Éducation inclusive : pleins feux sur leadership et collaboration

Présentation du dossier

Liliane PELLETIER
Professeure des universités
ECP, Université Lumière Lyon 2

Marco ALLENBACH
Professeur, HEP Canton de Vaud (Suisse)
LISIS (Laboratoire international sur l'inclusion scolaire)
LASALE (Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives)

Lise-Anne ST-VINCENT
Professeure
Université du Québec à Trois-Rivières

Ce dossier spécial s'inscrit dans le cadre d'un symposium au 20e congrès de l'AMSE, prévu initialement en 2020 et qui, pour des raisons sanitaires liées à la Covid 19, a finalement eu lieu en distanciel du 6 au 9 juin 2022. Le projet intitulé *Quels constats et quels concepts pour penser l'interdépendance entre la collaboration interprofessionnelle, l'organisation des services et le leadership, dans une perspective inclusive ?* a réuni 18 chercheuses et chercheurs, pour la plupart, membres du Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS) qui se sont questionnés sur les articulations entre trois thématiques du LISIS, à savoir *La direction et le leadership inclusif*, *Les rôles et pratiques collaboratives en soutien à l'inclusion scolaire* et *Les modèles de service*. De multiples échanges ont abouti aux huit contributions qui figurent dans ce dossier spécial **Éducation inclusive : pleins feux sur leadership et collaboration**. Nous attirons l'attention du lecteur sur le dernier article qui se distingue des autres, car il retrace les coulisses de cette aventure éditoriale et de notre travail en réseau à l'international.

L'éducation inclusive interroge la façon dont s'organisent les ressources pluridisciplinaires visant à répondre à la diversité des besoins des élèves. L'objectif 4 de Développement durable de l'ONU « *Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au*

long de la vie » (ODD4) invite à s'intéresser au « *devenir* » de chaque élève (Ebersold, 2013), comme finalité autour de laquelle articuler les interventions des différents personnels impliqués. Dès lors se pose la question de la construction de collaboration entre les diverses actrices et acteurs concernés (Allenbach, Borri-Anadon, Leblanc, Paré, Rebetez, et Tremblay, 2016) et la façon dont les directions d'établissements d'enseignement peuvent favoriser ces collaborations (Thibodeau, Gélinas-Proulx, St-Vincent, Leclerc, Labelle, et Ramel, 2016) : comment se déterminent, entre actrices et acteurs, les modalités d'intervention ? Les projets, ainsi que les rôles de chacune et chacun, sont-ils réfléchis, négociés ? Continuent-ils ensuite à faire l'objet d'évaluations, de régulations, d'évolutions ? Comment ? Quels espaces de concertation apparaissent ? Quelles pratiques de négociation se développent ? Quelles sont les conditions à favoriser ? Quelles formes d'organisation, d'encadrement, de soutien et d'accompagnement peuvent-elles être apportées par les directions ? Ainsi, le projet a consisté à questionner conjointement modèles de service, collaboration interprofessionnelle et leadership inclusif.

Sous le terme d'éducation inclusive, nous entendons la prise en compte de toutes les formes de diversités : en termes de handicap ou de troubles de l'apprentissage, de parcours migratoires, de différences culturelles et socio-économiques, etc. Il s'agit cependant de s'intéresser également aux processus de construction sociale de la diversité, concernant les catégories d'élèves ainsi produites, mais aussi les nouvelles catégories professionnelles censées répondre à chaque nouveau besoin particulier identifié. Car ces nouvelles catégories professionnelles augmentent la division du travail (Losego et Dürler, 2019), ce qui peut, paradoxalement, complexifier ou freiner le développement de la collaboration entre les actrices et acteurs, tout en la rendant d'autant plus nécessaire, pour éviter le morcellement des prises en charge, ainsi que l'isolement et l'épuisement des personnels professionnellement impliqués. Cette réflexion s'inscrit dans une perspective systémique, en considérant que la complexification des systèmes appelle un travail sur les interdépendances.

La question d'une continuité, ou d'une cohérence, entre les actions des divers personnels, invite au développement d'espaces *intermétiers* (Thomazet et Mérini, 2014), où peuvent entrer en dialogue et en collaboration les mondes du soin, du travail social, de l'éducation, de la gestion des établissements concernés, etc. Ces nouveaux espaces brouillent les frontières entre les champs, les institutions et fragilisent les identités professionnelles. Comment peuvent s'organiser des projets, au service des parcours des élèves, mais aussi en soutien aux personnels enseignants appelés à proposer un cadre et des activités pouvant rassembler des élèves dans leur diversité ? Comment les tensions interprofessionnelles peuvent-elles devenir des ressources, des moteurs de créativité pour faire face aux défis de l'inclusion, plutôt que des facteurs de morcellement, et, finalement, d'exclusion ?

Enfin, le développement d'une organisation inclusive passe par la mise en projet des établissements d'enseignement, et le développement d'une communauté inclusive : à quelles conditions l'organisation de divers services et les relations entre différents personnels impliqués, peuvent-elles contribuer, plutôt que faire obstacle, au développement de cette communauté ? Comment se déploient des formes de leadership soutenant ce développement ?

Ces questionnements riches et variés viennent illustrer l'intérêt pour l'éducation inclusive, de traiter des liens entre les trois ensembles thématiques suivants :

- **L'organisation du travail et le fonctionnement des services** : de l'étude des prescriptions, des organigrammes ou structures formalisées au sein des établissements d'enseignement, ou à l'échelle d'un territoire, à l'analyse du fonctionnement réel, en partie informel de ces services. Comment s'effectuent les signalements, les demandes, les octrois d'aide aux élèves, aux personnels enseignants et aux classes ? Comment sont définis les mandats, mais aussi quelles sont les prestations réelles fournies ? Comment sont regroupées, ou distinguées, les diverses ressources mises à disposition ? Quelles formes de soutien représentent-elles, pour qui ?
- **Le travail de direction et la question du leadership** : de l'étude de stratégies, outils, ou styles de leadership, à l'analyse de l'activité de pilotage des responsables d'établissements d'enseignement, en passant par la question de la distribution ou de la centralisation du leadership parmi les divers actrices et acteurs de l'école. Quelles représentations, quels discours, quelles politiques, concernant les ressources mises à disposition des élèves et des personnels enseignants ? Quels défis et quels dilemmes d'activité rencontrés dans l'encadrement et le développement de ces services ? Quels sentiments d'efficacité personnelle ? Quelles formes de leadership développées par quels personnels ? Etc.
- **L'étude des relations interprofessionnelles et le processus de collaboration** : des modalités d'intervention pratiquées par les personnels ressources aux formes de coopération qui se construisent entre actrices et acteurs. Quelle place pour un travail collectif ? De quel type : quelles réflexions, quelles actions, quelles décisions et responsabilités sont-elles mises en commun ? Quels espaces de concertation ? Quelles pratiques de négociation des projets et des rôles de chacune et chacun ? Quelles formes d'apprentissage ou de développement professionnel, à travers la collaboration interprofessionnelle ?

En choisissant de questionner le lien entre au moins deux des trois axes ci-dessus, les contributions, issues de pays et de régions variés (France, Suisse, Liban, Québec), mettent en lumière deux principaux axes : **leadership** et **collaboration**. Ils apportent surtout un éclairage inédit, celui de l'**interculturalité**, qui ne se limite pas aux cultures d'origine (nationales, ethniques, familiales…), mais s'intéresse aussi aux rencontres entre les mondes professionnels, tout en analysant la façon dont l'**organisation du travail** construit de nouvelles catégories, normes et cultures professionnelles (voir Allenbach, Mérini, Pelletier, Gélinas-Proulx, en conclusion du dossier).
Le dossier s'ouvre sur l'article de **Stéphane Thibodeau, Lise-Anne St-Vincent** et **Andréanne Gélinas-Proulx** qui s'appuie sur une recension inédite des écrits relatifs aux rôles et au sentiment d'autoefficacité des directions d'établissement d'enseignement en contexte d'inclusion. Cette première contribution « Manifestations du sentiment d'autoefficacité des directions d'établissement d'enseignement vis-à-vis de la collaboration interprofessionnelle dans une visée inclusive », éclaire l'importance des relations interprofessionnelles en présentant des actions possibles de la direction relatives à la collaboration favorisant l'inclusion.

Corina Borri-Anadon et Tya Collins, dans leur contribution « Entre surveillance disproportionnée et inaction à l'égard d'élèves issus de l'immigration considérés à besoins éducatifs particuliers : une recherche ethnographique », documentent les négociations entre personnels intervenants scolaires impliqués auprès d'élèves issus de l'immigration que l'on considère à besoins éducatifs particuliers. L'étude des interactions reflète ici la division du travail éducatif et ses logiques de spécialisation à travers lesquelles les relations interprofessionnelles sont structurées par l'approche catégorielle illustrant ainsi le capacitisme dans l'espace scolaire.

Basma Frangieh et Joumana Akiki s'intéressent à un nouveau métier au Liban : « L'accompagnant scolaire des élèves à besoins éducatifs particuliers en situation d'intermétiers ». À la lumière de deux axes de réflexion (organisation des services et collaboration interprofessionnelle), leur analyse secondaire des données de recherches antérieures permet de dégager trois profils de la dynamique de travail accompagnant scolaire/enseignant, reflétant une délimitation des territoires et des frontières très variable selon les établissements scolaires, source potentielle d'obstacle au travail collaboratif.

Dans leur article « Aménager un espace suffit-il à ce qu'il soit habité ? Conceptions de la co-intervention des enseignants spécialisés chargés des aides à dominante pédagogique », Corinne Mérini et SergeThomazet interrogent la place des personnels enseignants spécialisés et de leurs partenaires en contexte d'aide aux élèves en difficulté à l'école primaire française. Dans une logique de recherche-intervention, la réflexion menée avec les personnels professionnellement impliqués autour de la territorialisation et du travail en collectif permet d'identifier l'enseignement spécialisé comme un métier d'intermétiers dans un espace élargi, celui de l'établissement et son rôle déplacé vers l'accompagnement des équipes créant ainsi les conditions du travail collectif.

Liliane Pelletier, dans son article « Processus de collaboration et rôle des objets frontières en classe passerelle », s'intéresse à un dispositif spécifique français situé au carrefour de plusieurs métiers avec la participation des parents dans la classe. La contribution permet d'éclairer le processus de collaboration dans ce territoire partagé et le rôle structurant du leadership de l'enseignante ou de l'enseignant pour créer les conditions de collaboration entre les différents partenaires de la classe passerelle. L'originalité du texte réside dans l'identification d'objets frontières facilitant la dynamique collaborative entre famille et école.

À la question « Quels soutiens au développement de pratiques inclusives ? », Marco Allenbach, Piera Gabola, Mireille Leblanc et Frédérique Rebetez répondent en présentant un cadre d'analyse des soutiens à l'activité des personnels de l'éducation, à partir d'une synthèse d'approches psychologiques et sociologiques. Ce travail conceptuel suivi d'une illustration empirique permet de mieux cerner ces processus complexes d'ajustement et de négociation et enrichit la réflexion du concept de soutiens à l'activité nourrissant ainsi la lecture des liens entre les trois thématiques de ce dossier spécial : processus de collaboration, organisation du travail et leadership.

Sandrine Amaré, dans son article « Faire l'apprentissage de la rencontre dans le cadre d'une coopération interprofessionnelle. Vers une culture en commun », aborde la coopération interprofessionnelle entre deux mondes, l'École et le monde

médico-social en France. L'apport majeur de l'article est d'établir une relation de congruence entre deux défis, celui de la coopération interprofessionnelle en contexte d'éducation inclusive et le défi de « *faire culture en commun* ». Dans un espace partagé et éprouvé, l'apprentissage de la rencontre par le brassage des cultures professionnelles devient ainsi condition nécessaire à la coopération et ouvre explicitement sur l'interculturalité.

Le dernier article de ce numéro met en lumière de façon originale « Les coulisses d'un travail en réseau : de la collaboration entre chercheurs sur la collaboration à visée inclusive ». Marco Allenbach, Corinne Mérini, Liliane Pelletier et Andréanne Gélinas-Proulx retracent ainsi de quelle manière, en contexte de pandémie, les processus de co-construction de savoirs entre chercheuses et chercheurs s'intéressant au développement d'une visée inclusive au sein des établissements ont été rendus possibles jusqu'à la publication de ce dossier. L'exercice de l'interculturel au sein du collectif vient éclairer *in fine* les liens entre le développement d'un leadership partagé, la négociation de collaborations interprofessionnelles, et l'organisation du travail, concernant aussi bien les acteurs et actrices de l'école, que les relations entre chercheuses et chercheurs.

Références

Allenbach, M., Borri-Anadon, C., Leblanc, M., Paré, M., Rebetez, F., et Tremblay, P. (2016). Relations de collaboration entre enseignants et intervenants en transition vers l'inclusion scolaire. In L. Prud'homme, P. Bonvin, H. Duchesne et R. Vienneau (dir.), *L'inclusion scolaire : ses fondements, ses acteurs et ses pratiques* (pp. 71-86), Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Ebersold, S., et Detraux, J.-J. (2013). Scolarisation et besoin éducatif particulier : enjeux conceptuels et méthodologiques d'une approche polycentrique. *ALTER*, *7*(2), 102-115.

Losego, P., et Dürler, H. (2019). *Travailler dans une école. Sociologie du travail dans les établissements scolaires en suisse romande*. Neuchatel : Alphil.

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. In L. Prud'homme, H. Duchesne, P. Bonvin et R. Vienneau (dir.), *L'inclusion scolaire : ses fondements, ses acteurs et ses pratique*s (pp. 57-69). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

Thomazet, S., et Mérini, C. (2014). Le travail collectif, outil d'une école inclusive ? *Questions Vives, 21*.

Trépanier, N., et Paré, M. (2010). *Des modèles de service pour favoriser l'intégration scolaire*. Québec : Presses de l'université du Québec.