

Lise-Anne St-Vincent

Développer le cadre de référence éthique des acteurs scolaires pour favoriser la résolution de problèmes éthiques en équipe

Résumé

Les politiques d'intégration d'élèves ayant des difficultés que doivent mettre en place certains milieux d'éducation font émerger des problèmes éthiques. La résolution de tels problèmes complexes, qui suscitent des conflits de valeurs et de principes et qui n'ont pas de solutions claires, exige de la part des acteurs scolaires de développer des stratégies individuelles et collectives. Le développement d'un cadre de référence éthique, soit un système de repères pour prendre des décisions, s'avère une piste intéressante pour préparer les différents acteurs scolaires à une démarche de résolution de problèmes éthiques en équipe.

Zusammenfassung

Da das Erziehungswesen eine Integrationspolitik für Schüler mit besonderen Bedürfnissen entwickeln muss, tauchen ethische Probleme auf. Zur Lösung solcher komplexer Probleme, die Fragen zu Grundwerten und Prinzipien aufwerfen und für welche es keine einfachen Lösungen gibt, müssen die Akteure des Schulwesens nun individuelle und kollektive Strategien entwickeln. Die Entwicklung eines ethischen Bezugsrahmens, das heisst eines Systems von Orientierungspunkten als Referenz und Hilfe bei der Beschlussfassung, erscheint zielführend um die verschiedenen Akteure des Schulwesens auf die gemeinsame Bewältigung von ethischen Problemen vorzubereiten.

Introduction

Tant au Québec qu'en Suisse, des politiques d'intégration d'élèves ayant un handicap, des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation président actuellement en éducation. Bien que les orientations de ces politiques visent une plus grande intégration des élèves dans ces deux lieux, les acteurs des milieux manifestent diverses formes de résistance (Bélanger, 2010; Doudin, Curchod-Ruedi & Lafortune, 2010). Ainsi, l'intégration des élèves amène de nombreux ajustements avec lesquels les acteurs scolaires doivent composer quotidiennement. À titre d'exemple, les enseignants doivent repenser leur gestion de classe et leur partage du temps avec les autres élèves de la classe, ce qui peut remettre en question leurs pratiques et soulever certaines tensions (Ramel & Benoît, 2011).

Différents acteurs interviennent à l'extérieur et à l'intérieur du milieu scolaire afin de répondre aux besoins des élèves ayant des difficultés. Chaque acteur scolaire est habité par des valeurs, acquises durant l'enfance ou par expérience personnelle ou professionnelle. Celles-ci représentent « ce qui vaut; ce à quoi, individuellement ou collectivement, on accorde de l'importance; ce qui a du poids pour un individu ou une collectivité... Elle constitue une priorité, une préférence, une référence » (Fortin, 1995, p. 100). Comme valeur, un logopédiste peut se soucier principalement du bien-être psychologique des élèves auprès desquels il intervient. Par ailleurs, certains acteurs scolaires adhèrent aussi à des principes de base, soit des lignes directrices pour prendre certaines décisions dans leur pratique (St-Vincent, 2011). Ces principes peuvent être véhiculés implicitement dans les milieux de

formation ou de travail, ou encore être énoncés explicitement par la communauté professionnelle d'appartenance. Par exemple, un enseignant peut appuyer certaines décisions sur le principe « agir avec justice envers ses élèves ». Or, la grande diversité d'interactions professionnelles en milieu scolaire représente un facteur propice à l'apparition de conflits de valeurs (Legault, 2003) et de principes (St-Vincent, 2011). En reprenant les exemples amenés ci-dessus, nous pouvons ainsi illustrer un possible conflit entre une valeur et un principe. Supposons le cas suivant: le logopédiste rencontre l'enseignant pour lui signifier qu'un de ses élèves doit recevoir plus d'heures en session individuelle afin d'intégrer ensuite plus adéquatement les activités d'apprentissage en classe. L'enseignant peut s'opposer vivement à cette demande en invoquant que d'autres élèves de la classe présentent aussi de grands besoins et que ce n'est pas juste pour eux d'être privé de soutien individuel de sa part. Ces conflits peuvent contribuer à l'émergence de problèmes éthiques, c'est-à-dire des problèmes pour lesquels il n'existe pas de solutions claires et objectives (Clarkeburn, 2002) et dont la mise en œuvre d'actions exige la prise en compte de différents éléments et la concertation de plusieurs individus, et ce, en raison des incidences possibles sur les personnes impliquées. Ainsi, leur résolution s'avère plus complexe qu'un problème de gestion quotidienne. Voici un autre exemple pour illustrer cette complexité, tiré d'une recherche portant sur l'identification de problèmes éthiques auprès de directions d'établissements scolaires (St-Vincent, 2012): lors d'une rencontre pour rédiger un plan d'intervention, une orthopédagogue recommande fortement l'utilisation d'une technologie d'aide afin de pallier les diffi-

cultés d'un élève ayant une dyslexie. Toutefois, l'enseignante refuse catégoriquement d'intégrer cette mesure en classe en justifiant qu'elle est titulaire d'un groupe « difficile » et qu'elle revient d'un congé de maladie à la suite d'un épuisement professionnel. Cette situation exige, entre autres,

Chaque acteur scolaire est habité par des valeurs, acquises durant l'enfance ou par expérience personnelle ou professionnelle.

d'examiner les droits des élèves, des parents, les valeurs de l'école, le soutien aux enseignants ainsi que les responsabilités et les rôles professionnels de certains membres de l'équipe-école (St-Vincent, 2011). Il est également important de prioriser les besoins pour décider des meilleures actions à entreprendre. L'éthique est une activité de communication et implique un travail d'équipe, c'est une quête de sens partagé dans l'action (Legault, 2003). Dans cette démarche, la direction d'établissement occupe un rôle déterminant (Norberg & Johansson, 2007) et l'articulation du soutien aux intervenants, aux parents et à l'élève est cruciale. C'est dans cette perspective que le be-

Les conflits peuvent contribuer à l'émergence de problèmes éthiques, c'est-à-dire des problèmes pour lesquels il n'existe pas de solutions claires et objectives

soin d'une formation collective en tant que groupe d'acteurs scolaires s'avère nécessaire afin de créer un cadre cohérent de travail en concertation devant les problèmes éthiques qui se présentent en contexte d'intégration (Ramel & Benoît, 2011).

Reconnaissance d'un problème éthique et préparation à une démarche de résolution

Un problème éthique se pose comme un dilemme (Malherbe, 2000) qui exige une prise de décision et un choix d'actions qui doivent tenir compte de plusieurs éléments dont il faudra déterminer l'importance, et ce, afin d'évaluer les incidences pour chacune des personnes impliquées dans la situation (Le-

L'éthique est une activité de communication et implique un travail d'équipe, c'est une quête de sens partagé dans l'action (Le-gault, 2003).

gault, 2003). Par conséquent, un problème éthique suscite des confrontations internes parce que certaines valeurs ou principes entrent en conflit selon les choix d'actions qui se présentent (St-Vincent, 2011). Par exemple, que faire lorsqu'un enseignant dans une équipe-école n'autorise pas l'utilisation d'une mesure d'aide à un élève ayant un trouble d'apprentissage sous prétexte que cette aide ne lui semble pas équitable, alors que les politiques du gouvernement autorisent cette mesure pour ces élèves? Qui doit intervenir? Quels sont les droits et les obligations de l'enseignant et de l'élève? Quelles sont les responsabilités de la direction?

Par ailleurs, être capable de résoudre un problème éthique présuppose que l'individu soit en mesure de reconnaître certaines dimensions éthiques à l'intérieur du problème (Clarkeburn, 2002). Une dimension éthique est définie comme une des quatre catégories de composantes présentes dans un problème éthique: les personnes impliquées dans la situation, les valeurs en jeu, les prin-

cipes de conduite professionnelle et le cadre professionnel (St-Vincent, 2011). L'individu doit également avoir développé une sensibilité à l'éthique, c'est-à-dire une capacité à percevoir les conséquences possibles qui sont en jeu pour les personnes (Rest, 1986). À ce stade, cela exige une préparation et une certaine construction d'un cadre de référence éthique personnel (Shapiro & Stefkovich, 2011). Un cadre de référence éthique représente pour un individu un système de repères personnalisé, qui intègre certaines de ses valeurs personnelles, des principes professionnels auxquels il adhère, ainsi que les éléments du cadre professionnel dans lequel il pratique. Ainsi, un individu doit d'abord identifier les valeurs qu'il actualise ou qu'il désire actualiser, c'est-à-dire ce qui a de l'importance pour lui (Fortin & Parent, 2004). Ensuite, il doit cerner les principes professionnels qui lui servent de référence pour les rôles qu'il est prêt à assumer (Jeffrey, 2009; St-Vincent, 2011). Il doit finalement connaître les constituants du cadre professionnel dans lequel il s'inscrit, tels que les conventions, les règlements et les lois qui prévalent (Desaulniers & Jutras, 2012; Jeffrey & al., 2009; St-Vincent, 2011). Si ces ap- puis sont bien identifiés, l'individu aura une meilleure capacité à percevoir les enjeux et à anticiper les conséquences possibles pour les différents partis concernés. Par conséquent, il sera plus en mesure d'entreprendre une démarche de résolution en équipe.

Le rôle de la direction d'établissement scolaire

Dans le cadre d'une recherche doctorale (St-Vincent, 2011), l'analyse des réflexions d'un groupe d'enseignantes novices en adaptation scolaire a mis en évidence le fait suivant: lorsqu'elles se trouvent devant un problème éthique en milieu scolaire, elles

prennent en compte les personnes impliquées ainsi que certaines valeurs et principes professionnels, alors que le cadre professionnel est très peu abordé, voire méconnu. La référence à cette dimension éthique est cependant essentielle à la résolution d'un problème d'un tel ordre. Ici, la direction d'établissement joue un rôle fondamental puisqu'elle agit comme agent intermédiaire pour transmettre plusieurs informations reliées au cadre professionnel. Ainsi, dans les différents problèmes éthiques rencontrés, plusieurs novices sollicitent l'aide des directions d'établissements et dans certains problèmes, la relation avec la direction est au cœur des enjeux (St-Vincent, 2011). Par conséquent, il est apparu nécessaire d'approfondir la résolution de problèmes éthiques sous l'angle des directions d'établissements. Une étude effectuée en 2012 (St-Vincent, 2012) a permis de mettre en évidence les types de problèmes éthiques liés à l'intégration scolaire rencontrés par des directions d'établissements scolaires au Québec et en Suisse. Il faut rappeler que dans ces deux endroits géographiques, des politiques qui visent une plus grande intégration des élèves ayant un handicap, des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation sont mises en place dans les milieux d'éducation (Bélanger, 2010; Doudin, Curchod-Ruedi & Lafortune, 2010). Les résultats ont permis de dégager des problèmes éthiques similaires dans les deux milieux, tels que des demandes compliquées de la part des parents ou le manque de collaboration de certains membres de l'équipe-école. Cependant, des approches différentes pour résoudre les problèmes ont été mises en évidence. Au Québec, les appuis sont plus de l'ordre des valeurs et des principes, tandis qu'en Suisse, les référents relèvent plutôt des principes et du cadre professionnel. Toutefois, dans les

deux cas, une sous-utilisation des éléments du cadre professionnel par les membres de l'équipe-école et un besoin de discuter avec ces derniers sur les différentes perceptions ont été signifiés par les directions. De plus, les directeurs d'établissements se retrouvaient souvent seuls pour prendre les décisions finales quant aux actions à mettre en œuvre devant un problème éthique lié à l'intégration. Ce qui a confirmé l'importance de porter une attention spécifique sur la préparation des acteurs scolaires à la résolution de problèmes éthiques en équipe.

Les problèmes éthiques liés au contexte d'intégration

Si l'importance du soutien de la direction dans le processus d'intégration d'élèves afin d'offrir des balises est soulignée dans plusieurs études (Bélanger, 2010; St-Vincent, 2012; Shapiro & Stefkovich, 2011), les stratégies à mettre en œuvre pour favoriser la résolution des problèmes éthiques avec l'équipe-école restent encore à être explicitées. De surcroît, si quelques études ont pour objet le développement du savoir

Un cadre de référence éthique représente pour un individu un système de repères personnalisé, qui intègre certaines de ses valeurs personnelles, des principes professionnels auxquels il adhère, ainsi que les éléments du cadre professionnel dans lequel il pratique.

éthique à l'intérieur d'une équipe de professionnels (Fortin & Parent, 2004; Fortin, Leclerc, Parent, Plourde & Rondeau, 2011), les études qui s'intéressent au développement de la compétence éthique à résoudre des problèmes éthiques dans les milieux sco-

lares semblent absentes. Il s'avère donc essentiel à ce stade de s'interroger sur la manière de sensibiliser, préparer et articuler l'ensemble des membres d'une équipe-école pour mettre en application des stratégies qui favorisent la résolution de problèmes éthiques. En ce sens, la mobilisation d'une équipe-école pour évaluer ses besoins spécifiques en lien avec l'intégration et rechercher des stratégies individuelles et collectives adéquates et adaptées à ces besoins est souhaitable (St-Vincent, 2012).

Inciter les membres de l'équipe-école à la résolution de problèmes éthiques en équipe

Pour inciter des acteurs d'une équipe-école à faire partie d'une démarche de mise en œuvre de stratégies qui favorisent la résolution de problèmes éthiques, il est fondamental de placer l'ensemble des membres en projet de développement de leur propre cadre de référence éthique (Shapiro & Stefkovich, 2011). Cela implique pour chacun de réviser ses connaissances de base du cadre professionnel, c'est-à-dire les normes qui balisent les actes de leur pratique. Cela suppose également de reconnaître ses valeurs

La résolution de problèmes éthiques implique pour chacun de réviser ses connaissances de base du cadre professionnel, c'est-à-dire les normes qui balisent les actes de leur pratique.

personnelles et les principes professionnels qui sous-tendent son code de référence personnel. Finalement, cela exige aussi de déterminer en équipe des stratégies et des procédures collectives pour échanger en construisant un savoir éthique (Fortin & Parent, 2004; Fortin, Leclerc, Parent, Plourde

& Rondeau, 2011). Dans un tel processus de transformation des pratiques, il est probable que des résistances se manifestent dès le départ et un accompagnement est souhaitable, entre autres pour favoriser l'engagement de tous les participants (St-Vincent, sous presse).

Démarche de développement du cadre de référence éthique

Le premier objectif à viser pour développer un cadre cohérent de référence éthique d'une équipe-école est de dresser un portrait des besoins spécifiques de celle-ci, particulièrement en ce qui concerne les problèmes éthiques liés au contexte d'intégration. Cet objectif comprend différentes étapes.

En premier lieu, il s'avère essentiel d'identifier les défis rencontrés par les membres de l'équipe-école lorsque survient un problème éthique lié à l'intégration. Chaque milieu vit une réalité qui varie selon la perception et les limites des acteurs en place, ainsi que le contexte local. Par exemple, une équipe-école composée de membres qui travaillent ensemble depuis longtemps dans une école située dans un village dont la population est socio-économiquement favorisée, aura des défis fort différents d'une autre, composée de membres qui se connaissent moins et dont l'école est située dans une ville où il y a de nombreux nouveaux arrivants. Identifier les défis permet de mieux distinguer les enjeux qui sollicitent l'attention dans une période à plus court terme.

En deuxième lieu, chaque membre doit identifier certaines valeurs et principes qui sous-tendent son code de référence éthique personnel. Cette étape s'avère plus délicate car il est indispensable de créer un climat de respect, de confiance et d'ouverture. Il est né-

cessaire de mener une réflexion de manière individuelle, mais il est également important de partager et d'échanger ces réflexions avec les autres membres de l'équipe-école. À ce stade, la présence d'un accompagnant qui n'œuvre pas à l'école est souhaitable afin de bien médiatiser les discussions.

Lorsque les référents éthiques des différents membres deviennent plus clairs, il devient possible, en troisième lieu, de déterminer des stratégies avec les membres de l'équipe-école pour favoriser la résolution de problèmes éthiques. Les stratégies à mettre en place peuvent être de différents ordres, selon les contextes. Par exemple: des mises à jour biannuelles sur les politiques, les orientations, les lois concernant le milieu de l'éducation; des formations collectives sur les interventions possibles quant à certaines difficultés que présentent certains élèves de l'école et qui semblent poser des problèmes éthiques; la formation d'un comité relié à l'éthique pouvant répertorier les solutions trouvées par rapport à certains problèmes éthiques rencontrés et cerner des besoins; l'aménagement d'un espace et d'un moment déterminés pour échanger sur les problèmes éthiques rencontrés.

Peu importe la qualité des stratégies mises en œuvre et les retombées positives dans le milieu, il s'avère essentiel de refaire cet exercice après quelques années, étant donné le changement continu des élèves et du personnel dans le milieu.

Conclusion

La nature même d'un problème éthique implique que différentes personnes soient concernées. Cela suppose que les actions qui seront décidées et mises en œuvre auront des conséquences sur plusieurs per-

sonnes et qu'il y aura des compromis à vivre de part et d'autre. C'est pourquoi un problème d'un tel ordre appelle inévitablement à une résolution en équipe. Il n'incombe pas à la direction d'établissement de trouver toutes les solutions, bien qu'elle doive entériner les décisions finales. Cependant, une équipe-école n'est pas néces-

Chaque milieu vit une réalité qui varie selon la perception et les limites des acteurs en place, ainsi que le contexte local.

sairement prête à entreprendre des démarches de délibération et de résolution de problèmes éthiques. Les enjeux compris dans un problème éthique peuvent amplifier des divergences de valeurs et de principes présents dans une équipe. Entrer dans une démarche de résolution sans préparation aurait pour effet d'aggraver un climat déjà fragile. Par conséquent, il devient primordial de préparer convenablement les membres d'une équipe-école à travailler ensemble pour résoudre de tels problèmes. Le développement du cadre de référence éthique se présente donc comme un élément-clef pour favoriser un travail de concertation dans la résolution de problèmes éthiques liés à l'intégration des élèves ayant des difficultés.

Références bibliographiques

- Bélanger, S. (2010). Attitudes des différents acteurs scolaires à l'égard de l'inclusion. In N. Rousseau (Ed.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire: pistes d'action pour apprendre tous ensemble* (2^e éd.) (pp. 111-132). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Clarkeburn, H. (2002). A test for ethical sensitivity in science. *Journal of Moral Education, 31* (4), 439-453.
- Desaulniers, M.-P. & Jutras, F. (2012). *L'éthique professionnelle en enseignement* (2^e éd.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Doudin, P.-A., Curchod-Ruedi, D. & Lafortune, L. (2010). Inclusion et santé des enseignants et enseignantes: facteurs de risque et de protection. In N. Rousseau (Ed.), *La pédagogie de l'inclusion scolaire: pistes d'action pour apprendre tous ensemble* (2^e éd.) (pp. 111-132). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, P. (1995). *La morale, l'éthique, l'éthologie*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, P. & Parent, P.-P. (2004). *Le souci éthique dans les pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan.
- Fortin, B. et al. (2011). *La construction du savoir éthique dans les pratiques professionnelles*. Paris: L'Harmattan.
- Jeffrey et al. (2009). Le droit et l'éthique. In F. Jutras et C. Gohier (Eds), *Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants* (pp. 75-91). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Legault, G. A. (2003). *Professionalisme et délibération éthique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Malherbe, J.-F. (Ed.) (2000). *Compromis, dilemmes et paradoxes en éthique clinique*. Montréal: Artel-Fides.
- Norberg, K. & Johansson, O. (2007). Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders: Contrasts and Common Themes. *Educational Management Administration & Leadership, 35* (2), 277-294.
- Ramel, S. & Benoît, V. (2011). Intégration et inclusion scolaires: quelles conséquences pour le personnel enseignant? In P.-A. Doudin, D. Curchod-Ruedi, L. Lafortune et N. Lafranchise (Eds), *La santé psychosociale des enseignants et des enseignantes* (pp. 203-223). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Shapiro, J. P. et Stefkovich, J. A. (2011). *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas* (3^e ed.). New York: Routledge.
- St-Vincent, L.-A. (2011). *Dimensions examinées par des novices en enseignement en adaptation scolaire en insertion professionnelle devant un problème éthique à l'école*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Canada.
- St-Vincent, L.-A. (2013). Préparer une direction d'établissement à résoudre un problème éthique rencontré en contexte scolaire. *Revue Le Point en administration de l'éducation, 15*(3), 16-21.
- St-Vincent, L.-A. (2012). Les dilemmes vécus par les intervenants: une pierre d'assise de l'engagement dans le processus du changement. In N. Rousseau, (Ed.), *Modèle dynamique de changement accompagné en contexte scolaire pour le bien-être et la réussite de tous* (pp. 294-207). Québec: Presses de l'Université du Québec.



Lise-Anne St-Vincent
Professeure au département des sciences
de l'éducation
Université du Québec à Trois-Rivières,
Québec, Canada
lise-anne.st-vincent@uqtr.ca