

## **Innovation et mise en application**

### **Exploration de deux pistes simultanément <sup>1</sup>**

Anke van Keulen, Bureau MUTANT, Pays-Bas

#### **Introduction**

L'expérimentation d'une innovation n'est pas compliquée. En effet, il est souvent aisé de trouver une école ou une structure d'accueil désireuse d'apprendre des méthodes nouvelles, avec des professionnels ouverts aux expériences et une équipe de direction prête à s'engager dans la voie de l'innovation.

Toutefois, le transfert et la diffusion d'une expérience novatrice à partir de ces pionniers, ces lieux d'accueil et ces écoles vers une sphère d'action plus élargie n'est pas chose facile. Les institutions et les professionnels n'accueillent pas toujours d'un très bon œil une modification ou une méthode nouvelle.

Cet exposé vise à examiner l'innovation et la mise en application comme deux voies parallèles et simultanées. Notre expérience dans le cadre du projet « Parents et diversité » nous servira d'exemple.

#### **Exploration du problème – la question des voies séparées**

L'un des principaux problèmes, en ce qui concerne la mise en application d'une innovation, est que les groupes cibles ne reconnaissent pas son importance ou font blocage. Ils n'ont souvent pas participé au processus, ils sont passés à côté des processus de réflexion, de conception, d'expérimentation et de prise de conscience. Ainsi, l'innovation les agresse de manière brutale comme quelque chose qui viendrait de l'extérieur. Ils ne peuvent exercer aucune influence sur celle-ci.

L'idée de tracer une ligne entre le développement d'une innovation et la diffusion des résultats, entre l'invention d'une modification et la mise en application des procédés n'est pas évidente. Le fait de faire la différence entre ceux qui génèrent les connaissances (les scientifiques, les inventeurs) et ceux qui utilisent les connaissances (les enseignants, les équipes éducatives et les équipes de direction) n'est pas prévisible.

Le modèle mis au point par Rogers, qui propose de différencier l'innovation, la stratégie de mise en application et l'institution d'accueil qui met en place la stratégie, doit servir de cadre. Néanmoins, la pratique prouve que les stratégies et les institutions d'accueil de jeunes enfants varient considérablement (Klazinga, 2003; Rogers, 1995). En règle générale, les investissements sont destinés à l'innovation et beaucoup moins au transfert et à la diffusion.

**Le projet « partenariat entre parents et professionnels »** est un projet action formation mené auprès de 13 structures d'accueil petite enfance aux Pays Bas et contrôlé par une étude d'évaluation établie pour soutenir l'approche méthodologique et pour enregistrer les effets du projet action formation.

Ce projet vise à améliorer la communication et la coopération entre les parents et les professionnels dans les lieux d'accueil de la petite enfance et dans les écoles primaires. Aujourd'hui, l'importance du partenariat entre les parents et les professionnels est reconnue dans le cadre de la qualité institutionnelle. Toutefois, ce partenariat pédagogique n'est pas si évident. La communication entre les professionnels et les parents peut être parfois un processus à sens unique. Changer ce mode de communication pour le rendre plus égalitaire instaure de nouveaux défis pour les parents et aussi pour les professionnels. De plus, les parents présentent tous des origines sociales et ethniques différentes, des différences de styles pédagogiques et d'intérêts. Les positions sociales peuvent également interférer dans le processus de communication. Cette diversité multi facettes oblige les professionnels à chercher à améliorer les relations mutuelles.

Le projet utilise les approches et les données suivantes :



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

- Approche du réseau européen DECET
- Approche des rôles parentaux : vivre ensemble, agir ensemble, penser ensemble, décider ensemble.
- Ateliers
- Visites d'échanges européens
- Outils pour les professionnels
- Mise en application des stratégies pour les fournisseurs de service.

Le projet utilise un modèle d'innovation participative qui considère tous les professionnels et tous les parents comme participants compétents aux processus d'innovation et qui perçoit la création et la mise en application comme deux procédés parallèles plutôt que consécutifs. Ce modèle rehausse l'interaction entre « le haut et le bas » et entre les participants « internes et externes ».

D'ailleurs, il a été observé ces dernières années que l'introduction descendante de la connaissance académique vers la pratique est limitée. Le savoir empirique prodigué par les professionnels ainsi que la relation avec le dynamisme des institutions d'accueil constituent également des éléments importants.

La combinaison entre l'innovation et la mise en application permet, entre autre, d'éviter les obstacles à la mise en œuvre. *Elle pose les fondements de l'exécution au cours de la phase d'innovation elle-même.*

### **Exemple issu de la pratique**

Depuis son instauration, le projet « Parents et diversité » (2003-2005) constitue un exemple parlant du dilemme posé par la différenciation entre l'innovation et la mise en application. Les facteurs de succès de deux projets servent d'exemple : le projet « Pedagogic Renewal » du lieu d'accueil de la petite enfance NIZW (Institut néerlandais pour l'assistance et la protection) (van Dijke en Terpstra, 1998) et le projet Kinderwelten de Berlin (Preissing, Wagner, 2003). La méthode d'innovation participative s'est trouvée au centre du projet « Pedagogic Renewal » entre 1998 et 2000. Dans le même temps, elle s'est centrée sur le processus d'innovation et de mise en application et sur le développement du produit. L'impact des professionnels sur les méthodes et les productions innovantes et le principe social de soutien sont les facteurs de succès apparent depuis la création, menant à une forte motivation et à un impact national conséquent.

Le projet a impliqué, dès le début, non seulement les professionnels dans le processus d'innovation du projet de développement « Kinderwelten » entre 2001 et 2003 à Berlin, mais aussi tous les partenaires, les décideurs officiels dans le cadre du conseil de la ville, les centres de formation professionnels et les organisations d'aide aux immigrants. Il en a résulté un large consensus sur l'importance du projet, qui a débouché sur son intégration et son instauration permanente tant que politique officielle auprès des autorités et des institutions d'accueil de la petite enfance concernées.

Les leçons tirées de ces programmes ont été prises en considération dans le cadre du projet « Parents et diversité » : la mise en œuvre s'est déroulée en même temps que la phase d'innovation.

### **Construction commune : déterminer ensemble le chemin à suivre**

L'itinéraire d'une innovation peut être perçue comme un voyage, contenant une innovation participative comme point de départ : toutes les parties impliquées exercent une influence sur le choix du chemin (Terpstra, van Dijke, Ligtermoet, unpub). L'innovation participative est fondée sur l'idée que les parties directement impliquées (dans ce cas, les coordinateurs, les éducateurs et les enseignants en lien avec les parents) ont la capacité de coopérer : leur expérience, leurs idées et leurs propositions ont un impact sur la composition finale du projet (méthode, politique). Ensemble,



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

les professionnels dans les structures d'accueil de la petite enfance et les intervenants extérieurs construisent l'innovation et décident de l'itinéraire.

L'innovation participative concerne la construction de nouveaux savoirs, en collaboration et la combinaison de connaissances externes (points de vue académiques, autres projets) et de connaissances internes, disponibles dans les structures d'accueil pilotes. Afin d'illustrer la manière avec laquelle construire l'innovation ensemble, le projet « Parents et diversité » utilise la devise « le chemin se fait en marchant ».

Toutes les structures d'accueil pilotes participant au projet « Parents et diversité » ont un dénominateur commun : un *objectif de voyage* commun, nommé « Parents et partenaires », une *boussole* avec les objectifs de diversité pour lignes directrices et une *carte* dont le modèle « Vivre ensemble, Agir ensemble, Réfléchir ensemble, Décider ensemble » est placé au centre.

Le projet national « Parents et diversité » introduit ces cadres et ces thèmes. Ils servent alors de lignes directrices pour toutes les structures d'accueil de la petite enfance, désireuses de construire un partenariat avec les parents.

### **De haut en bas et de bas en haut**

La voie de l'innovation, à part cette approche descendante, relie également les structures d'accueil à la situation réelle, aux processus continus ancrés dans la pratique et aux processus qui se poursuivent après la fin du projet. Cette approche de bas en haut construit la connaissance à partir de la pratique dans le cadre du travail. Cela n'a pas encore été explicité.

Ce type de connaissance empirique est complémentaire aux connaissances (académiques) externes. Il prend en compte l'importance de la contribution de chaque partie impliquée. (Klazinga, 2003)

Les connaissances nouvellement introduites sont inspiratrices et élèvent les niveaux de conscience et de perception. Ainsi, les professionnels gagnent la reconnaissance et renforcent leur expérience en rendant explicite leurs connaissances. (Weijenberg, 2004)

Dans le cadre du projet « Parents et diversité » chaque structure d'accueil de la petite enfance établit ces propres objectifs SMART (Spécifié, Mesurable, Acceptable, Réaliste, situé dans le Temps) <sup>2</sup> à partir du cadre et de la vision du projet national. Ces objectifs SMART sont associés à la situation et aux processus introduits au sein de l'institution d'accueil elle-même. Au cours du déroulement du projet, les professionnels travaillent sur les objectifs qu'ils ont eux-mêmes mis en place. De ce fait, l'innovation dépend du développement de l'institution d'accueil. Son impact est élargi et elle n'est pas considérée comme un surplus de travail. Un exemple d'objectif sur mesure est cité ci-après, en lien avec les objectifs de diversité suivants : « reconnaître les aspects de l'identité de chacun. » et « participer en tant que citoyen actif », associés également à « réfléchir ensemble ».

Dans une des structures d'accueil « Parents et diversité » :

*« Dans le cadre de notre institution d'accueil, 50 % des parents sont des immigrés. Cependant, il y a très peu d'immigrés dans la commission des parents d'élèves. Nous souhaitons accroître leur implication. »*

*« Notre objectif est d'augmenter la participation des parents immigrés dans le cadre du comité central de parents ainsi que dans le cadre des commissions locales de parents. » (Weijenberg 2004)*

Par conséquent, l'objectif établi par l'institution d'accueil des jeunes enfants vise à refléter la diversité à tous les niveaux de l'organisation.

### **Boussole et carte itinéraire**

Le travail à partir du plan des objectifs de diversité et du projet « Vivre, agir, réfléchir et décider ensemble » permet d'établir des lignes directrices. L'analyse interne offre également à l'institution d'accueil le moyen de mettre en lumière ses points faibles. Qu'est-ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent ? Sur quel sujet est-il nécessaire de travailler ? Quels sont les points importants ?

Le travail sur l'une de ces questions peut se dérouler comme suit : « Nous vérifions en premier lieu la catégorie dans laquelle nous nous trouvons, à partir de diverses catégories : vivre ensemble, agir ensemble, réfléchir ensemble, décider ensemble. Les catégories varient d'un lieu d'accueil à l'autre. Dans certains lieux,



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

*nous notons une forte implication des parents : il existe suffisamment de liens entre les éducateurs et les parents. La catégorie Vivre ensemble est bien appliquée, mais il n'existe pas de catégorie Réfléchir ensemble. Les parents ne sont pas représentés dans les commissions de parents. Dans d'autres lieux, la situation est exactement inverse. Les parents réfléchissent sur des questions de politique pédagogique, dans le cadre des commissions de parents, mais Vivre ensemble, c'est à dire, prendre le café dans la salle de classe, suivre une excursion avec la classe, n'est pas encore mis en application. »*

L'établissement d'un cadre général offre soutien et lignes directrices. Il agit comme une boussole et une carte itinéraire. Il associe le processus à chaque lieu d'accueil et à chaque équipe éducative et procure la motivation et une base sociale de soutien.

### **Base sociale de soutien : Histoires de parcours et davantage de voyageurs**

L'innovation participative signifie également que le travail des personnes qui ne sont pas directement impliquées, c'est à dire les non cadres, tels que les dirigeants, est en lien avec l'innovation et la mise en application. L'innovation fondamentale requiert un travail à tous les niveaux. Le « comment faire » est particulièrement pris en considération, mais aussi la création d'une base sociale de soutien et l'acceptation de nouveaux points de vue. Pour cette raison, il est essentiel d'impliquer autant de parties que possible. Cette stratégie de base permet un échange entre les internes (participants au projet « Parents et diversité ») et les externes (intervenants extérieurs dans le cadre du conseil consultatif et dans le cadre des conférences de travail).

#### Parties internes :

- Praticiens : éducateurs, enseignants, cadres moyens font l'expérience des méthodes innovantes. Dans le cadre du projet « Parents et diversité », les professionnels qui travaillent dans les structures d'accueil pilotes construisent et évaluent de nouvelles méthodes par le biais d'ateliers de travail. Ainsi, ils mettent les méthodes en pratique.
- L'équipe de direction : elle est chargée de structurer et de mettre en pratique l'innovation et la diffusion au sein de l'institution d'accueil. L'équipe de direction participante au projet (gérant 20-125 lieux d'accueil petite enfance) établit les groupes de travail internes, afin de suivre le processus du projet et de préparer sa mise en application dans le cadre de l'institution d'accueil. Les groupes de travail internes sont constitués de représentants de l'équipe des cadres et des dirigeants et de l'équipe pédagogique. Un peu moins d'une année après le démarrage du projet « Parents et diversité », les connaissances issues des structures d'accueil pilotes ont été diffusées à d'autres lieux d'accueil, par un effet boule de neige.
- Politique : élaboration de la vision et du cadre ; développement ou réajustement de la politique parentale. Au cours de la dernière année du projet « Parents et diversité » l'équipe pédagogique est parvenue à associer les points de vue du projet à la politique de leur propre institution d'accueil.

#### Parties externes :

- Développeurs : introduction d'idées innovantes. Entant que développeurs, le Bureau MUTANT met en place le cadre du projet et diffuse les points de vue et les méthodes par le biais d'ateliers et de réunions d'équipe de projet. Les idées innovantes sont issues de la littérature (académique) ou d'autres projets nationaux ou internationaux. Le réseau européen DECET constitue une large source d'inspiration.
- Universités : introduction de la recherche, connaissances de recherche.
- Social et politique : l'innovation « partenariat avec les parents » : Où se situe le lien avec les autres développements sociaux et politiques importants et les itinéraires politiques ? À ce sujet, nous faisons référence à la nouvelle loi des modes de garde aux Pays Bas qui donne aux parents le pouvoir de décision.



### **SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

Les principaux partenaires du monde des organisations scientifiques et sociales sont impliquées dans le projet « Parents et diversité » par le biais de conférences restreintes et de la mise en place d'un conseil consultatif.

### **Deux voies simultanées**

Les structures d'accueil pilotes partagent aussitôt toutes les connaissances nouvellement élaborées et les points de vue avec les professionnels de la petite enfance. Cet échange procure l'inspiration permettant de démarrer des processus au sein et en dehors de toute organisation. Grâce au travail de mise en application, exécuté dès le début, par l'intermédiaire de la diffusion des connaissances et des conceptions, les différentes parties, mentionnées ci avant, peuvent contribuer au processus d'innovation.

En impliquant le plus grand nombre de partenaires possible dans le processus d'innovation, la mise en application s'instaure immédiatement.

L'implication active dans le développement permet la constitution d'un approfondissement substantiel et d'une base sociale de soutien dans le même temps. *En établissant deux voies simultanément, l'innovation devient la mise en application et la mise en application devient l'innovation.*

### **Stratégies de changement : véhicules**

Différents véhicules peuvent être utilisés dans le cadre du processus de changement, tel un parcours. Dans le but de soutenir ce processus, nous utilisons la répartition des modèles de changement établie par de Caluwé (de Caluwé, 2003), qui présente cinq approches différentes. Chacune de ces approches présente son propre cadre de pensée et ses propres théories. De Caluwé distingue cinq modes de pensée, autour d'une question centrale :

- La pensée jaune : *de quelle manière rassembler des intérêts différents ?* le fait de créer une base sociale et de négocier les intérêts est ici essentiel.
- La pensée bleue : *comment atteindre les résultats visés ?* les particularités centrales sont la pensée rationnelle et le fait de fixer les objectifs à l'avance.
- La pensée rouge : *de quelle manière utiliser de façon adéquate les ressources humaines et les outils ?* La motivation intrinsèque, la communication et le travail d'équipe sont essentiels.
- La pensée verte : *comment apprendre à apprendre ?* le concept d'une organisation d'apprentissage, changer = apprendre, une relation directe entre la réflexion et l'action est primordiale
- La pensée blanche : *comment fonctionne le processus naturel ?* la devise pourrait être : le chemin se fait en marchant. Le changement qui développe, de manière autonome, sa prévisibilité limitée, ses expériences et son évolution est ici essentiel.

La stratégie de changement, utilisée par le projet « Parents et diversité » et dans le cadre des structures d'accueil pilotes, varie selon les phases, mais aussi selon les institutions d'accueil.

La phase de démarrage du projet national utilise la pensée blanche et la pensée verte : expérimentation et réflexion. La métaphore du projet comme un parcours et la devise « le chemin de fait en marchant » sont des exemples types de la pensée blanche. Le projet démarre avec des objectifs précis et ouverts, nécessaires pour l'innovation participative, par ex. une combinaison entre l'approche de bas en haut et de haut en bas.

Au cours d'une des dernières phases, le projet national a également utilisé la pensée bleue : formuler les objectifs SMART mesurables.

### **Les conducteurs comme acteurs du changement**

Afin de soutenir les aspects du changement d'apprentissage et d'expérimentation (vert et blanc), le projet considère l'approche suivante. Le processus d'innovation, débute dans une ou deux structures d'accueil pilotes. En collaboration avec le leader du projet local, (en général un membre de l'équipe pédagogique au niveau central), les structures d'accueil pilotes participent au projet national. Les



#### **SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

éducateurs du projet local jouent un rôle capital : dans le cadre de leurs institutions d'accueil, il sont responsables de l'assistance professionnelle dans les structures sélectionnées et de la mise en application prochaine au sein de la politique de l'institution d'accueil. Ces éducateurs sont comme des conducteurs de train. Ils accompagnent les voyageurs, mais sont également chargés de les informer dans la gare. En fait, ils sont partout. (Van Keulen, Doeleman, 2005)

Dans chaque site participant, le cadre supérieur (le directeur de la structure d'accueil) et quelques professionnels sont activement impliqués dans le projet. Ils participent à différents ateliers nationaux, fournissent de la documentation et produisent des rapports.

Un des éducateurs du projet déclare : *« Je pense que notre méthode est bien adaptée. De nombreux éducateurs participent à des ateliers nationaux dans lesquels ils réfléchissent et apprennent différents thèmes et différentes méthodes. Ils les diffusent alors dans les trois structures pilotes. Chacun à son propre rythme. Ensemble ils accroissent leurs connaissances, ils réfléchissent aux points forts et examinent leurs propres attitudes et compétences. Entant que professionnels, ils constituent les outils. »*

Klazinga souligne l'importance du rôle des professionnels comme acteurs du changement. Le professionnel est le mieux placé pour mettre en application différentes formes de connaissances dans sa pratique et pour organiser la pratique de telle sorte que la nouvelle connaissance est admise. (Klazinga, 2003)

Une des importantes caractéristiques de l'approche suivante est que les petits ruisseaux font les grandes rivières.

Les professionnels transmettent les connaissances acquises dans les ateliers à leurs équipes. Ils refont les mêmes exercices, regardent les mêmes vidéos, distribuent les mêmes tâches par équipe, dans le but d'en discuter au cours d'un prochain atelier. Cette approche met au défi les compétences des professionnels. La transmission en cascade par étape réussie dépend de la capacité des professionnels à transférer les connaissances et les exercices vers d'autres membres de l'équipe. Cette transmission n'est pas toujours possible et requiert une attention particulière à la mise en place de nouveaux projets, soit au niveau des critères de sélection soit au niveau d'une formation supplémentaire.

### **Expériences de voyage – Exemples au sein de structures d'accueil de jeunes enfants**

Comment contribuer au changement, comment établir et intégrer un changement ? Ces questions centrales se posent lors du démarrage de tout projet d'innovation. Le projet n'échappe pas à la règle. Les institutions d'accueil participantes établissent aujourd'hui les résultats des projets dans le cadre de leurs propres organisations. (van Keulen, 2005).

- Une mise en œuvre permanente de ce qu'ont appris les structures d'accueil. Le maintien des résultats au niveau individuel et central, par rapport aux résultats liés aux attitudes modifiées des éducateurs, l'augmentation de la communication entre les éducateurs et les parents et l'accroissement de l'implication des parents.
- Dissémination et élargissement à partir de un ou deux lieux pilotes, vers d'autres structures au sein de l'institution d'accueil. La participation de sites pilotes s'est réalisée à travers un procédé intensif. Comment diffuser les bienfaits vers d'autres sites, au sein de l'institution d'accueil ? De quelle manière introduire le thème « Parents et diversité » au sein de l'équipe ?
- L'instauration permanente au sein de la politique du lieu d'accueil de la petite enfance. De quelle manière établir les résultats du projet, entant que politique pédagogique et parentale au sein de l'institution d'accueil ?

Chaque institution d'accueil participant au projet poursuit son propre processus de changement et sa propre politique. Il existe diverses manières de mettre en application les résultats des projets. Afin d'illustrer différentes stratégies, nous avons choisi quelques exemples issus de diverses institutions d'accueil.



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

- Intérêts communs et récompenses

L'un des principaux objectifs des institutions d'accueil est de combiner l'intérêt des parents, tant que clients et la conception des parents comme partenaires pédagogiques. L'idée est qu'une amélioration du partenariat pédagogique entre les parents et les institutions d'accueil favorise la relation avec les parents. Ainsi, afin d'atteindre cet objectif, il est nécessaire de former et d'entraîner le maximum d'éducateurs et de directeurs au projet « Duo avec les parents ». Les professionnels peuvent s'inscrire à ce projet interne qui consiste à faire passer quelques idées de la théorie vers la pratique : dans le cadre de l'équipe, avec les parents en individuel et en groupe. Le contenu des cours est développé par l'équipe pédagogique qui participe tant que leader dans le cadre du projet « Parents et diversité ». Il correspond au projet : utilisation des méthodes comme communication interculturelle et choc culturel, la méthode du « mur des familles » et l'utilisation des outils de formation au cours du projet (pack de formation)<sup>3</sup>. La formation, y compris les outils y associés, est incluse dans le système de récompense du personnel. Par conséquent, après une courte période, un grand nombre de professionnels (éducateurs et directeurs) maîtrisent et dominent les idées de partenariat pédagogique avec les parents.

- L'approche boule de neige

La méthode boule de neige est une autre méthode de dissémination. Le directeur des structures participantes organise diverses présentations internes (visuelles) lors de la réunion de direction mensuelle ou de la réunion centrale des commissions des parents. Par conséquent, certains directeurs réclament davantage d'ateliers ou de présentations dans leurs propres structures d'accueil et au sein de leurs propres équipes. Ainsi, un groupe de lieux d'accueil s'est constitué autour de la structure pilote participante. Ces nouveaux lieux se préparent également à travailler autour du projet « Parents et diversité ». C'est ainsi que l'enthousiasme des diverses structures d'accueil participantes a de plus en plus un effet boule de neige. À partir de la transmission aux nouvelles structures, les conceptions et les outils développés dans le cadre du projet « Parents et diversité » seront réutilisés. L'effet boule de neige concerne également la commission des parents. Le président de la commission centrale des parents participe à l'une des visites d'échange européennes et s'est engagé à créer une base sociale de soutien afin de permettre à des parents immigrants de participer en plus grand nombre à la commission des parents et au conseil des parents.

De ce fait, afin d'établir les différents éléments dans le cadre d'une politique centrale, l'équipe pédagogique (ainsi que le leader du projet « Parents et diversité ») renouvelle la politique parentale basée sur le projet et sur les résultats. Le leader du projet déclare : « *La diversité et l'implication des parents est devenu un thème viable, de même que l'idée que les enfants et les parents sont liés l'un à l'autre de manière inextricable. Nous ne disons plus : « Le lieu d'accueil travaille avec les enfants », mais : « le lieu d'accueil travaille avec les enfants et leurs parents. »*

- Systématique et rassembleur

Un autre exemple pouvant être cité concerne une institution d'accueil qui, depuis plusieurs années, travaille systématiquement autour de la politique de diversité. Le comité de pilotage nommé examine différentes questions à différents niveaux et à partir de divers moyens. Par exemple :

- Formation complémentaire pour chaque membre du personnel (éducateurs, cadres moyens et cadres supérieurs).
- Développement de diverses offres dans les lieux d'accueil autour du thème de la diversité.
- Établissement d'une plateforme sur les thèmes de la diversité, dans le cadre de laquelle les éducateurs échangent leurs expériences et leurs idées afin de poursuivre l'action et de travailler sur la mise en place de la politique.
- Intégration des thèmes de la diversité au sein du système de qualité pédagogique, de sorte que la diversité soit examinée dans le cadre des sessions de gestion annuelles.



### SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

Le comité de pilotage examine activement le projet « Parents et diversité » (le leader du projet « parents et diversité » fait partie du comité de pilotage). Un cours a été mis au point et la politique parentale actuelle a été réajustée.

Toutes les structures d'accueil de cette institution sont engagées dans les formations et les plateformes. La politique sur la diversité implique que toutes les parties concernées fournissent un effort de participation.

- Forces jointes dans une seule province

Dans la province de Noord-Brabant, deux structures d'accueil et le centre des Ressources Provinciales collaborent dans le cadre du projet « Les parents valorisent l'effort ». Ces trois organisations participent au projet national « Parents et diversité » et utilisent leurs connaissances issues de ce nouveau projet, avec le soutien financier de la province de Noord-Brabant. La formation « les parents valorisent l'effort » est développée sur la base du projet « Parents et diversité » et est destinée aux éducateurs et aux directeurs des institutions d'accueil, ainsi qu'aux partenaires au sein des diverses communautés : les services de conseil scolaire, les coordinateurs préscolaires et les écoles.

### **Fin : le parcours touche à sa fin**

En général, pour les *pionniers*, c'est à dire les précurseurs au sein des lieux d'accueil et des écoles, la transmission et la diffusion d'une innovation dans le champ de la petite enfance représentent un lourd travail. L'innovation et la mise en application correspondent à deux voies distinctes, mais l'idée de tracer une ligne entre le développement d'une innovation et la diffusion des résultats, entre l'invention d'une modification et la mise en application des procédés n'est pas évidente.

L'innovation participative est fondée sur l'idée que les parties directement impliquées (dans ce cas, les coordinateurs, les éducateurs et les enseignants en lien avec les parents) ont la capacité de coopérer : leur expérience, leurs idées et leurs propositions ont un impact sur la composition finale du projet (méthode, politique).

Au cours du déroulement du projet, les professionnels travaillent sur les objectifs qu'ils ont eux-mêmes mis en place. De ce fait, l'innovation dépend du développement de l'institution d'accueil.

Les structures d'accueil pilotes partagent aussitôt toutes les connaissances nouvellement élaborées et les points de vue dans le champ de la petite enfance. Cet échange procure l'inspiration permettant de démarrer des processus au sein et en dehors de toute organisation. Grâce à l'implication du plus grand nombre possible de partenaires dans le processus d'innovation, la mise en application est simultanée.

Le travail dans les deux sens simultanément signifie que l'innovation devient mise en application et la mise en application devient innovation. Il s'agit alors d'un processus cyclique sans fin, mais qui permet à l'institution d'accueil d'améliorer sa qualité sur une base ininterrompue. Le voyage n'est pas terminé.



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

## BIBLIOGRAPHIE

N. Klazinga. Ambachtelijk veranderen. Vijf overpeinzingen over implementatie en innovatie in de Nederlandse gezondheidszorg. Dans : In zicht. Nieuwe wegen voor implementatie. J. Ravensbergen e.a. (red.). Assen : Van Gorcum, 2003.

*(Change the traditional way. Five reflections on implementation and innovation in Dutch health care. Dans : In sight. New roads for implementation.)*

E.M. Rogers. Diffusion of innovations. New York : Free Press, 1995.

Van Dijke en L. Terpstra. Pedagogisch Vernieuwen. Een kader voor pedagogische vernieuwing voor groepsopvang in kindercentra. Amsterdam : SWP, 1998.

*(Pedagogical Renewal. A framework for pedagogical renewal for group care in child centres.)*

C. Preissing, P. Wagner (red). Kleine Kinder, keine Vorurteile? Interkulturelle und vorurteilsbewusste Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Freiburg : Herder, 2003.

L. Terpstra, A. van Dijken, I. Ligtermoet. Participatieve innovatie: een voorbeeld. Het project Pedagogisch Vernieuwen in Kindercentra. Ongepubliceerd artikel.

*(Participative Innovation: an example. The project Pedagogical Renewal in Child Centres. Unpublished article.)*

Van de Weijenberg. Empowerment van leidsters en ouders. Aandacht voor diversiteit werkt. Dans : Management Kinderopvang, nr 11, nov. 2004

*(Educators and parents empowerment. Attention for diversity works. Dans : Management childcare)*

L. de Caluwé, H. Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer : Kluwer, 2003.

*(Learn to change. A manual for change experts.)*

A.van Keulen, W. Doeleman. Rapportage 2<sup>e</sup> jaar Project 'Parents and Diversity'. Utrecht : Bureau MUTANT, februari 2005.

*(Reports 2<sup>nd</sup> year project 'Parents and Diversity')*

Bureau MUTANT. Resultaten van het Grundtvigproject in Nederland. Utrecht : Bureau MUTANT, 2004

*(Results Grundtvig project in the Netherlands.)*

A. van Keulen. Ouderbeleid: een voorbeeld van het managen van veranderingsprocessen. In: Pedagogisch management in de kinderopvang. M. Vandenbroeck (red). Amsterdam : SWP, 2005.

*(Parental policy: an example of management in change processes. In: Pedagogical management in childcare.)*

---

<sup>1</sup> Publié dans : Partnerschap tussen ouders en beroepskrachten, A. van Keulen (red.) : Amsterdam, SWP, 2006 (*Partenariat entre parents et professionnels*)

<sup>2</sup> Objectifs Smart

**Spécifié** : Qu'allons nous faire exactement, et comment allons nous le faire ? Indiquez précisément ce que vous envisagez de faire, de telle sorte qu'une seule explication est possible. Définissez vos objectifs.

**Mesurable** : Dans quelle mesure allons nous agir ? Rendez les résultats visibles. Décrivez les résultats de façon qu'ils soient mesurables.



---

**Acceptable** : existe t'il une base sociale de soutien pour notre action ? Lorsque l'objectif est accepté et fixé avec les autres parties, il sera largement soutenu.

**Réaliste** : Notre but est-il réalisable ? Qu'il soit facile ou trop ambitieux, assurez vous qu'il y a un défi à relever.

**Situé dans le Temps** : à quel moment agirons nous ? Établir une durée pour indiquer à quel moment les objectifs doivent être atteints.

3

En ce qui concerne les packs de formation existant et les packs à développer :

- Vandenbroeck, M. (2004). *Familie. Een vormingspakket om te praten over gezinnen*. Gent : VBJK. (Family: Training package to discuss family values)

- Peeters et al. (2004). *Wiegeliéd voor Hamza. Kinderopvang als ontmoetingsplaats*. Utrecht-Gen : DECET – NIZW. (Lullabye for Hamza; childcare as a meeting point)

- Doeleman, W.e.a. (2006). *Families in beeld*. Amsterdam : SWP. (Documenting the family in the child care centre)

- Graaff, F. de & W. Doeleman (2006). *Van botsingen kun je leren*. Amsterdam : SWP. (Collisions' teaching qualities)



**SESSIONS PLENIERES**

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale