

Colloque Alliances éducatives
Monterrey – 2010

**Certains déterminants de l'implication
enseignante dans un projet de mobilisation
collective de changement de pratique : la
Stratégie d'intervention Agir autrement**

Louis Turcotte³

Jean Bélanger¹

Michel Janosz²

Gilles Roy²

François Bowen²

¹ Université du Québec à Montréal

² Université de Montréal

³ Direction de santé publique de Montréal



Éducation et approches intégrées

- Réseaux et formes collégiales
- Relation de soutien vs transfert des savoirs experts (vision constructiviste)
- Intervention écosystémique
- Des pratiques collectives de planification rationnelle
- **Gouvernance et gestion axée sur les résultats**

Agir autrement (SIAA) (2002-2007)

- Cible :
 - Écoles secondaires (195) des milieux défavorisés du Québec
 - Accroître la réussite éducative
- Quand :
 - De 2002 à 2007
- Entre 150 000 000\$ - 200 000 000\$
- Modèle d'action :
 - Mobilisation de la communauté éducative locale
 - Planification rationnelle
 - Utilisation d'interventions reconnues efficaces ou prometteuses
 - Interventions multidimensionnelles

La SIAA et son modèle d'action

AGIR AUTREMENT : UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE, ÉCHELONNÉE DANS LE TEMPS (2002-2007)

Le succès de la stratégie repose sur une démarche structurée ainsi que sur la mobilisation et la participation active de tous les acteurs, à toutes les étapes.

Partage de l'information
et des orientations de la
stratégie

Développement
d'une vision commune

Réalisation d'un
portrait de la situation

Élaboration d'un plan
de réussite bonifié

Validation, réajustement et mobilisation
des acteurs en continu

Diffusion des pratiques
les plus efficaces

Évaluation de l'atteinte
des objectifs

Évaluation de
l'implantation

Mise en œuvre du
plan de réussite

Établissement des
conditions de réalisation
du plan de réussite

Principales
étapes

**AGIR
AUTREMENT**

POUR LA RÉUSSITE
DES ÉLÈVES DU SECONDAIRE
EN MILIEU DÉFAVORISÉ

Éducation

Québec



Pour soutenir la mobilisation

- La planification rationnelle
 - Diagnostic
 - Actions (élaboration, mise en œuvre)
 - Évaluation
 - Imputabilité
- Instrumentation et instrumentalisation des processus décisionnels

Questionnement de l'exposé

- Est-ce que l'exercice de planification dans la mise en œuvre de la SIAA a permis de soutenir une mobilisation enseignante?

Méthodologie

- Méthodologie mixte
 - Quantitative et qualitative; **accent mis sur le qualitatif** (acteur-réseaux)
 - Suivi annuel par questionnaire dans les 195 écoles ciblées
 - Évaluation du vécu et de l'implication professionnels dans 70 écoles échantillonnées
 - Évaluation en profondeur par un suivi sur quatre ans et élaboration de cas pour 20 écoles sous-échantillonnées
- Longitudinale
 - Sur 5 ans
- Vise :
 - La description des processus
 - Comparer ces processus au normatif visé
 - La compréhension pour expliquer les écarts de conformité

L'histoire de la SIAA en saillances

- Annonce ministérielle (et médiatique) de la SIAA aux écoles et commissions scolaires (\$)
- Présentation en AG de la SIAA par les directions
- Exercices de planification
- Réception des QES
- Rédaction des planifications en huis clos

L'histoire de la SIAA en saillance

- Dépôt des planifications
- Rétroaction centrée sur le contenu formel des planifications
- Fin des exercices de consultation (spécialistes)
- Support offert sous la forme d'ajout de ressources (directions conseil)
- Évaluation de l'implantation et de l'atteinte des objectifs : basées sur le jugement professionnel
- Reconduction ou rejet des actions (pas ajustement)

Résultats généraux sous l'angle de la mobilisation enseignante

- Peu de mobilisation enseignante
- Ni structures collégiales, ni de nouveaux réseaux
- Pas de redistribution du leadership

Appropriation sociale de la SIAA

Est-ce que ces observations veulent dire que les enseignants ne se sont pas saisis de la SIAA?

Appropriation sociale : inscription de l'innovation dans les relations et rapports sociaux constitutifs des milieux.

Observation de l'appropriation sociale de la SIAA

Deux grands processus :

- **Processus de fragmentation**
- **Processus de centration autour des directions d'établissement**

Ces processus trouvent à se déployer autour des mêmes objets.

Fragmentation et centration

- Les informations sur la Stratégie sont essentiellement passées par les directions d'établissement qui les ont redistribuées tantôt dans l'école, et tantôt vers les paliers supérieurs :
 - Passage d'une redistribution relativement homogène à une redistribution utilitaire et spécialisée (souvent : mobilisation des mobilisés)

Fragmentation et centration

- Les instances supérieures n'ont pas encore des pratiques intégrées :
 - Soutien expert
 - Différents programmes demandent des éléments de planification et sont concurrents les uns aux autres
 - Plusieurs patrons

Fragmentation et centration

- Mobilité du personnel enseignant et de direction

Fragmentation et centration

- L'accompagnement et les délais consentis : travailler d'une façon collective est complexe et demande du temps

Observations générales

La SIAA voulait créer un autrement.
Y est-elle arrivée ou non?

Observations générales

- Le modèle d'action n'a pas fait système : pas de constitution d'une vision et participation commune pour les enseignants
- La SIAA a mené à la reproduction des formes anciennes
 - Négociation dans les dynamiques locales
 - Reproduction de la structure hiérarchique
 - Il a été fait appel aux champions de la directions : la mobilisation des mobilisés
 - Plutôt que de mobiliser et regrouper, il y a eu fragmentation et centration

Observations générales

- Sans support relationnel (la direction ne peut à la fois être gestionnaire et intermédiaireur - en soutien, en traduction, en mobilisateur et guide)
- Pas de remise en question des pratiques et du regard porté sur le milieu
- Élaboration, multiplication de projet. Pas centré sur la pratique enseignante, sur l'enseignement.
- Les actions qui ont été déployées sont essentiellement de type para- et périscolaire
- Un autrement réalisé : ajout d'une nouvelle catégorie d'acteur, de nouvelles fonctions et d'une nouvelle littérature : mais qui ne contribue pas à structurer l'action
 - La gestion (re)produit la gestion

Déterminants liés à la mobilisation enseignante : propositions

- Circulation des informations (dépasser les circuits traditionnels)
- Ne peut pas seulement “informer” et “consulter”, il faut viser la concertation.
- Un accompagnement de proximité (sortir du discours de la gestion) plutôt qu’une planification instrumentale
- De véritables espaces et temps de partage, de débat et de reconnaissance de l’autre : caractéristique des jeunes, ethnicité, histoire du quartier, etc.

Déterminants liés à la mobilisation enseignante : propositions

- Des espaces de liberté aussi (communautés de pratiques)
- Nécessité d'un objet commun (QES) et qui fait sens pour la mobilisation à créer.
- Accepter la controverse, mais s'assurer de pouvoir la soutenir
- Stabiliser les équipes (mobilité)

Quelques questionnements

- Communautés de pratiques, d'apprentissage... sont des communautés vernaculaires. Peut-on réellement les faire émerger dans des cadres institutionnels? (= imposition d'une hiérarchisation des valeurs et instrumentalisation)
- Les rapports de pouvoir?
- La planification peut-elle réellement être un outil?
 - Renversement subordination de l'éducation à la gestion et aux logiques issues du marché économique.