



Tournés vers demain

ADF  | 25
ans

Association des directions et directions
adjointes des écoles franco-ontariennes

Comment promouvoir dans son milieu d'enseignement un agir professionnel intègre guidé par des visées
d'équité et d'inclusion

Agir éthique / Inclusion

Leadership inclusif?

Processus par lequel l'acteur d'éducation influence **par ses attitudes, ses comportements et ses actions** un groupe d'individus / pour favoriser la **réussite de tous les élèves** sur les plans **scolaire et social**, peu importe leurs besoins et leurs caractéristiques (Ryan, 2014; Thibodeau et al., 2016; St-Vincent et al., 2022)

Place centrale de la direction par rapport à l'inclusion scolaire

(CSE, 2017 ; Audet-Larochelle et al., 2018; Thibodeau et al., 2016)

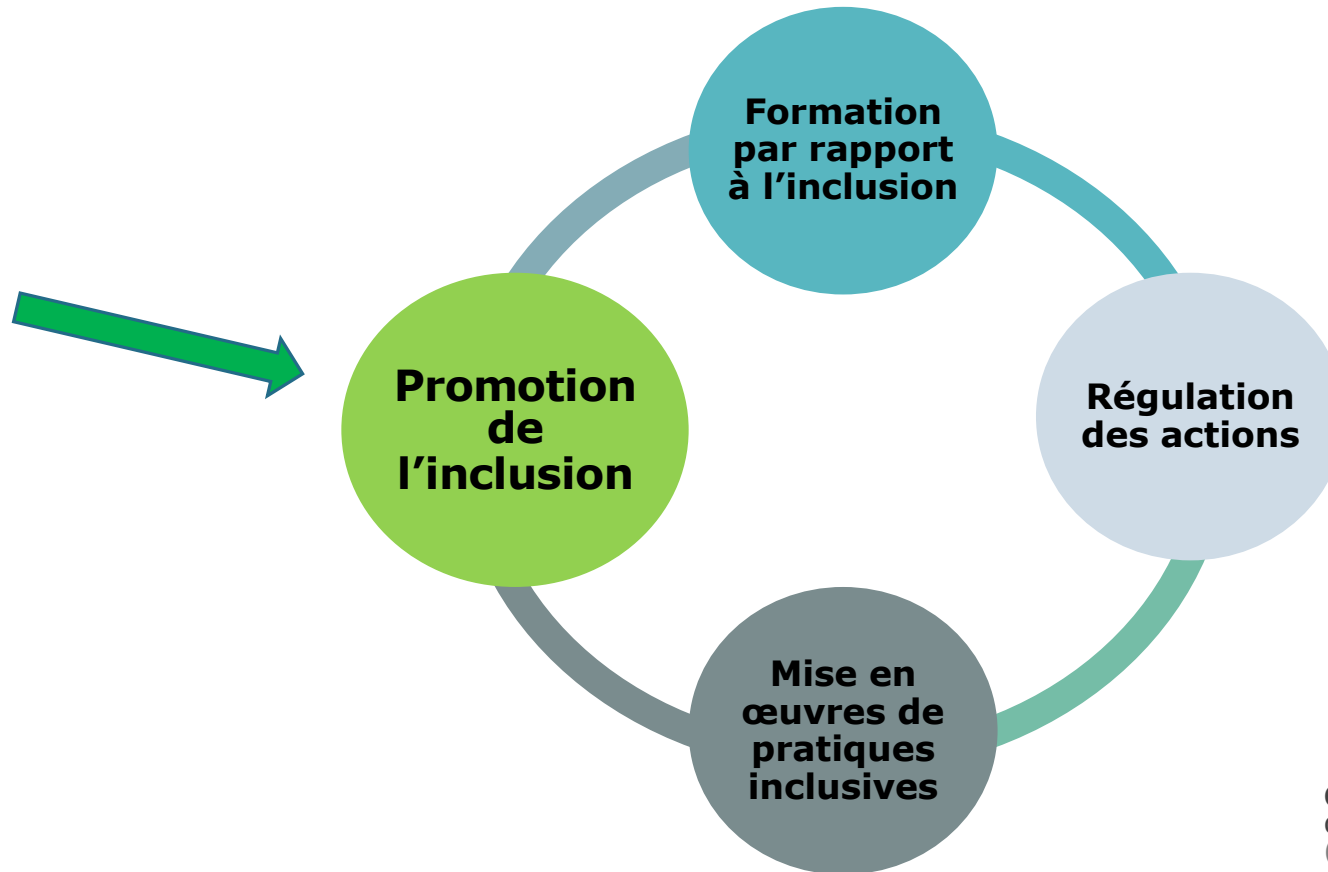


Développement d'une compétence spécifique des directions

Proposition d'une **compétence des directions pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale**, rapport de l'OFDE en 5 composantes (Audet-Larochelle et al., 2018)

1. **Vision** et compétence du leader scolaire pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale
2. **Un agir professionnel intègre et critique**
3. Un **environnement éducatif favorisant l'action** face aux inégalités, injustices et exclusions
4. Des **pratiques éducatives et pédagogiques ainsi que des curriculums** équitables, justes, différenciés et inclusifs
5. Une **culture inclusive des multiples points de vue et apports des personnes** de groupes minorisés

4 catégories de rôles de la direction par rapport à l'inclusion



Quatre dimensions des rôles de la direction en contexte d'inclusion (Thibodeau et al., 2016)

6 sous-dimensions quant aux rôles dans la promotion de l'inclusion

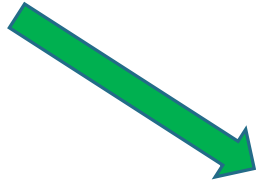


Promotion de l'inclusion

- Auto-réflexion quant à sa posture
- Communication de sa propre vision
- Réflexion collective
- Cohérence entre les orientations adoptés et l'inclusion
- Intégration des parents
- Mise en évidence des succès

(Gélinas-Proulx et al., 2022)

Exemples d'actions quant à la promotion de l'inclusion



Promotion de l'inclusion

- **Cerner** ses propres représentations de l'inclusion
- **Évaluer** ses propres forces et défis relatifs à ses pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion
- **Sensibiliser** l'équipe-école aux bénéfices d'une collaboration interprofessionnelle saine dans les pratiques inclusives
- **Assurer** un partage des expériences positives liées à certaines pratiques inclusives

Mes représentations de l'équité et de l'inclusion

par l'approche *a contrario*



faire émerger les **enjeux**



Cerner les représentations initiales: approche *a contrario*

Donner un exemple (dont vous avez été témoin) qui représente pour vous **l'inéquité ou l'exclusion** dans un milieu d'enseignement:

- ✓ Pour un **élève**
- ✓ Pour un **parent**
- ✓ Pour un **membre du personnel**

PRENDRE CONSCIENCE DE SON CADRE DE RÉFÉRENCE ÉTHIQUE

Maryse estime que l'un de ses rôles est d'accompagner à prendre conscience de leur cadre de référence éthique à partir duquel ils fondent leurs actions et décisions. Elle est consciente que **chaque personne a des préjugés et des stéréotypes**, et qu'il est parfois essentiel de les **relever pour mieux comprendre les biais** qu'ils provoquent. Comme cette démarche peut susciter un inconfort, de la culpabilité ou de la résistance, elle accompagne sur cette voie seulement lors de **rencontres individuelles**. Puisqu'elle a travaillé dans divers types de milieux, elle **expose son propre étonnement et ses sentiments** face à différentes situations vécues et **remet en question ouvertement ses présupposés, ses perceptions et ses premières impressions**. Elle observe que le fait d'exposer ses sentiments et ses questions honnêtement peut avoir l'effet de surprendre et d'engendrer des réactions vives, mais **les gens sont plus enclins ainsi à réaliser une introspection de leurs propres croyances**. En plus de modéliser ce qu'elle attend des membres de son équipe, Maryse se donne comme rôle **d'éclairer, à l'aide de questionnements**, les situations vécues afin de faire émerger avec l'autre personne de **nouveaux aspects relatifs au contexte**.

Agir de manière éthique au travail

Agir de manière éthique c'est ...

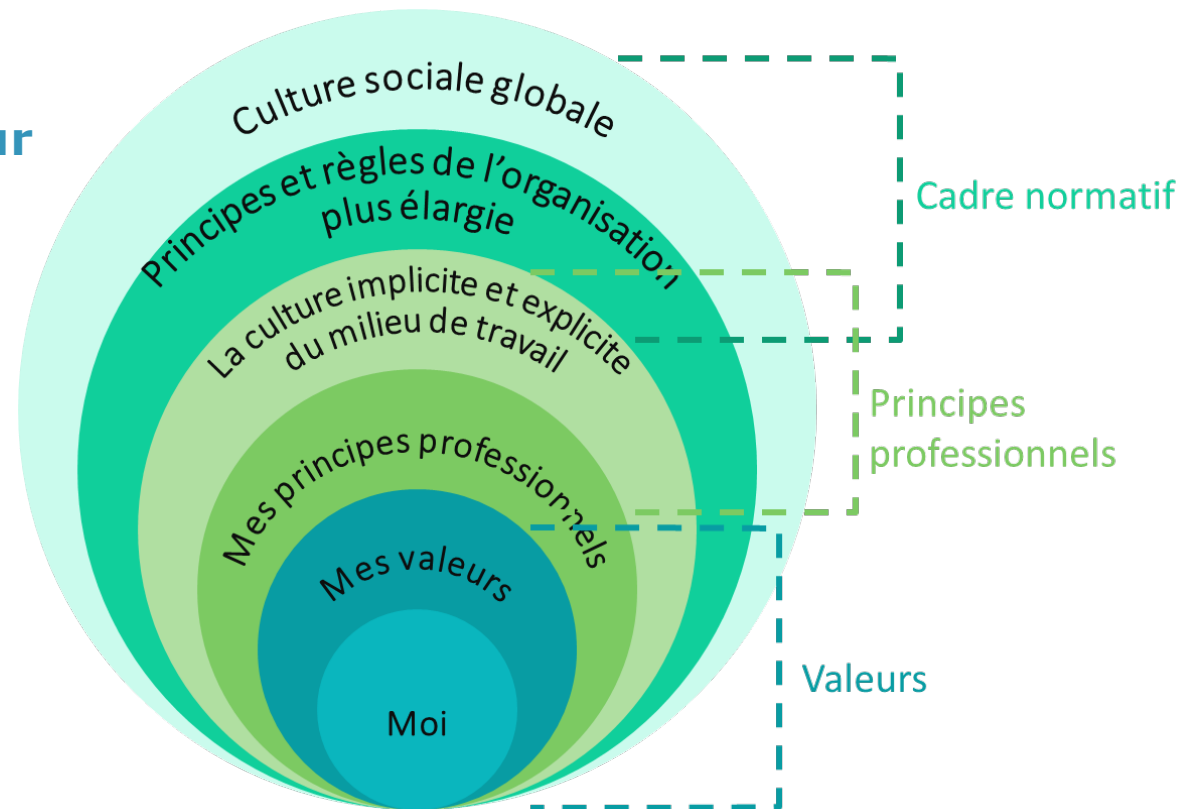
Poser une **action réfléchie** devant une situation, en s'appuyant sur des valeurs, des **principes professionnels** et des normes, et ce, en considérant **les répercussions** de la décision retenue **sur autrui** (Cloutier et St-Vincent, 2017).



Agir de manière éthique au travail

Éthique « professionnelle » suppose...

Prendre des décisions **à l'intérieur** d'un système, qui **s'inscrit lui-même dans d'autres** systèmes



Travailler en reconnaissant qui je suis



Travailler en reconnaissant qui je suis

Traits de **personnalité**

+

Conditions de vie actuelle

+

Valeurs : préférences, inclinaisons développées (éducation, expérience)

+

Principes professionnels : comment j'ai moi-même appris, comment j'ai été formé et expériences professionnelles dans des contextes variés

+

Hors langage : ce que je ne peux saisir clairement de moi-même

Travailler en reconnaissant qui je suis

À ces éléments, s'ajoute...

ma connaissance ou encore plutôt ma méconnaissance du **cadre normatif** dans lequel je travaille (lois, règlements, ...)



Travailler en reconnaissant qui je suis

Pourquoi méconnaissance ?

Si ça se passe normalement au travail et que tout va bien

- Pas de justification p/r aux normes
- Pas d'événements particuliers qui m'auraient demandé d'ajuster ou de cesser certaines actions
- Pas ou peu de besoin de s'y référer, surtout si ce n'est pas un rôle central dans mon acte professionnel



Cadre normatif très mouvant, évolutif et différent d'une région à l'autre ...
d'un pays à l'autre

Cohabiter avec d'autres acteurs éducatifs

D'abord, les **acteurs scolaires centraux** → les **élèves**

La relation avec les **élèves** est particulière par rapport aux autres : considérée **asymétrique**

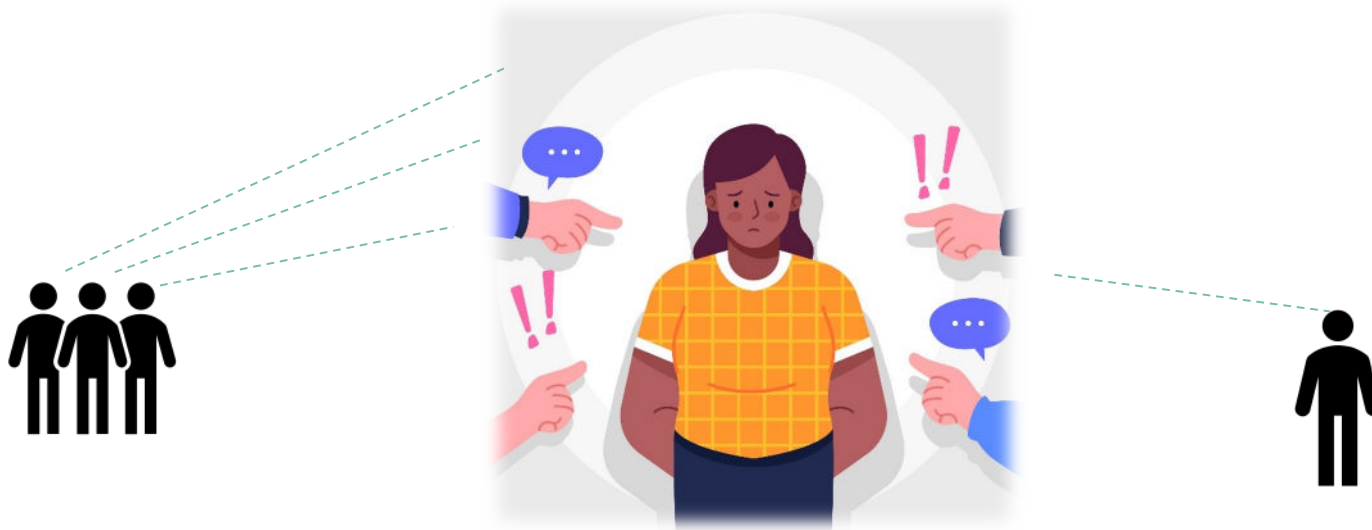
Comme adulte, mon niveau de responsabilité est plus important que les élèves

Élèves sont des bénéficiaires et dans une **posture de vulnérabilité** à plusieurs égards



Cohabiter avec d'autres acteurs éducatifs

Il est donc très probable que pour une même situation, **deux personnes** au travail perçoivent des choses très différentes



Faire face à des conflits de valeurs ou de principes

Ces personnes doivent **accompagner le jeune**, mais chacune opèrerait pour une **approche** très **différente**.

Cependant, ces personnes doivent collaborer...

Comment s'en sortir ?



Faire face à des conflits de valeurs ou de principes

POSSIBILITÉ

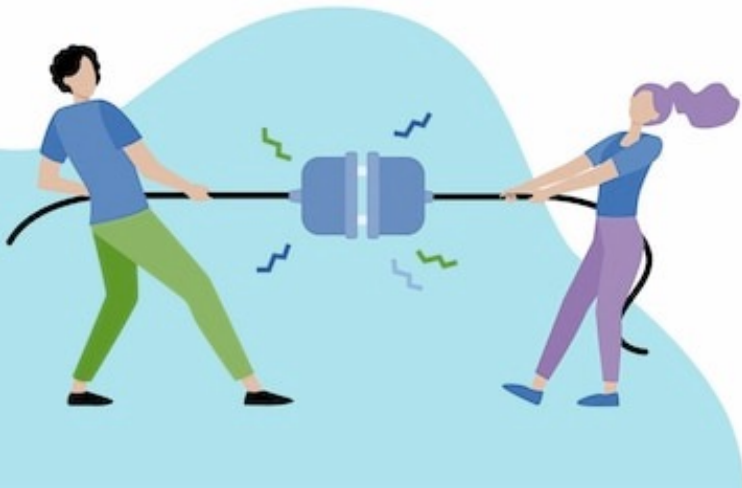
Si chaque personne **ferme les yeux**, elles repartent frustrées et le/la jeune se retrouve seul/e sans être accompagné/e



Faire face à des conflits de valeurs ou de principes

POSSIBILITÉ

Si chaque personne **tire sur son côté**, elles ne lâcheront pas prise et la plus forte gagnera (l'autre repartira avec des frustrations)



Faire face à des conflits de valeurs ou de principes

POSSIBILITÉ

Si elles remettent la **décision à une personne en autorité**, la personne qui n'aura pas eu gain de cause sera frustrée contre la personne qui a gagné son point.
De plus, la **relation de confiance** avec la personne en autorité sera **compromise**



Résoudre adéquatement des situations avec des enjeux éthiques : **par où commencer ?**

Résoudre des situations avec des enjeux éthiques : par où commencer ?

Avant de s'engager dans un processus de résolution devant une situation avec des enjeux éthiques, des prémisses sont nécessaires :

1

Reconnaitre qu'il y a des enjeux éthiques et des sensibilités et que le problème ce n'est ni l'autre personne, ni soi



Résoudre des situations avec des enjeux éthiques : par où commencer ?

Avant de s'engager dans un processus de résolution devant une situation avec des enjeux éthiques, des prémisses sont nécessaires :

2

Se connaître comme individu et être en mesure d'identifier quelles valeurs ou principes centraux pour soi sont heurtés dans la situation



Résoudre des situations avec des enjeux éthiques : par où commencer ?

Avant de s'engager dans un processus de résolution devant une situation avec des enjeux éthiques, des prémisses sont nécessaires :



3

Prendre un **temps de recul** pour laisser le voile ou le brouillard des **émotions s'estomper**

Résoudre des situations avec des enjeux éthiques : par où commencer ?

4

Dialoguer avec une **personne médiatrice neutre** :

- Laisser chaque personne exprimer son point de vue
- Reformuler, synthétiser et contextualiser
- Recentrer les échanges sur les rôles et le bien-être des élèves
- Déterminer ce qui est le plus important dans la situation présente
- Trouver une solution qui répond au mieux à la situation et en partie aux divers besoins exprimés



Rechercher des solutions justifiées et cohérentes

Cadre normatif = pacte social (même s'il évolue, il est convenu)

Contrevenir aux lois et aux règlements de société

→ Instaure peu à peu le chaos



Principes et règles de l'organisation représentent un autre pacte social avec mission plus ciblée pour regroupement (ici CÉF)



Chaque milieu a une visée, une culture implicite et un contexte propre qui teintent les décisions et les actions à l'intérieur de celui-ci



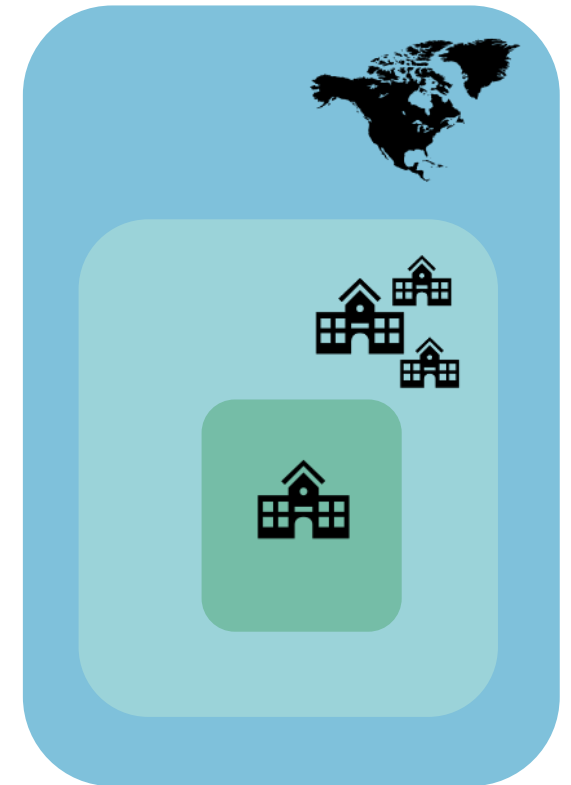
Rechercher des solutions justifiées et cohérentes



Solutions devant des situations avec des enjeux éthiques



Cadre normatif



Mobiliser adéquatement sa voix

Inévitable de rencontrer des situations avec des enjeux éthiques dans un milieu éducatif:

Très sain si cela amène à des **espaces de réel dialogue** où chaque individu doit prendre la responsabilité de trouver sa juste place au meilleur de ses capacités



Mobiliser adéquatement sa voix

Pour y arriver :

- Être d'accord que nous sommes en désaccord
- Se connaître suffisamment comme personne et nommer ce qui est important pour soi personnellement ou dans son travail et pourquoi
- Se placer en mode écoute lorsque l'autre s'exprime
- Nuancer sa posture et se recentrer sur ce qui est réellement important dans ce contexte précis
- Demeurer en cohérence avec les visées du milieu, les principes et les règles de l'organisation, ainsi que le cadre normatif élargi
- Rechercher des solutions pour que chaque personne se sente reconnue et incluse



Pistes de développement

Discuter de certaines **expériences vécues**, soit des situations où les principes et valeurs d'équité, d'inclusion semblent lésés ou promus et mettre en place des **moyens** pour améliorer les façons de faire

→ **Pour aider:** choisir un animateur/trice neutre

Proposer des **moyens** pour instaurer une **culture éthique** d'école

→ **Exemple de moyen** : feuillets suscitant la discussion sur des sujets sensibles comme:

- Utilisation d'un langage non-axé sur les déficits
- Entretien des attentes élevées à l'égard des élèves
- Comment accueillir un élève avec ses différences



Promouvoir un agir professionnel intègre guidé par des visées d'équité et d'inclusion Par où commencer?

En se **positionnant d'abord** comme
personne faisant partie de la diversité





Références bibliographiques

- Cloutier, G. et St-Vincent, L.-A. (2017). Contribution de la formation à l'enseignement au développement du raisonnement professionnel lié à l'agir éthique. *Éducation et francophonie*, XLV(1).
- Conseil supérieur de l'éducation (2017). *Pour une école riche de tous ses élèves : s'adapter à la diversité des élèves, de la maternelle à la 5e année du secondaire*. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/publications/ecole-riche-eleves-50-0500/>
- Gélinas-Proulx, A., St-Vincent, L.-A et Thibodeau, S. (2022). *La direction d'école : un acteur crucial pour l'inclusion scolaire*. Communication présentée dans le cadre du colloque du LISIS, Lausanne (octobre 2022).
- Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O., Potvin, M. et Doré, E. (dir.) (2018). *Les compétences des directions en matière d'équité et de diversité : pistes pour les cadres de référence et la formation*. Groupe de travail sur les compétences et la formation des directions en matière d'équité et de diversité. Observation sur la Formation à la Diversité et l'Équité (OFDE). http://ofde.ca/wp-content/uploads/2018/03/Groupe-directions_rapport_fev2018.compressed.pdf
- Ryan, J. (2010). Establishing Inclusion in a New School : The Role of Principal Leadership. *Exceptionality Education International*, 20(2), 6-24. <https://doi.org/10.5206/eei.v20i2.7660>
- Thibodeau, S., Gélinas-Proulx, A., St-Vincent, L.-A., Leclerc, M., Labelle, J. et Ramel, S. (2016). La direction d'école : un acteur crucial pour l'inclusion scolaire. Dans L. Prud'homme, H. Duchesne, P. Bonvin et R. Vienneau (dir.), *L'inclusion scolaire : ses fondements, ses acteurs et ses pratiques* (p. 57-70). De Boeck.
- St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A., Labelle, J., Carlson Berg, L., Huot, A., Laforme, C. et Lamoureux, B. B. (2022). *La gestion organisationnelle du changement pour le bien-être et la réussite en éducation : ce qu'en dit la recherche*. Presses de l'Université du Québec. [Libre-accès - document en disponible en ligne - octobre 2022]
- St-Vincent, L.-A. (2017). *L'agir éthique de l'administrateur scolaire : fondements et résolution de problèmes*. Presses de l'Université du Québec.

Toutes les images incluses dans cette présentation proviennent de Freepik | <http://www.freepik.com>

Merci!



Lise-Anne St-Vincent

 lise-anne.st-vincent@uqtr.ca

UQTR



Université du Québec
à Trois-Rivières

Savoir. Surprendre.



Laboratoire international
sur l'inclusion scolaire



RÉVERBÈRE

Réseau de recherche et de valorisation de la
recherche sur le bien-être et la réussite