

**La résolution de problèmes complexes**  
**Et le leadership de cinq femmes directrices générales de la**  
**province de Québec**  
**Resolving Complex Problems**  
**And the Leadership of Five Québec Director Generals**  
**La resolución de problemas complejos**  
**Y el liderazgo de cinco mujeres directoras generales en la**  
**provincia de Quebec**

Lyse Langlois

Volume 32, numéro 2, automne 2004

Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1079073ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1079073ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association canadienne d'éducation de langue française

ISSN

0849-1089 (imprimé)

1916-8659 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Langlois, L. (2004). La résolution de problèmes complexes : et le leadership de cinq femmes directrices générales de la province de Québec. *Éducation et francophonie*, 32(2), 79–94. <https://doi.org/10.7202/1079073ar>

Résumé de l'article

Cette étude s'intéresse aux dilemmes moraux de gestionnaires féminins qui occupent la fonction de directrice générale de commission scolaire. À partir d'une analyse éthique, nous avons demandé à cinq femmes de nous parler de situations représentant des dilemmes moraux au cours de leur travail. Ces femmes nous ont parlé de problèmes complexes et de la démarche utilisée pour tenter de résoudre la situation. Elles nous ont ouvert ainsi la porte à l'exercice de leur leadership. Nos résultats ont permis de découvrir que les cinq directrices générales ont un leadership proche de préoccupations morales. Elles n'utilisent pas l'éthique comme un instrument de pouvoir idéologique et de commandement mais comme une ressource qui les aide à nourrir leur jugement moral et à maintenir des rapports harmonieux avec les autres.

---

# La résolution de problèmes complexes et le leadership de cinq femmes directrices générales de la province de Québec

**Lyse Langlois**

Université Laval, Québec, (Québec) Canada

---

## RÉSUMÉ

Cette étude s'intéresse aux dilemmes moraux de gestionnaires féminins qui occupent la fonction de directrice générale de commission scolaire. À partir d'une analyse éthique, nous avons demandé à cinq femmes de nous parler de situations représentant des dilemmes moraux au cours de leur travail. Ces femmes nous ont parlé de problèmes complexes et de la démarche utilisée pour tenter de résoudre la situation. Elles nous ont ouvert ainsi la porte à l'exercice de leur leadership. Nos résultats ont permis de découvrir que les cinq directrices générales ont un leadership proche de préoccupations morales. Elles n'utilisent pas l'éthique comme un instrument de pouvoir idéologique et de commandement mais comme une ressource qui les aide à nourrir leur jugement moral et à maintenir des rapports harmonieux avec les autres.

## ABSTRACT

### **Resolving Complex Problems and the Leadership of Five Québec Director Generals.**

Lyse Langlois, Laval University, (Québec) Canada

This study examines the moral dilemmas of female administrators who are general directors of their school boards. Starting from an ethical analysis, we asked five women to speak to us about moral dilemmas they encounter in their work. These women told us about complex problems and the means they used to try and resolve them. In so doing, they allowed us to take a glimpse at their leadership styles. Our results show that moral concerns are an important aspect of the leadership of these five general directors. They do not use ethics as an instrument of ideological power and command, but rather as a resource which helps them nourish their moral judgement and maintain harmonious relationships with others.

## RESUMEN

### **La resolución de problemas complejos y el liderazgo de cinco mujeres directoras generales en la provincia de Quebec**

Lyse Langlois, Universidad Laval, Quebec, (Quebec) Canadá

Este estudio se interesa a los dilemas morales de las gestoras que ocupan la función de directora general de una comisión escolar. A partir de un análisis ético, hemos invitado a cinco mujeres a hablarnos de las situaciones que representan dilemas morales en el curso de su trabajo. Estas mujeres nos han hablado de problemas complejos y de la forma en que han tratado de resolver dichas situaciones. Nos han asimismo mostrado su manera de ejercer su liderazgo. Nuestros resultados nos han permitido descubrir que las cinco directoras generales practican un liderazgo muy cercano a sus preocupaciones morales. No utilizan la ética como un instrumento de poder ideológico o de mando, sino como un recurso que les permite alimentar su juicio moral y mantener relaciones armoniosas con los otros.

---

## Introduction

D'après l'UNESCO (1996 : 39), les facteurs qui influencent le plus fortement les performances scolaires seraient reliés au type de direction pédagogique et administrative de l'école. Depuis une quinzaine d'années, le rôle du gestionnaire scolaire s'est passablement transformé. Nous attribuons cette transformation au fait que la gestion scolaire ne puise plus exclusivement ses théories et ses concepts dans les sciences administratives et managériales mais développe son propre champ spéci-

Les modèles théoriques des organisations ont tous, implicitement ou explicitement, proposés une vision idéale du leadership.

fique de connaissances. À cela, s'ajoute les nouveaux défis qui complexifient la tâche des gestionnaires : une reddition des comptes accrue, un pouvoir de plus en plus partagé, une recherche de consensus, un processus de consultation qui demande plus de temps compte tenu des différents acteurs impliqués, le tout dans un contexte d'une plus grande demande de justice sociale. Cette transformation campée dans une société dite postmoderne invite les gestionnaires scolaires à réfléchir sur leur leadership et leur manière de gérer une organisation scolaire.

La compréhension du concept de leadership a été l'une des grandes préoccupations de recherche en administration scolaire. Les modèles théoriques des organisations ont tous, implicitement ou explicitement, proposés une vision idéale du leadership. Jusqu'à très récemment, les efforts de recherche dans ce secteur ont surtout porté sur les dimensions psychologiques du concept de leadership. C'est suite au changement paradigmatique qu'a connu le champ de l'administration scolaire (Greenfield, 1980; Foster, 1980; Deblois, 1988) que l'analyse du concept de leadership a trouvé un second souffle beaucoup plus proche des préoccupations éducatives. Ce mouvement de recherche ne met plus l'accent sur les qualités particulières d'une seule personne, mais plutôt comme un rôle partagé par tous ceux qui, dans l'école, sont appelés à prendre des responsabilités touchant l'organisation. La vision de Burns (1973) à l'égard du leadership ouvre le pas aux nouveautés conceptuels. En effet, d'un leadership transactionnel souvent opposé à un leadership transformationnel, on assiste à de multiples développements prenant forme dans la vision du leadership transformationnel. On traite de leadership pédagogique ou éducationnel (Langlois et Lapointe, 2001), de leadership moral ou éthique (Starratt, 1991 et Sergiovanni, 1990), de leadership de service (Greenleaf, X) et même de leadership spirituel prenant forme du côté anglo-saxon (Shields, 2004).

Dans le but d'approfondir quelques unes de ces reconceptualisations, nous allons nous attarder de façon spécifique aux nouveaux développements éthiques afin d'y voir les possibilités quant à leurs insertions dans le monde de la gestion scolaire. Pour ce faire, nous allons analyser la démarche de résolution de problèmes de cinq femmes directrices générales qui dirigent des commissions scolaires. À partir d'une situation représentant un dilemme, nous allons décrire la démarche entreprise pour tenter de résoudre cette problématique. Ceci nous aidera à comprendre les bases de leur leadership.

Dans un premier temps, nous allons nous attarder aux nouvelles avenues de recherche telles que l'éthique et les différents courants qui entourent cette approche. Nous aborderons particulièrement le courant axiologique et le courant féministe. Notre intention sera de relever les études empiriques qui ont abordé la fonction de direction générale. En second lieu, nous ferons état de notre recherche dont l'objet visait à comprendre leur processus décisionnel à partir d'un dilemme moral. À partir de cette question de recherche nous avons cherché à savoir si les directrices générales québécoises possédaient les mêmes caractéristiques de leadership que leurs collègues américaines dans leur démarche de résolution de problème. Nous avons tenté d'identifier par la suite des dimensions éthiques particulières et de cerner un peu mieux leur leadership.

## De nouvelles avenues riches de sens

Depuis le changement paradigmatique initié par T. B. Greenfield en 1974, le champ de l'administration scolaire a pu s'ouvrir à d'autres avenues qui ont permis de bonifier la gestion de l'éducation. Pensons aux recherches sur le genre et l'ethnicité (C. Mc GeeBanks, 2000; Edson, 1987; Saks, 1992), au mouvement féministe des années 1960 qui a mis en évidence entre autres, la dimension sexuée des processus sociaux (Baudoux, 1992); aux perspectives éthiques (Maxcy, 1991; Sergiovanni, 1991; Starratt, 1991), à l'insertion des valeurs (Hodgkinson, 1978, Begley, 1999).

### Le domaine de l'éthique

En ce qui a trait aux perspectives éthiques, nous avons observé que depuis les années 1990, ce courant prend différentes formes. On retrouve des travaux traitant d'un leadership vu comme un acte moral ou éthique tel qu'avancé et encouragé par Starratt (1991) et Sergiovanni (1990), d'une posture épistémologique de type critique (Maxcy, 1991), de pratique de gestion reflétant de multiples ramifications éthiques (Langlois, 1997), d'une approche qui s'intéresse à une forme de régulation professionnelle proche de la déontologie (Strike, Haller, & Soltis, 1998) et de perspectives axiologiques s'inscrivant dans les visées d'Hodgkinson (Begley, 1999).

Les chercheurs qui s'intéressent à cette perspective mettent en évidence l'agir et le comportement humain sous l'angle moral. Ce volet cherche à mettre en lumière entre autres, le pourquoi des gestes et des décisions, des principes et des valeurs qui sont privilégiés en demandant aux individus ce qu'ils considèrent acceptable et non acceptables dans leur pratique. En général, l'éthique appliquée à la gestion scolaire creuse les raisons qui sont au cœur des comportements des gestionnaires et ouvre tout un pan aux croyances des individus. Toutefois, peu d'études empiriques ont abordé ce volet. En ce qui a trait à la fonction de direction générale et le champ de l'éthique, nous bénéficions des recherches de Crogan (1999) qui traitent de l'éthique de la sollicitude ainsi que de Brunner (1998a). Quant aux dilemmes moraux, quelques études seulement ont traité de cet aspect. (Roche, 1999; Shapiro et Gross, 2004; Langlois, 2004) Force est de constater qu'un corpus de connaissances prend forme présentement en administration scolaire ancrée dans une réflexion intellectuelle qui intègre le rationnel et le moral.

### Les perspectives féministes

La contribution significative des théories féministes a été fort utile quant à la compréhension des représentations de leadership des femmes gestionnaires. (Patricia Shmuck; 1975, Flora Ida Ortiz; 1982, Charol Shakeshaft; 1989, Cecilia Reynolds; 1992 Claudine Baudoux; 1996, Martinez; 1988.) Toutefois, d'après Crowson (1992), la littérature demeure encore peu abondante sur les différentes pratiques de leadership des femmes directrices générales.

Les recherches qui ont analysé le leadership des femmes gestionnaires tendent à démontrer que leurs pratiques et leurs représentations du leadership diffèrent de celles de leurs collègues masculins. Par exemple, la chercheuse Brunner (1995) a vu

La contribution significative des théories féministes a été fort utile quant à la compréhension des représentations de leadership des femmes gestionnaires.

une différence dans la manière qu'avaient les femmes d'exercer le pouvoir. Pour cette dernière, la plupart des femmes directrices générales exercent leur pouvoir en coopération *avec* les autres membres de l'organisation. Ces femmes seraient plus enclines à travailler en équipe et à favoriser la consultation. Brunner associe cette manière d'exercer le pouvoir en utilisant le terme « pouvoir avec » (*power with / to*). Toutefois, en faisant un relevé de la littérature il a été possible de constater que cette notion de « pouvoir avec » ne date pas d'hier. Follet (1942) a été la première à avoir abordé ce concept en encourageant les organisations à prendre cette orientation. Même J. Habermas (1981) suggère d'exercer ce type de pouvoir dans des conditions qui encouragent la collaboration.

Suite aux études de Brunner, (1998a, 1998b, 1998c) Crogan (1999), une remarque s'impose quant à la possibilité d'associer cette manière de gérer exclusivement aux femmes. En effet, au cours d'une recherche que nous avons effectuée (Langlois, 1997) Nous avons pu remarquer et ce tant pour l'exercice du pouvoir que dans la manière de résoudre les situations que les hommes âgés de 45 ans et plus et les femmes – peu importe leur âge – manifestaient peu de différence à cet égard. La citation de Brunner apporte d'ailleurs quelques précisions :

[Some researchers] began to reconceptualize power in the ways that emphasize its cooperative and collaborative aspects and recognize that the achievement of social power serves the goals of a community and does not simply subordinate some people to the will of others. Thus, the power with/to model is not only a feminist idea that represents the experiences of women; it may also be an increasingly emergent paradigm of power whose development coincides with the continued maturation of democratic processes in increasingly pluralistic and fragmented societies. (Brunner, 2000 : 138)

Brunner a pu constater que les femmes directrices générales qui obtenaient plus de succès étaient celles qui avaient un leadership caractérisé par une approche inclusive. Ces dernières tentent de rechercher le consensus tout en maintenant une bonne collaboration au sein de leur organisation. Ces femmes affirment travailler de concert avec les autres plutôt que de chercher à se mettre en position d'autorité ou de domination sur les autres. Elles se disent moins préoccupées par les jeux de pouvoir, de hiérarchies complexes et les conséquences qui en résultent. (Brunner, 1995). Dans la même étude citée précédemment (Langlois, 1997), nous avons observé le fait que les femmes gestionnaires d'établissements scolaires essayent de prévenir les conflits en instaurant diverses stratégies qui favorisent la collaboration tout en essayant de maintenir un climat harmonieux.

Pour J. B. Miller (1993), ce type de comportement est dû au fait que « *women are afraid of power because they believe that if they are powerful they will destroy their relationship* ». (1993, chapitres IV, 7, 9) Ce besoin de vouloir à tout prix préserver les liens sociaux rejoint une certaine approche morale associée au concept de sollicitude telle que développée et mis de l'avant par Gilligan (1982) et N. Noddings (1984).

## L'étude de cinq femmes directrices générales et leur leadership dans leur résolution des conflits

La présente étude a été le fruit d'une subvention institutionnelle et s'est déroulée en l'an 2000 et 2001. À titre d'information précisons qu'au départ notre échantillon était composé de 5 femmes directrices généraux, six hommes directeurs généraux ainsi que douze commissaires scolaires. Pour les besoins de cet article, nous avons extrait les résultats qui avaient trait aux femmes directrices générales. Un article plus complet fait état de cette recherche<sup>1</sup>.

### La méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une perspective phénoménologique qui permet d'induire des dimensions qui donnent sens aux données et, dans la mesure du possible, sans *a priori* (Churchill et Wertz, 1985). Cette perspective nous permet d'explorer plus à fond tout en laissant le maximum de place à la discussion pour faire place à la démarche utilisée par nos participantes.

Pour réaliser cette recherche, nous avons tout d'abord conduit une série de cinq entrevues auprès des dirigeantes de commissions scolaires à large effectif<sup>2</sup>. Pour comprendre leur résolution de problème lors d'un dilemme et explorer les dimensions morales de leur leadership, nous avons opté pour le protocole d'entrevue de Brown *et al.* (1988). Ce protocole a été adapté et enrichi selon les études que nous avons effectuées antérieurement. (Langlois, 1997; 2000; 2001)

Pour extraire les principales dimensions de notre transcription, nous avons procédé de la manière suivante. Les réponses aux questions ont d'abord été regroupées thématiquement selon une typologie que nous avons validé (Langlois et Starratt; 2001). Les réponses ont été ensuite codifiées de manière à permettre la formulation du discours sur la base des éléments codifiés par des indices spécifiques. Par la suite, nous avons effectué une triangulation de ces premiers résultats avec l'aide du logiciel ATLAS (Muhr, 1998) et ALCESTE (Reinert, 1993). Chaque discours a été envoyé aux participantes pour des fins de validation et d'ajustement.

## Le cadre conceptuel

Le tout dernier livre de Starratt, *Building an Ethical School* (1994), a suscité une réflexion centrée sur les gestionnaires en éducation désireux de bâtir une école éthique. Toutefois, il n'est pas facile de mettre en évidence les dimensions éthiques d'un processus décisionnel. Peu de modèle conceptuel existe nous permettant d'analyser les dimensions morales d'un leadership. Le modèle de Starratt (1991) tel que conçu initialement a dû être ajusté et opérationnalisé pour être en mesure d'identifier

---

1. A ce sujet, voir le numéro de la Revue ISEA Volume 32, Number 2 of 2004 (special issue) guested edited by Paul Begley 2004  
2. Les cinq directrices générales ont participé à cette étude sur une base volontaire.

Le modèle utilisé est composé de trois éthiques interdépendantes, celles de la justice, de la critique et de la sollicitude.

ces dimensions. (Langlois et Starratt, 2001) C'est ce cadre que nous avons utilisé pour comprendre la manière qu'utilisaient nos participantes pour résoudre un problème complexe. Dans le but de mieux cerner les dimensions éthiques, nous devons nous attarder aux dilemmes moraux et aux situations difficiles. Ceci est nécessaire car cette démarche nous permet de cerner les fondements du leadership des gestionnaires scolaires.

Le modèle utilisé est composé de trois éthiques interdépendantes, celles de la justice, de la critique et de la sollicitude qui aident à lire les actions morales contenues dans une démarche de résolution de problème. La dimension de l'éthique de la critique (école philosophique de Frankfurt, Adorno, 1973; Habermas, 1973) peut être identifiée lorsque l'on constate que l'individu cherche à découvrir les injustices rencontrées soit dans les relations sociales, soit créées par des lois, soit par la structure d'une organisation ou bien par l'utilisation d'un langage visant à camoufler le vrai problème. L'éthique de la justice (Rawls, 1971; Kohlberg, 1980) cherche à faire l'équilibre entre le choix des individus et le choix de la communauté. Elle implique des discussions sur les politiques et les règlements. L'éthique de la sollicitude prend racine dans le courant féministe relationnel (Lever, 1986; Lyons, 1988). Cette éthique lorsqu'elle est observée se concentre sur les exigences des relations interpersonnelles d'un point de vue du respect et sur le sens des responsabilités. Pour Starratt et Langlois (2000), un leadership moral complet est celui qui utilise les trois facettes éthiques en interdépendance pour mieux comprendre un problème. Toutefois, la décision ne peut reposer que sur une éthique. Cet éclairage éthique est l'aboutissement d'un choix qui se veut conscient suite à l'évaluation morale intégrale du processus décisionnel. Donc les trois éthiques se complètent et s'enrichissent dans le but d'offrir un choix riche et varié à la prise de décision.

## Résultats

Nous allons présenter nos résultats d'après les deux méthodes en vigueur; la première section fera ressortir les résultats qualitatifs et la deuxième section abordera des résultats plus quantitatifs.

### Discussion sur les résultats qualitatifs

#### La présence de l'éthique de la sollicitude

Lors de situations conflictuelles difficiles, le processus de gestion utilisé par les femmes directrices générales a les caractéristiques suivantes : le besoin de maintenir le dialogue; l'importance de préserver les liens et l'harmonie dans l'organisation; la nécessité d'éviter de blesser les individus concernés tout en préservant leur dignité; le besoin de prêter attention à l'autre; maintenir une communication ouverte et la reconnaissance du droit à l'erreur c'est-à-dire qu'il est possible qu'un individu puisse se tromper et le fait de lui donner une seconde chance peut l'aider à changer et à s'améliorer.

#### *Extrait d'une transcription*

« Je savais que cette directrice du secondaire vivait des moments difficiles avec son personnel enseignant. Ces derniers voulaient sa peau. Je l'ai



encouragée tout au long du conflit; je lui téléphonais afin de m'informer de la situation, je l'invitais à manger dans le but de l'écouter et je lui envoyais des cartes d'encouragement. » (# dgf-a014)

Dans un processus décisionnel impliquant un dilemme moral, l'utilisation de l'éthique de la sollicitude représente une caractéristique dominante pour les directrices générales. Chez les personnes interviewées, le dialogue occupe une place importante dans la résolution des conflits. Lorsqu'une personne est impliquée dans un conflit telle qu'une direction d'établissement scolaire, nos participantes nous ont mentionné toute l'importance de rencontrer, écouter et encourager de la personne afin de partager la situation vécue. Pour ces dernières, il est capital de ne pas mettre l'autre individu en situation d'infériorité. L'égalité des rapports semble être un acquis. Certaines de ces directrices générales reconnaissent le droit à l'erreur. Ce droit est perçu comme un processus visant l'amélioration de la personne. Ces caractéristiques reflètent une éthique de la sollicitude dans l'exercice du leadership.

L'éthique de la sollicitude est marquée par une volonté de répondre aux besoins de l'autre. (Gilligan, 1982; Noddings, 1984) Les directrices générales qui ont les caractéristiques de la sollicitude croient aux valeurs qui sont partagées par l'ensemble de l'organisation. Des valeurs souvent décrites comme étant universelles. En présence de nouveaux défis ou devant la complexité des situations, le partage des responsabilités non pas au sens du devoir associé au rôle mais plutôt celui qui vise une conscientisation volontaire semble être privilégié par les cinq directrices générales. Ce partage des responsabilités vise à impliquer les acteurs dans la résolution du problème en vue d'en partager la responsabilité.

### **L'éthique de la justice**

Cette éthique a pu aussi être repérée dans la résolution de problème de nos participantes. La manière dont elle s'actualise dans la démarche de nos gestionnaires s'exprime par le fait que la plupart tentent de ramasser toute l'information pertinente et ainsi recueillir les faits. Par la suite, elles disent s'assurer de l'équité des échanges en veillant à ce que chacun puisse donner sa version des faits. La plupart des directrices générales mentionnent qu'elles impliquent d'autres personnes avec elles lors de leur résolution de problème. Ces personnes sont la direction générale adjointe ou la direction des ressources humaines. Pour elles, ceci concrétise la gestion participative et ce, à tous les niveaux de difficulté :

#### *Extrait d'une transcription*

« À la suite de ce conflit, j'ai décidé de créer une cellule de crise en mettant en place des mécanismes qui aideront à recueillir les faits. C'est un comité qui n'existe pas dans la structure comme telle mais qui implique mon adjoint et les ressources humaines. Ils se chargent de relever l'information et on a des rencontres de travail. » (#fdg-b017)

Lors d'un dilemme moral, celles qui utilisent l'éthique de la justice pour se sortir de leur dilemme visent à contrer l'arbitraire et à rechercher le bien commun en le plaçant au-dessus de tout afin de respecter une vision d'organisation communautaire.

### **L'éthique de la critique**

Sur nos cinq participantes, seulement deux femmes gestionnaires possèdent les caractéristiques de cette éthique. Toutefois, cette perspective est très forte parmi la branche politique tel que le conseil des commissaires. Malgré cette quasi absence, nous avons pu relever quelques éléments associés à cette dimension. Les principales caractéristiques observées chez nos deux participantes visent à mettre en évidence les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêts; le besoin de rechercher le consensus par la voie de la délibération et ce, en vue de faire triompher ce qui est commun sur ce qui divise; l'entente sur un accord argumenté et justifié; et le fameux principe que nous appelons le principe de la réversibilité qui signifie ici que tout accord peut être remis en question lorsque de nouveaux faits apparaissent. Cette dernière caractéristique est utilisée seulement par une femme directrice générale. Pour cette dernière, il serait injuste de ne pas rouvrir un dossier lorsque de nouveaux faits apparaissent. Elle dit se sentir incapable de fermer les yeux lorsque de nouveaux faits apparaissent pouvant apporter un éclairage nouveau à la situation.

#### *Extrait d'une transcription*

« On avait travaillé sur ce dossier pendant un an et à l'époque on avait pris la décision que nous pensions juste. Quelques mois plus tard, de nouveaux faits apparaissent. J'ai ramené ça à la table des commissaires et je leur ai dit que je ne pouvais vivre avec la décision de l'an passé, qu'il fallait rouvrir le dossier. Ça n'a pas été facile. » (# fdg-c018)

Malgré le peu de femmes qui utilisent cette éthique, nous avons pu remarquer que la plupart se disent conscientes des jeux de coulisse (*lobbying*) pouvant être exercés par certains commissaires pour faire basculer une décision à la faveur d'un intérêt dépassant bien souvent le bien-être de l'élève. La démarche des participantes qui utilisent cette éthique consiste à mettre cette situation au grand jour afin d'en limiter les effets. La recherche d'un consensus sur des décisions difficiles à prendre semble être aussi une caractéristique importante. Par cette recherche de consensus, nos quelques participantes nous ont avoué que cela visait à faire partager équitablement la responsabilité de la décision.

### **Discussion sur les résultats de l'analyse quantitative**

Afin de procéder à l'analyse quantitative du discours, les entretiens ont d'abord été divisés en unités de contexte initiales. À l'aide d'une ligne étoilée, un codage des quatre variables suivantes a été effectué : Le statut professionnel, l'expérience à ce poste, l'âge de la personne et le genre.

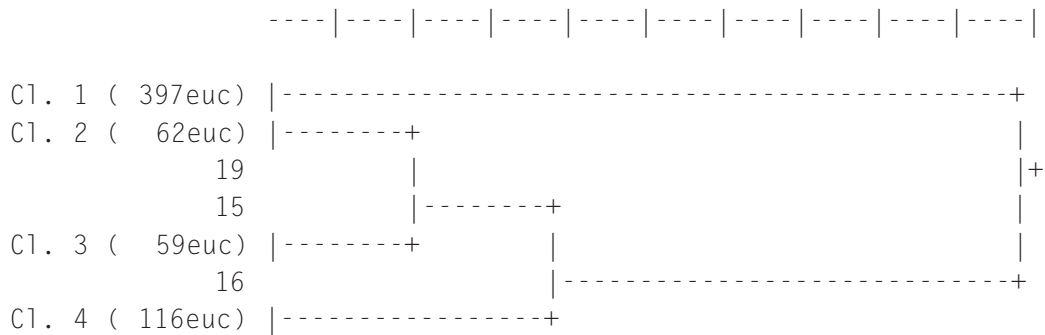
À l'aide d'une classification descendante hiérarchique, le logiciel ALCESTE établit des classes de mots et d'unités de contexte en fonction des cooccurrences des

mots dans les unités de contexte (Khi carré). Cette méthode permet de traiter des tableaux logiques (codage "0" ou "1") de grandes dimensions mais de faible effectif. Il s'agit schématiquement d'une procédure itérative : la première classe comprend toutes les unités retenues. On cherche ensuite la partition en deux de la plus grande des classes restantes, maximisant un certain critère (le Khi carré). La procédure s'arrête lorsque le nombre d'itérations est épuisé (Reinert, 1983, 1985).

**Présentation de l'arbre de la classification descendante hiérarchique**

C'est au cours de cette classification que nous avons décidé de présenter les résultats des femmes directrices générales. La classification descendante hiérarchique souligne quatre classes principales avec leurs variables spécifiques et décrit de quelle manière ces classes sont liées et s'opposent entre elles. Ce qui est intéressant ici est de constater que la classe 1 qui concerne les femmes directrices est un monde de représentation bien particulier. La classe 1 (397 unités de contexte élémentaires) est celle qui se différencie le plus des autres classes. Les classes 2 et 3 (62 unités de contexte élémentaires pour la classe 2 et 59 unités de contexte élémentaires pour la classe 3) ont des liens entre elles. La classe 4 (116 unités de contexte élémentaires) a des liens avec les classes 2 et 3 mais s'en distingue. Nos résultats se concentrent donc dans la classe 1 compte tenu du fait que cela constitue un monde de signification en soi riche de sens.

Tableau 2 : **Arbre de classification descendante hiérarchique**



Lorsqu'on analyse la fréquence d'apparition des mots les plus importants pour la classe 1 nous retrouvons les mots suivants : donner, encourager, fragile, sensible, capable, moral, immoral, valeurs, écouter, cheminer. Bien entendu il y en a d'autres, mais nous avons relevé les huit mots significatifs.

**La classe 1**

Cette classe associée aux femmes (Khi 2 = 44.59 ont entre 50 et 60 ans (Khi 2 = 71.21), ont le statut de direction générale (Khi 2 = 92.42) et ont une expérience allant de 10 à 20 ans à titre de gestionnaire scolaire (Khi 2 = 132.18). L'analyse du vocabu-

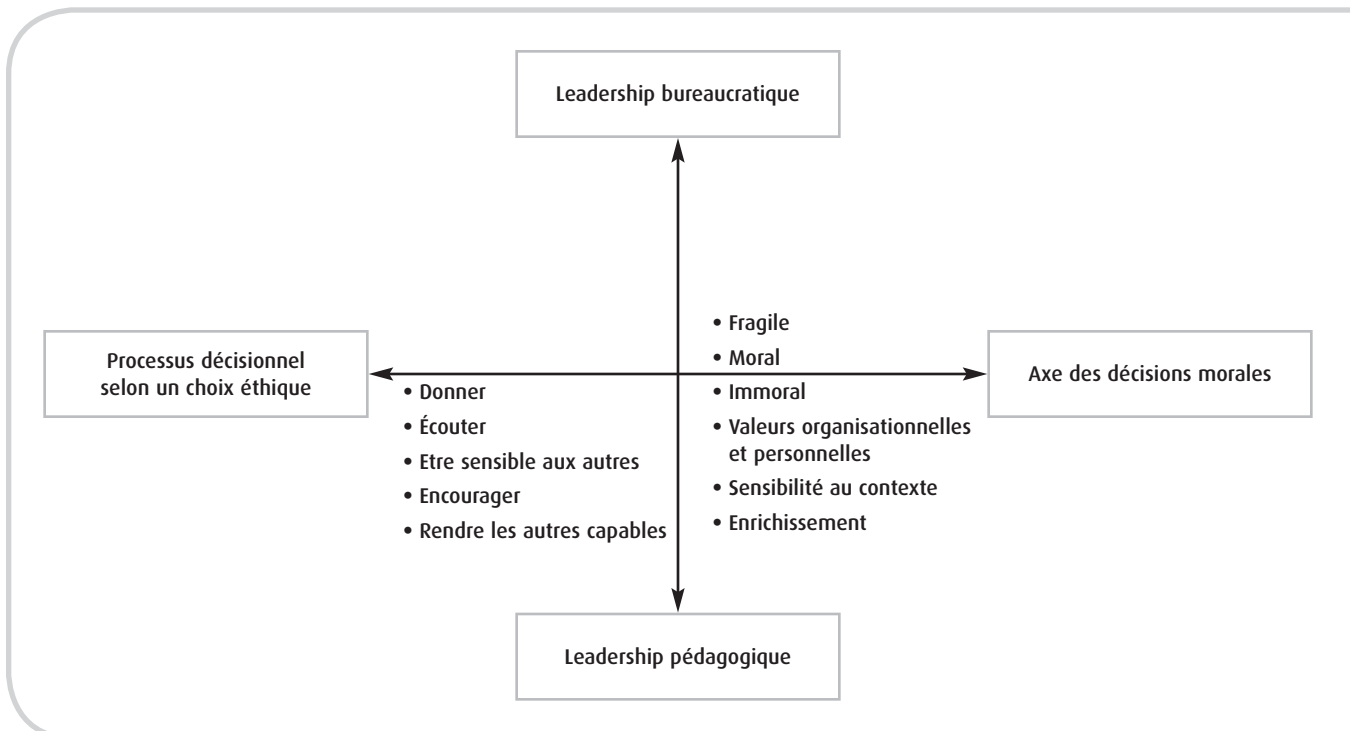
laire de cette classe permet de dégager un monde de représentations à l'égard de leur démarche de résolution de problème et l'exercice de leur leadership. Pour bien identifier les bons mots avec la bonne catégorie, nous avons dû retourner dans chacune des transcriptions afin de rester le plus fidèle à leur conception du leadership et de leur processus de résolution de problème. Nous avons pu identifier quatre catégories associées à : 1-Leur conception des rapports humains; 2-La reconnaissance de leurs émotions; 3-Leur manière de gérer les conflits; 4-Les dimensions éthiques identifiées. Nous avons donc pour chaque catégorie les mots les plus fréquemment utilisés :

- *La conception des rapports humains*: Capable, amener, manière, appuyer, apprendre
- *La reconnaissance des émotions*: Emotions, fragile, cheminer, sensibilité
- *La manière de gérer un conflit*: Discuter, agir, donner, savoir, assumer, avancer
- *La présence de principes éthiques*: Encourager, donner, comprendre, aimer, valeur, moral, sens

### L'analyse factorielle des correspondances

Toujours à l'aide du logiciel ALCESTE, nous avons procédé à l'analyse factorielle des correspondances afin de regrouper le vocabulaire caractéristique des quatre classes selon deux axes. Ces axes, ainsi que les quatre dimensions qui s'en dégagent ont été nommés selon notre interprétation du vocabulaire et les transcriptions qui leur sont associées, ce qui a permis de distinguer les liens et les oppositions qui caractérisent les quatre classes.

Tableau 3 : **Représentation du processus décisionnel et du leadership**



L'axe horizontal, que nous avons nommé *axe des décisions morales* on passe de gauche à droite à un discours centré principalement sur un processus décisionnel selon un choix éthique, à un discours centré sur un questionnement éthique. Ainsi, le vocabulaire retenu pour la classe 1, qui est situé en bas à gauche du quadrant inférieur gauche, parle de donner, écouter, être sensible aux autres, encourager et rendre les autres capables. Lorsqu'on se dirige vers la droite entre le quadrant supérieur droit et inférieur droit, on retrouve un vocabulaire faisant intervenir les notions de fragile, de ce qui est moral et immoral, des valeurs de l'organisation, de la sensibilité au contexte et de l'enrichissement. Au moment de l'analyse initiale du contenu, nous avons noté que la majorité des femmes directrices générales se disaient préoccupées par des décisions qui n'étaient pas en lien avec une certaine moralité. Certaines actions étaient jugées immorales car elles n'étaient pas reliées aux valeurs personnelles des participantes ou non cohérentes avec celles qui sont prônées par l'organisation. Cette partie d'axe reliée aux transcriptions, fait intervenir tout un questionnement moral à l'égard des décisions à prendre.

Au niveau de l'axe vertical nommé *axe du leadership*, on passe, de bas en haut à un leadership de nature plus pédagogique (*educational leadership*) à un *leadership de nature bureaucratique*. Étant donnée la dichotomie des axes nous avons cherché à savoir sur quel axe se situaient nos participantes. La classe 1 se situe au niveau d'un leadership pédagogique.

Les résultats sont particulièrement intéressants en ce qu'ils permettent de dégager le fait que nos directrices ressortent clairement comme étant un groupe distinctif par rapport aux autres acteurs du système scolaire de notre échantillon. Dans cette classe (C 1) on remarque que les directrices qui ont une expérience variant de 10 à 15 ans d'expérience âgées de 40 à 50 ans se retrouvent dans un processus décisionnel près de l'éthique de la sollicitude. Celles qui sont âgées de 50 à 60 ans ayant en moyenne entre 10 à 20 ans d'expérience ont des préoccupations morales à l'égard de leurs décisions. La présence d'émotions et de valeurs comme la sensibilité à autrui et le respect des valeurs est aussi à noter.

L'analyse factorielle effectuée avec ALCESTE permet de constater avec précision les mots utilisés dans une démarche de résolution de conflit et les représentations du concept de leadership. En comparant les différents résultats, nous concluons que les femmes gestionnaires manifestent un leadership très proche de l'éthique de la sollicitude mais à cela s'ajoute des préoccupations morales à l'égard des décisions à prendre et l'impact de celles-ci dans le milieu. Notre analyse qualitative n'avait pas permis de distinguer ces caractéristiques aussi clairement.

## Discussion

Au début de cette étude nous étions intéressée à savoir si les directrices générales québécoises possédaient les mêmes caractéristiques de leadership que leurs collègues américaines dans leur démarche de résolution de problème. Nous avons

Nos directrices ressortent clairement comme étant un groupe distinctif par rapport aux autres acteurs du système scolaire de notre échantillon.

voulu savoir si des dimensions éthiques pouvaient être relevées en ce qui a trait à l'exercice de leur leadership en situation de dilemme moral.

La réponse à notre première question demeure affirmative. En effet, si on analyse les recherches de C. Brunner, cette chercheuse qui s'est intéressée de très près à l'étude des directions générales aux Etats-Unis, force est de constater qu'il semble y avoir plusieurs éléments communs chez les deux groupes : un pouvoir qui s'exerce dans la concertation, avec les autres et qui implique plusieurs personnes lors de problèmes complexes. Quant au type de leadership, nos résultats révèlent que les participantes utilisent un leadership ancré dans les dimensions morales dans leur démarche de résolution de problème complexe. Toutefois, ce type de leadership intègre à la fois des dimensions morales mais aussi pédagogiques. Pour le côté plus pédagogique, les résultats ont été aussi observés par plusieurs recherches féministes. (Capper, 1993; Brunner & Shumaker, 1998b) Du côté anglo-saxon, nous n'avons pas trouvé des études empiriques faisant état d'un leadership moral tel qu'entendu par Starratt (1991). C'est pourquoi nous croyons que cette première recherche exploratoire représente une originalité pour le champ de l'administration scolaire et mérite d'être poursuivi. Quant à la présence très marquée des caractéristiques associées exclusivement à l'éthique de la sollicitude, ceci vient confirmer une fois de plus les travaux de Beck (1994), Noddings (1984) et Marshall (1993) qui avaient relevé de manière marquée ce type d'éthique.

## Conclusion

Nous sommes consciente que ce type de recherche comporte certaines limites reliées à son caractère exploratoire et à l'approche méthodologique qu'il nécessite. De plus, nos résultats n'ont pas la prétention de représenter toutes les directrices générales des commissions scolaires du Québec. Nous devons préciser que ces personnes nous avaient été fortement recommandées par la Fédération des commissions scolaires et possédaient d'avance à leurs yeux, un leadership distinctif. Le peu de femmes occupant cette importante fonction constitue à notre avis l'obstacle majeur qui joue dans notre analyse comparative des résultats. Par contre, l'identification de dimensions éthiques ouvre la voie à des recherches qui pourront ajouter un plus à la formation de cette classe de dirigeantes et dirigeants qui se distingue par la place qu'elles accordent à la dimension morale de leur acte de gestion.

À la lumière de nos résultats, plusieurs avenues semblent se dessiner quant à la poursuite de recherches empiriques dans le domaine de l'éthique et la gestion scolaire. Le passage d'un modèle de leadership souvent vu comme étant plus bureaucratique à un leadership moral observé chez nos participantes constitue un pas intéressant pour d'éventuelles recherches. La réflexion éthique dans le processus décisionnel nous semble une voie riche de possibilités car elle permet d'examiner plusieurs options possibles et les effets néfastes qu'elle entraînerait. Pour F. Piron, « *l'éthique propose une réflexion sur les raisons qui sont au fondement de nos comportements* » (2002 : 32). C'est à partir de cette remarque qu'au tout début de cet article nous avons

mentionné que l'éthique nous permet de cerner l'essence du leadership de l'individu. Nos résultats ont permis de découvrir que les cinq directrices générales n'utilisent pas l'éthique comme un instrument de pouvoir et de commandement mais comme une ressource qui les aide à nourrir leur jugement moral et leurs rapports avec les autres.

---

## Références bibliographiques

- Bates, R. (1982). *Towards a Critical Practice of Educational Administration*. In Commonwealth Council for Educational Administration, (sept), pp.3-5.
- Baudoux, C. (1996). *La gestion en éducation, une affaire d'hommes ou de femmes?* Québec : Les Presses Interuniversitaires.
- Beck, L. (1994). *Reclaiming educational administration as a caring profession*. New York : Teachers College Press.
- Beck, L. (1994). *Reclaiming educational administration as a caring profession*. New-York : Teachers College Press.
- Beck, L. & Murphy, J. (1994). *Ethics in educational leadership programs*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Begley, P. T. (Ed.) (1999a). *Values and educational leadership*. Albany NY : State University of New York Press.
- Begley, P.T. (Ed.) (1999b). *The values of educational administration*. London : Falmer Press.
- Brown et al. (1988). *A Guide to Narratives of Conflict and Choice for Self and Moral Voice*. Cambridge, MA : Harvard University.
- Brunner, C. (1998a). Can power support an ethic of care? An examination of professional practices of women superintendents. *Journal for a Just and Caring Education* 4 (2), pp. 160-182.
- Brunner, C. and Shumaker, P. (1998b). Power and gender in New View Public Schools. *Policy Studies Journal*. 26 (1), pp. 30-45.
- Brunner, C. (1998c). Women superintendents: Strategies for success. *Journal of Educational Administration* 36 (2), pp. 160-182.
- Capper, C. (1993). Empowering leadership: Similarities and contradictions in critical, poststructural, and feminist/otherist perspectives. Paper presented at the annual meeting of the *American Educational Research Association*, Atlanta, GA.
- Chase, S. (1995). *Ambiguous empowerment: The work narratives of women school superintendents*. Amherst : University of Massachusetts Press.

- Churchill, S. et Wertz, J. (1985). *An introduction to phenomenology for Consumer Research: Historical, conceptual and methodological foundations*. Advances in consumer Research, vol. 12, pp.550-554.
- Crogan, M. (1996). *Voices of Women aspiring to the superintendency*. State University of New-York Press.
- Crowson, R. (1992). *School-community relations under reform*. Berkeley : McCutchan.
- Deblois, C. (1988). *L'administration scolaire et le défi paradigmatique*. In Les Cahiers du Labraps, Série Études et documents, Vol. 4.
- Dunlop, D. and Schmuck, P. (Eds). (1995). *Women leading in education*. Albany : State University of New-York Press.
- Farquard, P. (1981). Preparing educational administrators for ethical practice. *Alberta Journal of Educational Research*, 27 (2), pp. 192-204.
- Foster, W. (1985). *Paradigms and promises*. Buffalo, NY : Prometheus Books.
- Foster, W. (1980). The Changing Administrator: Developing Managerial Praxis. *Educational Theory*, Vol. 30, No. 1. pp.11-23.
- Gilligan, C. (1992). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Griffiths, D. (1979). Intellectual turmoil. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp.43-45.
- Guba, E. (1990). *The Paradigm Dialog*. Phi Delta Kappa and the School on Education, Indiana University, Sage Publ.
- Hodgkinson, C. (1978). *Towards a philosophy of administration*. Oxford, Basil Blackwell.
- Holmes, M. (1991). The values and beliefs of Ontario's chief education officers. In K. Leithwood and D. Masella (Eds.) *Understanding school system administration*, pp.154-174. London: Falmer Press.
- Hoy, W et Miskell, C. (1996). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 2<sup>nd</sup> edition. New-York : Random House.
- Kohlberg, L. (1970). *Moral education*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Langlois, L. (1997). *Relever les défis de la gestion scolaire d'après un modèle de leadership éthique : une étude de cas*. Thèse de doctorat inédite, Université Laval, Ste-Foy, Québec.
- Langlois, L. (1999). Développer une compétence en éthique chez les administratrices et administrateurs scolaires. *Revue Éducation et francophonie*. Les perspectives d'avenir en éducation. *Association canadienne d'éducation de langue française*, 27(1), Québec.



- Langlois, L. et Starratt, R.J. (2001). What we know and how we know it: Ethical decision-making of superintendents, *AERA*, Seattle, April, 2001, 30 pages.
- Legault, G. (2001). La place de l'éthique dans la gestion du changement en éducation. *Le Point en administration scolaire*, printemps, 2001.
- Marshall, C. Patterson, J.A., Rogers, D.L., & Steele, J.R. (1996). Caring as career: An alternative perspective for educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 32, pp.271-294.
- MAXCY, S. (1991). *Educational Leadership, A critical pragmatic perspective*, OISE Press, Toronto, Ontario.
- Ministère de l'éducation (1997). *Réaffirmer l'école. Rapport du groupe de travail sur la réforme des curriculums*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'éducation (1999). *Indicateurs de l'éducation*. Québec : Gouvernement du Québec, Direction générale des services à la gestion
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminist approach to ethics and moral education*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Ouellet, M. (1997). *Statistiques sur les élèves handicapés et en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage*. Québec : Gouvernement du Québec, Ministère de l'éducation, Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires.
- Ortiz, F. (1982). *Career paths in education: Women, men, and minorities in public school administration*. New-York : Praeger.
- Piron, F. (2002). Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique dans *Ethique et administration publique*, éditions Liber, INRS, pp. 31-44.
- Purpel, D. (1989). *The moral and spiritual crisis in education: A curriculum for justice and compassion in education*. New-York : Bergin & Garvey.
- Reinert, M. (1990). ALCESTE : une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, No 26.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Newbury Park : Sage Publications.
- St-Germain, M. (2002). Le leadership socio-constructiviste pour un retour au sens de l'action In *Regards multiples sur le leadership éducationnel : les nouvelles tendances pour le XXI<sup>e</sup> siècle*. Langlois et Lapointe (eds), McGraw-Hill, Montréal, Québec.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: a theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27 (2), pp. 185-202.
- Strike, K. A, Haller, E.J., & Soltis, J.F. (1998). *The ethics of school administration*. Second Edition. New York : Teachers College Press.