

Conditions pour une intégration réussie!

Quel est le type de
leadership le plus susceptible
de favoriser les pratiques
intégratives à l'école?

Le rôle des directions d'école

L'évolution d'une école vers la philosophie de l'intégration des élèves en classe ordinaire est un long processus de construction de sens partagés entre tous les individus qui forment cette collectivité.

Les directions d'école ont une responsabilité très importante sur le devenir des élèves et sont perçues par de nombreux auteurs comme jouant un rôle clé dans la réussite de l'implantation de l'intégration scolaire, structurellement ou philosophiquement. Ainsi, les administrateurs scolaires donneraient le ton à l'intégration en fournissant une vision, le leadership et l'autorité administrative.

Anne Lessard, PhD.,
Sylvine Schmidt, PhD. et
Michèle Venet, PhD.
Université de Sherbrooke





Conditions pour une intégration réussie!

L'évolution d'une école vers la philosophie de l'intégration des élèves en classe ordinaire est un long processus de construction de sens partagés entre tous les individus qui forment cette collectivité.

Les directions d'école ont une responsabilité très importante sur le devenir des élèves et sont perçues par de nombreux auteurs comme jouant un rôle clé dans la réussite de l'implantation de l'intégration scolaire, structurellement ou philosophiquement. Ainsi, les administrateurs scolaires donneraient le ton à l'intégration en fournissant une vision, le leadership et l'autorité administrative.

On peut parler de visions différentes (intégration scolaire, intégration sociale, inclusion) et de leaderships distincts (organisationnel, transactionnel, et un fondé sur le principe de reculturation) qui peuvent favoriser les changements nécessaires à une vision et aux pratiques d'une école intégrative.

Le succès de l'intégration serait aussi associé à la préparation et à la volonté de ces administrateurs, à leurs valeurs et à leurs croyances, les attitudes positives de la direction étant un facteur essentiel à l'établissement d'un climat favorable à l'acceptation de tous les élèves dans l'école.

Des études ont établi des liens entre les attitudes positives des directrices et directeurs envers l'intégration et leurs agissements dans le processus d'implantation des pratiques intégratives.

Quel est le type de leadership le plus susceptible de favoriser les pratiques intégratives à l'école ?



En amont, ces attitudes seraient reliées à une plus grande expérience avec les élèves en difficulté et à une meilleure connaissance de la problématique de l'adaptation scolaire.

Si on analyse le rôle crucial que les directions jouent dans le façonnement des attitudes et des comportements non seulement du personnel de l'école, mais aussi de tous les élèves, des parents et de l'ensemble de la communauté envers l'intégration, il est essentiel que les directrices et directeurs possèdent les attitudes, les habiletés et les connaissances stratégiques pouvant faciliter les pratiques intégratives.

Que propose la théorie?

Un ensemble de facteurs communs chez six directrices et directeurs d'écoles intégratives à succès ont été identifiés².

Ces administrateurs **travaillent en collaboration** avec leur personnel pour développer une philosophie de l'intégration propre à leur école. Ils ont également **établi un système de communication** permettant au personnel de l'école de porter un jugement critique sur les politiques et les pratiques de l'institution et de faire des recommandations en vue de changements éventuels. Ils sont **activement impliqués dans l'élaboration des plans d'intervention** des élèves en difficulté d'apprentissage et ils sont personnellement impliqués dans le dialogue avec les parents. Ils travaillent à l'établissement de politiques disciplinaires s'adressant à tous les élèves, en tenant compte des problèmes spécifiques des élèves en difficulté par des adaptations appropriées. Ils **suivent un plan de développement professionnel** concernant, entre autres l'intégration scolaire. Enfin, ils **démontrent des habiletés de cueillette d'informations** et de résolution de problèmes.

Deux types de leadership favorisent l'intégration



La direction de l'école joue un rôle crucial dans l'identification et l'articulation d'une philosophie qui reflète la croyance que tout élève peut apprendre et a droit à une éducation avec des enfants de son groupe d'âge, dans des classes ordinaires qui répondent aux besoins de tous les élèves.

Le leadership **transformationnel**³ met l'accent sur le développement des croyances, des significations et des valeurs partagées, ainsi que sur l'engagement collectif vers un but commun (le partage de la mission de l'école, des objectifs et des stratégies) et répondrait mieux au changement de vision nécessaire à l'école intégrative.

Le leadership axé sur la **reculturation**⁴ vise un consensus par rapport à la croyance que tout enfant a droit à une éducation avec d'autres enfants de son âge dans une classe ordinaire. Seul un véritable changement de culture peut permettre d'y arriver. Ce type de leadership aurait un plus grand impact sur la motivation des enseignants à effectuer les changements et à relever les nouveaux défis soulevés par l'éducation intégrative.

Ainsi, les attitudes positives^{1, 2} de la direction :

- seraient associées à une plus grande disponibilité des ressources et au support administratif pour du temps de dégagement pour la collaboration entre les différents intervenants;
- joueraient un rôle critique dans le succès des relations entre les enseignants des classes spéciales et ceux de l'adaptation scolaire;
- favoriseraient l'intégration des élèves en difficulté dans un environnement aussi naturel et aussi peu restrictif que possible.



abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ





Dans une autre étude⁵, des caractéristiques de leadership ont été identifiées chez cinq administrateurs :

1. Promouvoir des principes et des pratiques intégratives dans leur école en prêchant par l'exemple, en incitant la constitution de communautés d'apprentissage et en recourant au partage du pouvoir décisionnel avec le personnel.
2. Promouvoir un changement de culture de l'école. Au-delà des changements de surface, ces directeurs tentent de susciter de réels changements d'attitudes, de croyances et des pratiques.
3. Engager les membres du personnel dans une démarche réflexive, en utilisant des informations issues de leur propre école pour susciter des discussions sur les valeurs et les implications inhérentes à la diversité, l'intégration, la collaboration et aux pratiques pédagogiques.
4. Créer des occasions et trouver le temps voulu pour permettre au personnel de réfléchir et de discuter des facteurs qui affectent le développement des pratiques intégratives.

Dans ce processus, le personnel de l'école apprend à collaborer plus efficacement, à adapter son enseignement pour supporter tous les élèves et à documenter l'efficacité de leurs interventions.

Une étude menée au Québec :



Les facteurs qui favorisent l'intégration d'après trois directeurs d'école

Les rôles qu'assument les directeurs et directrices d'école rencontrés diffèrent. Toutefois, certaines formes de leadership semblent être plus propices à l'intégration des élèves ayant des difficultés d'apprentissage. La reculturation est considérée comme étant le leadership le plus susceptible de favoriser l'intégration. Ainsi, le directeur doit trouver la meilleure stratégie pour faciliter la mise en place des conditions qui favorisent l'intégration et une voie logique consiste à changer la culture de l'école.

Une volonté sincère d'impliquer les parents dans le processus facilite cette reculturation. Sous la bannière organisationnelle ou structurelle, le directeur tente de maximiser le soutien aux enseignants et aux élèves. Ce faisant, il favorise la participation des enseignants, qu'il sollicite dans les décisions concernant les buts de l'école et dans les moyens d'y arriver, une stratégie positive soulignée par quelques auteurs. La reconnaissance de son rôle pour la gestion et le suivi des dossiers est également un point reconnu favorablement. Voici quelques autres facteurs que ces directeurs proposent.



Dialoguer avec les parents : Le rôle médiateur de la direction



La collaboration des parents est une des conditions favorables à l'intégration des élèves ayant des difficultés d'apprentissage. Dans ce sens, les trois directeurs visés dans cette étude voient les activités qui font appel à la collaboration comme des mesures positives, qu'il s'agisse de la collaboration ou du bénévolat des parents (par exemple en classe de lecture en maternelle) ou du travail en équipe et de l'importance de veiller à l'établissement de bonnes communications entre les différentes parties. Les rencontres avec les parents ont aussi parfois eu comme objectif de les former à mieux soutenir les efforts de leurs enfants, particulièrement lorsque ces derniers démontraient des difficultés d'apprentissage. Il était important pour les directions de bien outiller les parents et de leur faire comprendre qu'ils ont tout intérêt à travailler en collaboration avec les membres du personnel de l'école pour le bien de l'enfant.

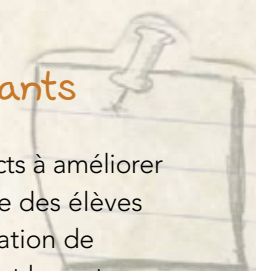
Adopter une approche novatrice et mettre en place des innovations pédagogiques

En tentant d'influer sur les rôles des professionnels (psychologue, orthophoniste, orthopédagogue, psychoéducateur) en fonction d'une vision des pratiques intégratives appropriées, un des directeurs participant à l'étude cherche à susciter des changements véritables d'attitudes, de croyances et de pratiques au regard d'une philosophie

véritable de l'intégration scolaire. D'une part, il cherche à amener les différents intervenants à revoir leur rôle au regard de la distinction entre prévention et intervention précoce qu'il tente de promouvoir dans l'école. D'autre part, il tente de recadrer les actions en fonction de la priorité accordée au rôle de soutien et de formation auprès des enseignants (par opposition à l'évaluation). Enfin, le fait qu'il encourage la réorientation vers la classe tout entière des actions de certains professionnels illustre bien sa préoccupation envers la non-ségrégation des services dans la perspective d'une école intégrative.

Soutenir les enseignants

Il s'agit précisément d'un des aspects à améliorer pour une meilleure réussite scolaire des élèves intégrés. À cet égard, une reculturation de l'école, la formation du personnel et le partage des compétences professionnelles pourraient constituer des pistes d'action car en plus de faciliter la collaboration, ces stratégies contribueraient au développement d'un sentiment de sécurité et réduiraient le sentiment d'isolement chez les intervenants.



0123456789



Détenir une expérience antérieure notable avec les élèves en difficulté

Dans la mesure où une telle expérience est associée à des attitudes plus positives envers ces enfants, elle prédisposerait les administrateurs à adopter la philosophie, les principes et les pratiques d'une école intégrative.

S'engager dans le processus d'élaboration du plan d'intervention

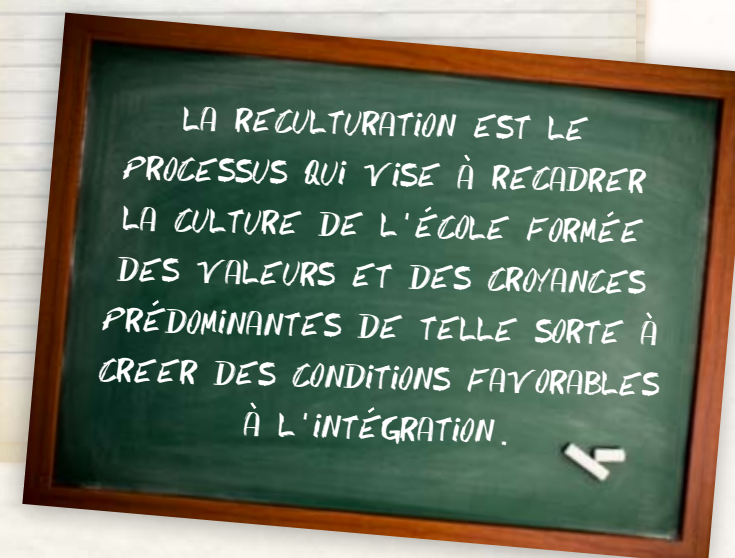
Cet engagement peut être démontré notamment par la collecte systématique et répétée des informations ainsi que de la présence démontrée dans le processus, notamment par le biais de rencontres avec les enseignants, les professionnels et les parents.

De façon générale, le dépistage précoce des difficultés socio-affectives et cognitives est considéré comme une pratique bénéfique pour les élèves en difficulté. À la lumière de cette affirmation, les pratiques d'identification qui visent l'identification systématique des élèves qui présentent des difficultés au mois de février et le signalement des problèmes au fur et à mesure qu'ils sont révélés semblent plus favorables à l'intégration des élèves en difficulté que le fait d'avoir à démontrer l'échec d'interventions antérieures pour pouvoir signaler de tels élèves. Il se pourrait cependant que cette dernière façon de faire évite le risque de signaler des élèves trop rapidement, ce qui pourrait aussi être dommageable pour ces derniers.



Un leadership ayant pour visée la reculturation de l'école serait-il plus efficace pour une intégration réussie?

C'est la conclusion à laquelle en arrive Doyle (2002). Il précise que la culture de l'école est formée des valeurs et des croyances qui prédominent parmi ses membres et définissent comment les choses doivent être faites. Le processus de reculturation aide chacun à identifier ses valeurs et ses croyances pour découvrir celles qui sont partagées par l'école dans sa quête de constituer son propre système de principes. Il modifie les dynamiques de groupe et les habiletés des individus à s'auto évaluer. Il développe également chez les leaders la capacité d'une réflexion critique et d'un questionnement sur le pourquoi plutôt que sur le comment en lien avec les pratiques intégratives. Ainsi, les efforts de reculturation agissent sur les fondations profondes de l'école, ses significations et ses structures.



Trois directeurs d'école, trois visions différentes, trois leaderships distincts.

Le leadership axé sur la reculturation et celui de type transformationnel sont susceptibles de favoriser les changements nécessaires à une vision et aux pratiques d'une école intégrative au sein de leur établissement.

En amont, les sources d'influence sont multiples : le type d'école, le milieu social, le type d'expérience, la culture de l'école antérieure à l'arrivée du directeur dans l'école, sa propre compréhension, vision, culture et philosophie tant de l'école que de l'intégration, sa propre personnalité qui va induire un style relationnel et un style de gestion de l'école particulier à chaque personne, tous ces facteurs vont influencer la manière dont le directeur ou la directrice d'école va administrer l'établissement dont il ou elle est responsable.



Pour en savoir plus...

1. Collins, L. et White, G.P. (2001). **Leading Inclusive Programs for all Special Education Students: A Pre-service Training Program for Principals.** ERIC ED 456 604.
2. Guzmán, N. (1997). **Leadership for successful inclusive schools : a study of principals behaviours.** Journal of Educational Administration, 35(5), 439-450.
3. Ingram, P.D. (1997). **Leadership behaviours of principals in inclusive educational setting.** Journal of Educational Administration, 35(5), 411-427.
4. Doyle, L.H. (2002). **Leadership and Inclusion : Reculturing for Reform.** International Journal of Education Reform, 11(1), 38-62.
5. Salisbury, C. et McGregor, G. (2002). **The Administrative Climate and Context of Inclusive Elementary Schools.** Exceptional Children, 68(2), 259-274.

Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport. (2008). **Plan d'action pour soutenir la réussite des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA).** Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation du Québec (1999). **Politique de l'adaptation scolaire.** Québec, Gouvernement du Québec. Document 99-0798.



Ce document a été fait à partir des résultats de la recherche : **Analyse des conditions favorables au cheminement et à la réussite scolaires des élèves en difficulté d'apprentissage en classe ordinaire au primaire : Volet direction d'école**, par Sylvine Schmidt, Michèle Venet et Anne Lessard. Université de Sherbrooke.

Vous pouvez accéder au rapport complet de la recherche sur : <http://www.fqrs.c.gouv.qc.ca/recherche>

Ce projet a reçu l'appui du Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport et de la Faculté d'Éducation de l'Université de Sherbrooke et est issu du Programme de Recherche sur la Persévérance et la Réussite Scolaires, PRPRS en 2002-2003 (MELS-FQRSC).

Éducation,
Loisir et Sport
Québec

 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Faculté d'éducation

2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Tél. : 819 821-7400
Télééc. : 819 821-7950
secretariat.education@USherbrooke.ca

