supérieures concernées une conception commune des passerelles, une communication d'égale à égale et le souci de servir au mieux les intérêts des étudiant-e-s. fh-ch estime que des mesures d'amélioration sont nécessaires.
4. L'année 2014 se clôture une nouvelle fois sans enregistrer de perte, les comptes annuels se soldant sur un équilibre. fh-ch

est en mesure de publier, à moindres coûts, trois fois par année son bulletin et d'informer ainsi ses membres et les représentant-e-s politiques. Notre forte présence nous permet de faire entendre notre voix professionnelle sur des thèmes importants dans les différents cantons et auprès de la Confédération.

5. Comme ces dernières années, fh-ch a participé à plusieurs manifestations, comme par exemple la Conférence du Bürgenstock, la Journée des partenaires de la formation professionnelle du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI ou encore la rencontre avec des représentants des enseignant-e-s du sud de l'Allemagne à Kempten.
6. La Secrétaire générale et moi-même avons eu l'occasion en 2014 de rencontrer les sections HSR et HSLU.

L'entrée en vigueur de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles LEHE en 2015 implique un haut niveau de qualité dans l'exercice du quadruple mandat de prestations. fh-ch devra veiller à ce que celle-ci ne diminue pas, car l'augmentation – depuis des années – de l'efficacité des hautes écoles spécialisées, les tâches supplémentaires telles l'internationalisation ou l'assurance qualité, les hautes dépenses en marketing ainsi que la réduction simultanée du financement de l'éducation menacent cet objectif.

En tant qu'organisation professionnelle, fh-ch s'engage en faveur du droit à la participation et soutient ses sections.

Je tiens à remercier Hervé Bourrier, Gaston Wolf, la Secrétaire générale Denise Martin, Urs Greuter, Bruno Weber, Franz Baumberger, les membres du comité central et ceux de swissfaculty pour leur précieuse collaboration, leurs remarques critiques et la confiance qu'ils me témoignent.

Brugg, le 4 mai 2015

Participation – un engagement reconnu ?

« L'éventuelle participation, voulue par la direction, des travailleurs dans le processus décisionnel, vise à gommer ou occulter le pouvoir de coercition, afin d'obtenir, d'une part, une contribution pleinement consentie et volontaire de tous, et, d'autre part, des comportements «spontanément» adaptés aux finalités de l'entreprise. Cette logique s'accompagne de discours sur le bonheur, la qualité de vie, l'égalité, le dialogue social, la responsabilité sociétale, la démocratie participative. La direction fait croire qu'une part du pouvoir de décision est confiée aux travailleurs alors qu'il ne s'agit que d'étudier la faisabilité et les modalités d'une action ou d'une politique que, bon gré, mal gré, ils auront à subir car participer n'est pas décider. »¹

Passé, présent...

J'ai eu la chance de travailler avec plusieurs patron-ne-s d'une humanité hors du commun. Vieille école paternaliste (ou maternaliste) diront certaines et certains, avec raison ! Ces patron-e-s disaient souvent, en blaguant à demi : « Vous pouvez dire ce que vous voulez, c'est quand même moi qui décide ! ». Et pourtant à aucun moment, nous n'avons eu l'impression que les décisions étaient prises de manières hâtives, arbitraires et irréflechies. Les intérêts de la communauté, au travers d'une stratégie connue de toutes et tous, étaient le moteur de ces prises de décisions. Mettre les professeur-e-s et les collaborateurs-rices au premier plan, écouter, favoriser les initiatives, soutenir la recherche, convaincre le monde politique et mettre tout en œuvre pour que les étudiant-e-s étudient dans les meilleures conditions étaient les seuls moteurs de leurs actions. Nous pouvions, jusqu'à la prise de décision finale, argumenter, débattre, apporter nos expertises sans jamais ressentir de sentiment de frustration, de manque de reconnaissance ou d'avoir eu l'impression de ne pas avoir été écouté même quand la décision prise ne correspondait pas à celle que nous aurions voulu voir prendre. A l'époque, pas de conseil participatif, pas de structures pyramidales, transversales ou tentaculaires, juste des équipes réalisant la transition des écoles d'ingénieur-e-s vers le système HES convaincues que les HES apporteraient beaucoup à nos écoles. Soyons honnêtes, c'est le cas, même si hélas, les systèmes administratifs sont conçus et perçus la plupart du temps plus comme des systèmes de contrôle que

comme des systèmes de pilotage d'une gouvernance qui devrait être avant tout, comme le veut la LEHE, participative et fédérative.

Des usines à gaz

Certaines de nos écoles, à qui on a donné plus d'autonomie, ont été transformées en de véritables usines à gaz au fonctionnement opaque ne manquant pas de rendre responsable la Berne fédérale de cette prolifération de procédures administratives. Mais, grand Dieu, jamais, ni l'assemblée fédérale, ni le Département fédéral de l'économie et son conseiller fédéral, Johann Schneider-Amman, ni le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation et son secrétaire d'Etat, Mauro Dell'Ambrogio, ni nos gouvernements et parlements cantonaux n'ont demandé à nos écoles de construire des systèmes de gestion et de controlling complexes et incompréhensibles. Certaines écoles et établissements, ne s'y retrouvant plus dans les lois, les règlements et les directives, ont même engagé des juristes pour rédiger règlements, directives, processus et procédures (dites parfois « de qualité ») de toutes sortes, histoire de complexifier encore plus le système. Après tout, pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? Jusqu'à preuve du contraire ce n'est pas cela qui fait la qualité de l'enseignement et de la recherche mais on se réfugie, pour se donner bonne conscience, derrière l'adage qui dit que « c'est l'époque qui veut cela ». Au final, on cherche à s'assurer, se rassurer et se préserver de tout, même des événements les plus improbables. C'est comme si l'être humain, être de pensée et de raisonnement, n'était plus capable d'agir avec bon sens, bonne foi, équité, justice, sagesse, responsabilité et équilibre et qu'il devait pour cela se cacher derrière des textes rédigés dans des langages abscons et mettre encore plus de distance avec les personnels qui sont sur le terrain et qui apportent la valeur ajoutée de nos écoles. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut un minimum de directives et en cela la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et les directives du conseil d'accréditation sont claires. Mais pose-t-on vraiment les bonnes questions ? : « Est-ce que ce règlement, cette directive, ce processus, cette procédure, apportent de la valeur ajoutée ? Est-ce bien utile ? Est-ce que cela permet d'être plus performant ? Est-ce que l'on est plus à l'aise dans le travail ? » On peut même oser se demander : « Est-ce que l'on est plus heureux, plus heureuse ? » Là, sont sans doute les vraies



Hervé Bourrier, Fribourg, Haute école d'ingénierie et d'architecture, Ing fab mécanique au Service de la Ra&D, et Prof HEG-FR Logistique
Vice-président fh-ch et membre swissfaculty
herve.bourrier@hefr.ch

questions...mais les poser, c'est aussi se remettre en question au travers d'une vision différente de la gouvernance.

Un fonctionnement lean conduisant vers l'excellence...

Simplification, harmonisation, standardisation, automatisation et optimisation des tâches administratives devraient faire partie, entre autres des objectifs de nos écoles, de nos établissements et de l'ensemble des HES. Mais cela demande d'être proche du terrain car « C'est celui qui fait, qui sait »² et il faudrait être totalement irresponsable pour ne pas mettre en place des structures permettant aux personnes du terrain d'apporter leurs expertises, de proposer et de mettre en place toutes les améliorations nécessaires dans un contexte enseigné, entre autres, dans nos écoles de gestion : le lean management, le management participatif et d'autres systèmes de management émergents³. D'autres vont même encore plus loin en osant le « Bonheur au travail »⁴ et érigent la liberté comme principe de management permettant aux employé-e-s de s'épanouir et d'éveiller ou de réveiller le potentiel humain de chacune et chacun pour permettre aux entreprises et aux administrations d'atteindre des niveaux de performances, de rentabilités et d'innovations inégalés⁵.

Les fondamentaux du management, définis à la fin du XIX^{ème} siècle par Fayol, repris et analysés par beaucoup d'autres, sont la base de notre management moderne garantissant la cohérence et l'unité dans l'organisation. La déshumanisation des systèmes organisationnels gommant les talents et les sensibilités, mise en exergue par Weber et dénoncée plus tard par les théoriciens des organisations, montre à quel point il est important, comme le soulignait déjà Mary Parker Follett au début du XX^{ème} siècle, de mettre en place des systèmes qui induisent un partenariat naturel impliquant l'ensemble des parties concernées plutôt que quelques individus. Plus tard, Drucker, en reprenant une partie de ces concepts, appellera cela l'innovation si chère aujourd'hui à nos dirigeant-e-s. Ces idées seront reprises sous d'autres formes dans un concept de recherche permanent de performance et d'élimination systématique des gaspillages à tous les niveaux par James Womack et Daniel Jones dans « Le système Lean – Penser l'entreprise au plus juste »⁶ puis, au début des années 80, par Tom Peters et Robert Watermann dans « Le Prix de l'excellence »⁷. Cette recherche de l'excellence, c'est ce qui devrait nous animer chaque jour. Excellence

de nos enseignements, de nos recherches, excellence de nos organisations, de nos structures, excellence de nos systèmes de communications, de nos relations, excellence de nos finances le tout dans des organisations souples et agiles dans le seul but de donner aux nouvelles générations des formations de très haute qualité et de remplir les mandats qui nous ont été confiés par le législateur, la société et l'économie. L'engagement et la participation des personnels et des étudiant-e-s dans les processus participatifs et décisionnels de gouvernance des HES sont des moyens qui contribuent à consolider un véritable partenariat dans une dynamique de groupe permettant de s'épanouir et de faire évoluer l'organisation en apportant ses connaissances, ses compétences et sa créativité.

Un système performant cohérent

Si nous voulons jouer dans la cour des Hautes Ecoles Universitaires, nous devons avoir non seulement les moyens de nous développer, de croître et de pouvoir recruter les meilleur-e-s enseignant-e-s, chercheurs et chercheuses, collaborateurs et collaboratrices et étudiant-e-s mais aussi de mettre en place des structures permettant de former la relève émanant de nos propres écoles. Des structures normatives standards communes à l'ensemble des HES suisses sont indispensables pour assurer d'une part la cohérence et la cohésion du système et d'autre part pour pouvoir en mesurer facilement les performances et faire en sorte que les bonnes pratiques des uns puissent devenir celles des autres dans un souci permanent de recherche d'efficacité et d'efficience conduisant vers l'excellence. Ceci doit aussi pouvoir être coordonné à moyen terme avec les trois autres corps du tertiaire à savoir les HEP, les UNI et les EPF. Vouloir tout en même temps conduirait à l'échec. Aussi, à ce jour, est-il plus profitable que chacun pilote son propre bateau en naviguant, depuis le 1 janvier 2015, sur le même fleuve en faisant attention aux uns et aux autres plutôt que de naviguer sur un paquebot lourd à manœuvrer piloté par quatre capitaines ne voulant pas nécessairement suivre le même cap et risquant à tout moment de s'échouer sur des hauts fonds d'intérêts divergents.

Participation alibi ?

Pour renforcer la compétitivité de nos écoles, les cantons leurs ont donné de nouvelles lois pour dépoussiérer le système ETS et leurs accorder plus d'autonomie au détriment parfois du législateur devenu, dans certains cas, un bureau d'enregistrement des budgets et des comptes. On a aussi, pour répondre aux critères impératifs d'accréditation et à la LEHE⁸, introduit la participation des personnels et des étudiant-e-s dans la gouvernance. De ce fait, écoles et établissements mettent en place actuellement, au niveau des directions géné-

rales des établissements, des directions d'écoles, des domaines et parfois des services, des conseils hybrides qui sonnent aux noms de « participatifs », « consultatifs », « de communautés », « représentatifs », « de concertation » et autres noms, le plus souvent avec voix consultatives... Alors peut-on et doit-on vraiment parler de « participation » ou de « démarches alibis » visant à remplir un des critères nécessaire à l'accréditation ? Au final, dans la majeure partie des cas, nous nous retrouvons dans la situation : « Vous pouvez dire ce que vous voulez, c'est quand même nous qui décidons. Votre avis, nous ne sommes pas obligés d'en tenir compte ! » Mais alors à quoi ça sert ? On assiste aussi dans certaines écoles à la mise en place chaotiques des conseils. Certaines directions interprétant à leur manière les lois et les directives ont tout simplement nommé les personnes dans les commissions sans passer par un processus démocratique. Même si cela n'est pas fait dans un état d'esprit autoritaire, cela va malheureusement à l'encontre des règles élémentaires de déontologie, de démocratie et d'éthique et risque de mettre à mal le processus d'accréditation. A la décharge de ces directions, parfois surchargées de tâches administratives qu'elles ont parfois elles-mêmes induites, elles se retrouvent au pied du mur et du calendrier et sont dans l'obligation de mettre en place le plus rapidement possible ces conseils. Au lieu de faire appel aux associations de personnels, de professeur-e-s et d'étudiant-e-s existantes et de mettre en place, comme cela a été fait à plusieurs reprises, des conseils transitoires, sortes de Constituantes chargées de définir les règlements, processus, commission électorale et de statuer sur certains dossiers urgents, ces directions ont tout bonnement décidé soit d'organiser elle-même les élections sans commission électorale en établissement elles-mêmes les règles et les règlements, soit de désigner elles-mêmes les membres des commissions.

Manque d'engagement ou désintérêt ?

L'autre problème est le manque d'intérêt manifeste et le désengagement d'une partie de nos collègues et des étudiant-e-s pour investir quelques heures dans ces conseils dont ils n'en saisissent pas toujours la nécessité, l'utilité et la valeur ajoutée pour la gouvernance et les performances des écoles. Ce manque d'intérêt est tout à fait compréhensible ne serait-ce qu'au travers du manque de communication, de clarté et de la définition floue et peu claire du rôle et des missions de ces conseils. En effet, ceux-ci sont, à deux ou trois exceptions près, « consultatifs » donc sans pouvoir réel de décision. Malgré tout, la mise en place de ces conseils est un premier pas qui compense aussi partiellement l'éloignement du législateur de nos écoles. Ils contribuent aussi à clarifier les rôles de cha-

cune et de chacun et définissent avec plus ou moins de transparence les processus décisionnels. Soyons aussi réalistes, nos écoles fonctionnaient avant la création de ces conseils et leurs directions se sont, pour la plupart, toujours appuyées sur le savoir faire, les compétences et les connaissances des personnels. Cette formalisation permettra de mettre sur la table et de discuter des points plus sensibles et d'analyser de manière plus approfondie certains sujets. Mais le succès, ou l'échec, de ces conseils est déterminé par deux facteurs clés : d'une part, la volonté des directions à mettre en place une gouvernance collaborative et d'autre part la personnalité et le degré d'engagement des personnels et des étudiant-e-s qui participeront à ces conseils.

Un engagement reconnu et faisant partie des missions de base

Si pendant de nombreuses années, les représentant-e-s de vos associations et fédérations ont dû œuvrer sur leur temps libre et travailler parfois samedi et dimanche sur des dossiers sensibles dont celui de la participation à la gouvernance, aujourd'hui les personnes siégeant dans ces conseils bénéficient de décharges horaires et de défraiement leur permettant de réaliser leur mission dans de bonnes conditions. Ce sont aussi des éléments qui devraient inciter à s'engager et à prendre des responsabilités au sein de ces conseils.

Toute peine mérite salaire...

Restent les problèmes liés à l'implication des étudiants dans ces conseils. Le problème est pratiquement similaire à celui des personnels à savoir un manque d'intérêt et une vision parfois peu claire du rôle, de l'utilité et des objectifs de ces conseils. Dans plusieurs HES, il n'existe pas de véritables structures au niveau des associations d'étudiants et ceci ne concourt pas à motiver les étudiant-e-s à participer. Il nous appartient donc à nous, personnels de ces mêmes écoles, de motiver nos étudiant-e-s et de les inciter à s'engager. Il faut aussi savoir qu'à ce jour trois étudiant-e-s sur quatre exercent une activité rémunérée en marge de leurs études et cette activité sert à couvrir 40% de leurs besoins⁹. Un-e étudiant-e va donc y réfléchir à deux fois avant de s'engager d'autant plus que la majeure partie des directions de nos écoles est unanime pour dire que les étudiant-e-s qui s'engagent dans ces conseils et qui consacrent du temps pour la communauté ne doivent pas être rémunéré-e-s mais bénéficier de quelques crédits ECTS et de l'ajout d'une mention au diplôme. Hélas, ces crédits ECTS sont sans valeur et sans utilité et ne peuvent même pas être apportés en cas de difficulté à la fin des études. Les étudiant-e-s qui sont aujourd'hui politicien-ne-s ou collaborateurs-trices parlementaires à temps partiels de

Conseill-er-ère-s nationaux, Conseil-er-ère-s aux Etats, Conseil-er-ère-s d'Etats, Syndicats ou Organisations professionnelles n'ont pas eu besoin de ces certificats et de ces crédits sans valeur pour obtenir un emploi. C'est pourquoi nos associations en général et fh-ch en particulier sont totalement solidaires des demandes faites par l'Union des Etudiant-e-s de Suisse pour une indemnisation pécuniaire raisonnable et équitable des étudiants siégeant dans ces conseils. Le montant de 25.– par heure, pratiqué couramment dans nos écoles pour rémunérer des tâches confiées à des étudiant-e-s, semblerait tout à fait approprié. Les représentant-e-s des étudiant-e-s auprès de la Conférence suisse des hautes écoles CSHE et du Conseil d'Accréditation sont indemnisés. Nous ne voyons pas pourquoi il ne pourrait pas en être de même dans nos HES, d'autant plus que les montants des indemnités restent relativement modestes. Ceci permettrait aussi à des étudiant-e-s de privilégier cet engagement plutôt que d'aller, comme c'est souvent le cas, remplir les rayons des grandes surfaces ou faire des ménages dans des fiduciaires, des banques ou dans nos propres écoles.

La peur du méchant loup

Dans plusieurs écoles hélas, la légitimité et la représentativité des associations est régulièrement remise en cause et certaines directions se sont même octroyé le droit de « légitimer » une association. Ingérence diront certains, peur de la confrontation, protection rapprochée diront d'autres... Cela s'appelle simplement peur du dialogue ou pire encore le manque de confiance et de respect vis-à-

vis des personnes engagées. Nos associations ne seront jamais des adversaires ou des freins dans le développement des HES. Nos associations, quelles que soient leurs tailles, accepteront toujours le dialogue et ne rechercheront jamais la confrontation. Elles privilégieront le partenariat, la recherche de solutions, feront des compromis pour préserver l'intérêt général et participeront de manière constructive au développement au rayonnement de nos écoles et inciteront et motiveront leurs membres à s'engager dans ces différents conseils. Les coups de canifs donnés par quelques directions à nos associations et à leur représentativité ne contribuent hélas pas à créer un climat de dialogue, de confiance et de respect et pourraient conduire à des conflits stériles préjudiciables à l'image de nos écoles.

En route pour demain...

Participons activement et cela dès maintenant aux conseils participatifs et aux gouvernances de nos écoles. Occupons les sièges qui nous sont offerts même s'il ne s'agit parfois que de strapontins inconfortables. Le management évolue, les générations changent et les attentes des générations à venir seront différentes des nôtres. A nous de bien labourer le terrain pour que la récolte suivante soit encore meilleure et que nous puissions tous ensemble, politicien-ne-s, directions, personnels, professeur-es- et étudiant-e-s, conduire nos écoles vers l'excellence.

Reprenez le flambeau

C'est à vous, chères et chers collègues jeunes et moins jeunes, chères et chers étudiant-e-s,

de vous engager pour un, deux mandats ou plus dans ces conseils et de faire entendre vos voix avec l'esprit qui caractérise la société civile suisse à savoir le dialogue, la concorde, la concertation, la recherche de solutions, le consensus, le respect des opinions, la solidarité, la convivialité, la confiance en toute bonne foi et bonne humeur en lieu et place de la confrontation, la méfiance, l'égoïsme et les conflits préjudiciables au développement et à la renommée et l'avenir de nos HES, UNI, HEP et EPF. ■

¹ Claudio Vitari, Arvind Ashta, Marjolijn Bloemmen, Roxana Bobulescu, Diana Bratu, Michel Lepesant, Isabelle Né, Nhu Tuyền Lê, « Slow management – Entreprendre la transition », Pearson, Juni 2013 – ISBN-13 : 978-2-7440-6535-4, p. 46.

² Jean-François Zobrist, « La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon », Management par la qualité, Tome 1 et 2, www.lulu.com

³ Slow management – Management par la confiance – Free management – Management bienveillant – Management par les erreurs etc.

⁴ « Le Bonheur au travail », de Martin Messonnier (France, 2014, 84 min) – ARTE THEMA 24 février 2015

⁵ Brian M. Carney, Isaac Getz, « Liberté & Cie », Fayard (8 février 2012) - ISBN-13 : 978-2-2136-6281-7

⁶ James Womack, Daniel Jones, « Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste », Pearson Education, 3^e édition, 6 février 2009 – ISBN-13: 978-2-7440-7391-5

⁷ Tom Peters, Robert H. Waterman (éd.), « Le prix de l'excellence », Dunod, 2012, 354 pages – EAN13 : 9782100583027

⁸ Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles LEHE, Art. 30 « Conditions de l'accréditation d'institution alinéa a – 4. un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution »

⁹ [http://etudiants.ch/cms/news/niveau-eleve-d-activite-remuneree-chez-les-etudiant-e-s-\(20150226\)](http://etudiants.ch/cms/news/niveau-eleve-d-activite-remuneree-chez-les-etudiant-e-s-(20150226))

Auszüge aus «Mitwirkung – ein anerkanntes Engagement?»

Vereinfachung, Harmonisierung, Standardisierung, Automatisierung und Optimierung der administrativen Aufgaben sollten unter anderem Ziel unserer Schulen und der Fachhochschulen überhaupt sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muss man das Umfeld genau kennen, und es wäre komplett unverantwortlich, Strukturen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden nicht erlauben, ihre Erfahrungen einzubringen, die notwendigen Verbesserungen vorzuschlagen und in einem Kontext umzusetzen, der übrigens unter anderem an unseren Hochschulen für Wirtschaft auch gelehrt wird: dem „lean management“, dem partizipativen Management und in anderen hervorragenden Systemen. Andere Stimmen gehen sogar darüber hinaus und sprechen von « Bonheur au travail » und ernennen die Freiheit zum Management-Prinzip, das den Arbeitnehmenden erlaubt, sich zu entfalten und das menschliche Potential jedes einzelnen (wieder) aufzuwecken, und es dadurch den Unternehmen und Administrationen ermöglicht, höhere Performanz, mehr Rentabilität und mehr Innovationen zu generieren.

Leider wird an einigen Schulen die Legitimität und Repräsentativität der Verbände regelmässig in Frage gestellt und einzelne Direktionen gestatten sich sogar das Recht, einen Verband zu «legitimieren». Einmischung sagen einige, Angst vor Konfrontation und persönlicher Schutz andere... Es handelt sich ganz einfach um Angst vor dem Dialog oder, schlimmer noch, Mangel an Vertrauen und Respekt gegenüber engagierten Mitarbeitenden.

Unsere Verbände werden nie Feinde oder Bremsklötze bei der Entwicklung der Fachhochschulen sein. Unsere Verbände werden, unabhängig ihrer Grösse, immer den Dialog annehmen und werden nie die Konfrontation suchen. Sie werden Partnerschaft vorziehen und das Suchen nach Lösungen; sie werden Kompromisse eingehen, um das allgemeine Interesse zu wahren, und sie werden konstruktiv an der Weiterentwicklung unserer Hochschulen teilnehmen und ihre Mitglieder dazu bewegen, sich in den verschiedenen Mitwirkungsräten zu engagieren. Die Einschränkungen, welche einzelne Direktionen unseren Verbänden und ihrer Repräsentativität auferlegen, tragen leider nicht dazu bei, ein Klima des Dialogs, des Vertrauens und des Respekts zu schaffen und dürften zu starren Konflikten führen, die letztlich dem Image unserer Schulen nur schaden.

Lasst uns aktiv an den Mitwirkungsorganen und Führungsstrukturen unserer Schulen teilnehmen. Bewerben wir uns um die Sitze, die uns zugestanden werden, seien es manchmal auch nur unbequeme Klappsitze. Es ist an uns, das Terrain gut vorzubereiten, damit die nächste Ernte noch besser wird und damit wir alle gemeinsam – Politikerinnen und Politiker, Direktionen, Personal, Professorinnen und Professoren und Studierende – unsere Schulen in Richtung Exzellenz führen.

(Übersetzung von Denise Martin)



Innovative Hochschullehre?

Stärken Sie Ihr Lehrprofil und machen Sie Hochschullehre für sich und Ihre Studierenden zu einem lehrreichen Erlebnis.

Unser Weiterbildungsangebot

Wir bieten handlungsorientierte Workshops, kleine Kursgruppen, solide Theorie-Praxis-Verzahnung und didaktisch topaktuelle Kursthemen. Zum Beispiel: «Best of Frontalunterricht», «Selbstgesteuertes Lernen an der Hochschule» oder «Mit Zielen führen in der Hochschullehre».

CAS Hochschullehre

Der Einstieg in den hoch modularisierten Studiengang ist jederzeit möglich. Die Kurstage werden ergänzt durch die Vertiefung in Transfergruppen und individuelle Beratung.

Fokus Curriculumsentwicklung

Ein Angebot für alle, die Studienprogramme entwickeln oder optimieren wollen – zum Beispiel der Kurs «Planspiel Curriculumsentwicklung»

Hochschuldidaktik auf einen Blick

www.hdid.ch

Virtuelles Schatzkästchen für Lehrende

www.didaktips.ch

Datenbank mit Prüfungsformaten

www.assessment.unibe.ch

Informationen und Anmeldung

Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW
Hochschuldidaktik
www.hochschuldidaktik.unibe.ch
hd@zuw.unibe.ch
Telefon 031 631 55 32

u^b

**UNIVERSITÄT
BERN**