

COLLOQUE 2023  
**10ième**  
COLLOQUE  
INTERNATIONAL  
EN ÉDUCATION

4 et 5 mai 2023  
Montréal



*Le leadership éthique des directions  
d'établissement d'enseignement au Québec:  
une comparaison internationale*

**Rana Naimi, Alice Levasseur, Louise Clément, Emmanuel Poirel**

# Contexte et problématique

- Le respect des valeurs d'équité, de justice et d'égalité est une préoccupation importante dans les établissements d'enseignement du Québec. Pour ce faire, tout le personnel scolaire est responsable de maintenir des pratiques éthiques, et plus particulièrement les directions d'établissement d'enseignement (DÉE) qui occupent un rôle clé de leader (Larochelle-Audet, 2020).
- L'importance du leadership éthique a été démontrée dans plusieurs recherches, notamment lors des situations de prise de décisions face à des dilemmes éthiques (Furman et Starratt, 2005; Langlois, 1999; Shapiro et Stefkovich, 2016).
- La COVID a augmenté la charge devant la prescription sanitaire et la prise de décision a été accéléré. Durant cette période de crise les DÉE ont déployé un leadership davantage centré sur les relations humaines, un leadership plus éthique (Naimi et Poirel, 2022).

Nous nous sommes donc interrogés sur le leadership éthique des DÉE du Québec à l'appui d'une comparaison internationale:

En comparant avec la France postCOVID et avec le Népal et Haïti préCOVID

## Objectif de l'étude

L'objectif général de cette étude vise à décrire le leadership éthique des DÉE au Québec en comparaison avec trois autres pays: France, Népal et Haïti

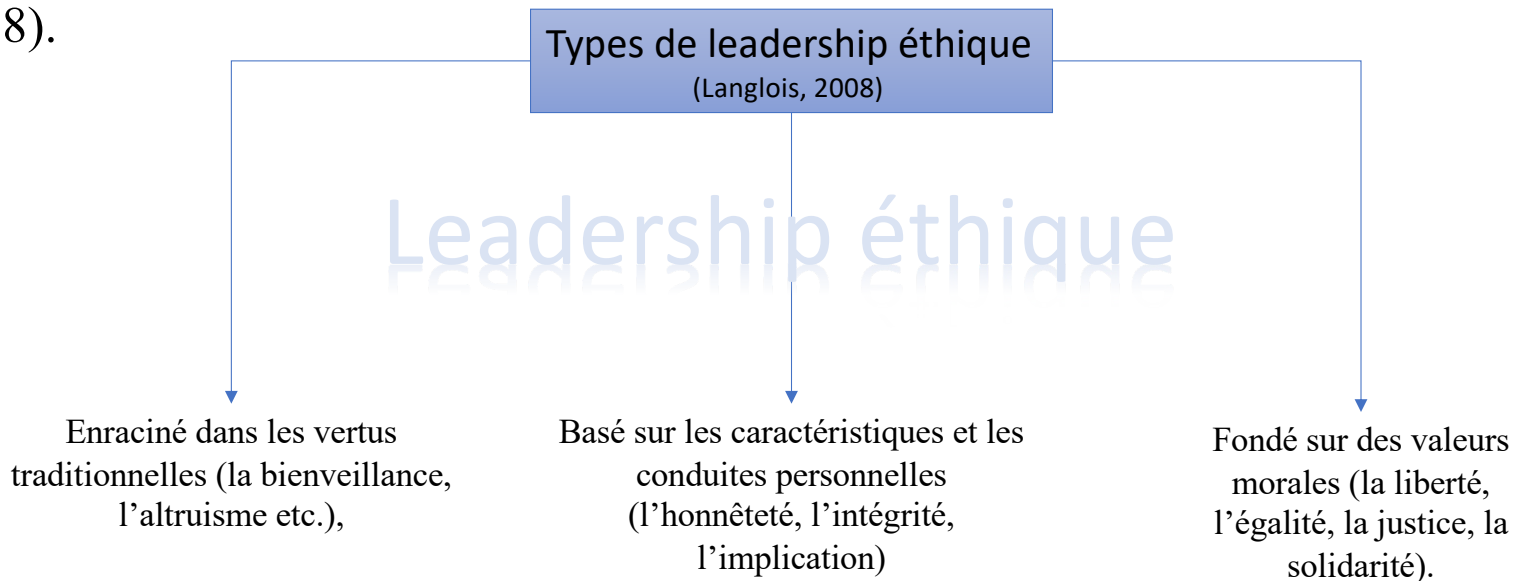


# L'éthique

- L'éthique est considérée comme un système de principes qui nous guident à réfléchir afin de prendre des décisions dans une situation particulière.
- L'éthique permet ainsi de faire une réflexion argumentée, de s'interroger sur les valeurs morales et les principes afin de pouvoir bien agir dans différentes situations; guide la personne à réfléchir et à prendre des décisions en fonction des valeurs (Northouse, 2016). Cette réflexion permet de distinguer ce qui est acceptable et considéré comme juste dépendamment des circonstances (Langlois, 2008).

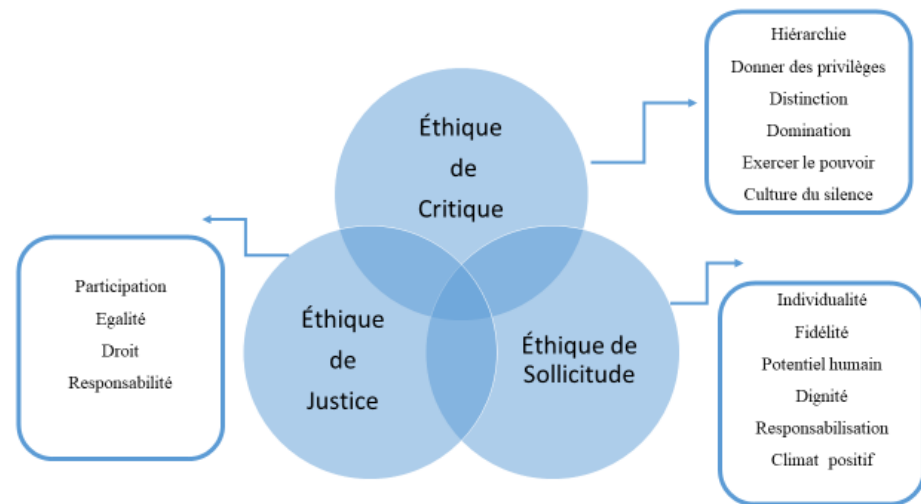
# Leadership éthique et prise de décision

Le leadership éthique est défini comme une pratique sociale par laquelle le leader fait un auto jugement professionnel afin de prendre des décisions responsables (Langlois, 2008).



# Modèle de leadership éthique

Inspiré des trois dimensions éthiques (critique, justice et sollicitude) élaboré par (Starratt, 1991), et développé et validé par Langlois Langlois (2005) et ensuite par Lapointe et al. (2016).



Schématisation du modèle de Starrat (1991)

# Détails de l'étude (Québec)

## Étude quantitative

523 DÉE ont répondu au questionnaire du leadership éthique.

## Modèle de Starrat

Modèle théorique de Starratt (1991) selon les trois dimensions éthiques: sollicitude, justice et critique.

## Questionnaire QLÉ

Développé et validé par Langlois et al. (2014) et Lapointe et al. (2016). Cette échelle est aussi confirmée et validée dans notre échantillon:

Sollicitude ( $\alpha= 0,826$ )

Critique ( $\alpha=0,732$ )

Justice ( $\alpha= 0,702$ )

# Questionnaire



Composé de **23 énoncés**  
représentant trois dimensions:  
**Sollicitude (10), justice (6), critique (7)**

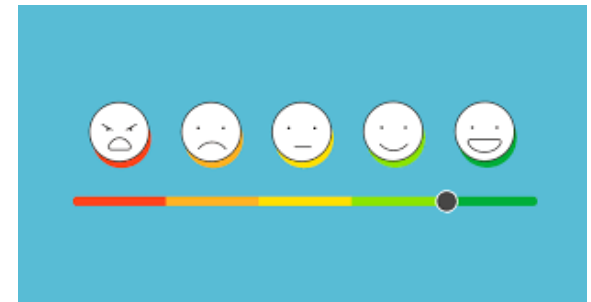


## Trois grandes parties

La première porte sur la façon d'agir au travail.

La deuxième porte sur la prise de décision.

La troisième porte sur la résolution des dilemmes éthiques



Échelle de réponse allant de 1 à 6: 1 (jamais), 6 (toujours), en plus d'une valeur x (ne s'applique pas).



## *Dimension de la critique (7 énoncés)*

- « Je ne tolère pas les jeux de pouvoir »
- « Je tente de conscientiser les gens sur les situations qui avantageraient de manière disproportionnées certains groupes »
- « **Je parle ouvertement des pratiques que je trouve injustes** »
- « **Je dénonce les injustices** »
- « Je cherche à découvrir les individus ou les groupes qui sont avantagés par rapport aux autres »
- « Je cherche à réparer les injustices »
- « **Quand je tente de résoudre un dilemme éthique, je base ma décision sur ce qui permettra d'apporter une plus grande équité** »

## *Dimension de la justice (6 énoncés)*

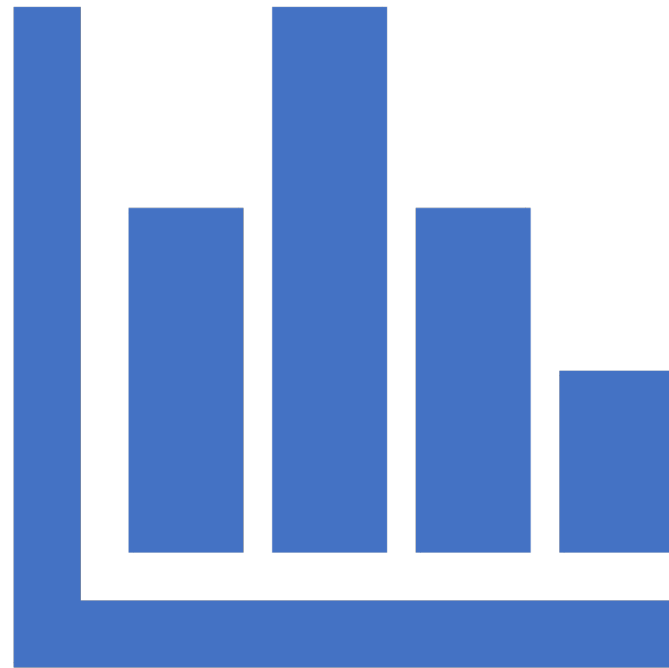
- « **Je suis la procédure et les règles** »
- « Je vérifie les dispositions légales et réglementaires pouvant s'appliquer »
- « Je vérifie s'il y a des règles non officielles pouvant être prises en compte »
- « **Je prends en considération les faits liés à la situation** »
- « Je sanctionne les fautes selon leur gravité »
- « **Quand je tente de résoudre un dilemme éthique, je base ma décision sur ce que le règlement, les normes et les procédures disent** »

## *Dimension de la sollicitude (10 énoncés)*

- « J'établis la confiance dans mes relations avec les autres »
- « Je fais en sorte de préserver l'harmonie au sein de l'organisation »
- « Je tente de préserver la sécurité et le bien-être de chacun »
- « **Je cherche à préserver la dignité des individus** »
- « J'accorde le droit à l'erreur, c'est dans la nature humaine »
- « **Je prends le temps d'écouter les personnes impliquées dans la situation** »
- « Je cherche à préserver les liens et l'harmonie dans l'organisation »
- « J'évite de blesser l'autre en préservant sa dignité »
- « **Je prête attention aux individus** »
- « J'encourage le dialogue à propos d'enjeux litigieux »

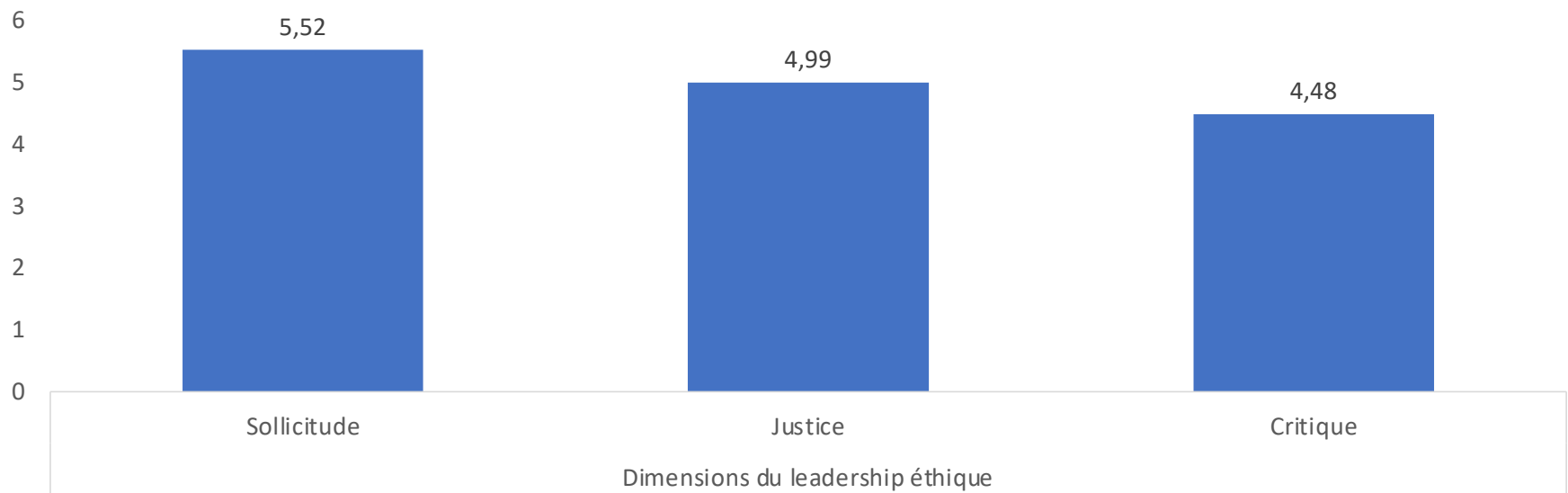


## Résultats



# Leadership éthique au Québec

Moyennes des réponses (de 1 à 6) sur la fréquence des comportements selon la perception des directions d'établissement au Québec




# Ethique de la Sollicitude

|            |          | 1. J'établis la confiance dans mes relations avec les autres. | 2. Je fais en sorte de préserver l'harmonie au sein de l'organisation. | 5. Je tente de préserver la sécurité et le bien-être de chacun. | 8. Je cherche à préserver la dignité des individus. | 9. J'accorde le droit à l'erreur, c'est dans la nature humaine. | 17. Je prends le temps d'écouter les personnes impliquées dans la situation. | 18. Je cherche à préserver les liens et l'harmonie dans l'organisation. | 19. J'évite de blesser l'autre en préservant sa dignité. | 20. Je prête attention aux individus. | 21. J'encourage le dialogue à propos d'enjeux litigieux. |
|------------|----------|---|--|---|---|---|--|---|--|---------------------------------------|--|
| N          | Valide   | 521   | 521  | 519   | 518   | 517   | 523  | 523   | 521  | 518                                   | 522  |
|            | Manquant | 2   | 2  | 4   | 5   | 6   | 0  | 0   | 2  | 5                                     | 1  |
| Moyenne    |          | 5,50  | 5,35   | <b>5,70</b>   | <b>5,63</b>   | 5,46  | <b>5,63</b>  | 5,50  | 5,52   | <b>5,59</b>                           | 5,37   |
| Ecart type |          | ,602  | ,683   | ,630  | ,780  | ,877  | ,711   | ,665  | ,767   | ,716                                  | ,812   |

# Constats

---

- Les DÉE au Québec perçoivent que la compétence de leadership éthique est bien développée dans leur profil et agissent avec éthique lors de la prise de décision devant un dilemme éthique (postCOVID).
- La dimension de l'éthique de sollicitude ( $M=5,52$ ) est plus dominante chez les DÉE que l'éthique de justice ( $M=4,99$ ) et l'éthique de critique ( $M= 4,48$ ).
- Les directions sont davantage préoccupées par les besoins humains: veillent à la sécurité et au bien-être de chacun, préservent la dignité, assurent une bonne communication etc.
- Nous avons montré sur la base d'une recherche qualitative l'importance de la sollicitude en pleine période de COVID (Naimi et Poirel, 2022). Nos résultats actuels tendent à montrer que les DEE continuent à prioriser l'éthique de la sollicitude dans leur prise de décision postCOVID.



Comparaison du  
leadership éthique  
pour chacun des pays



Québec



Haïti



Népal



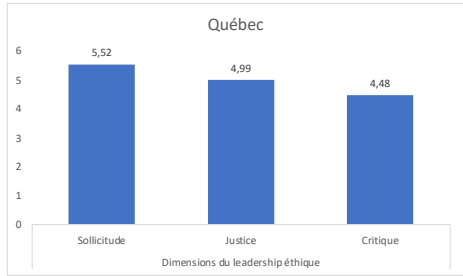
FRANCE



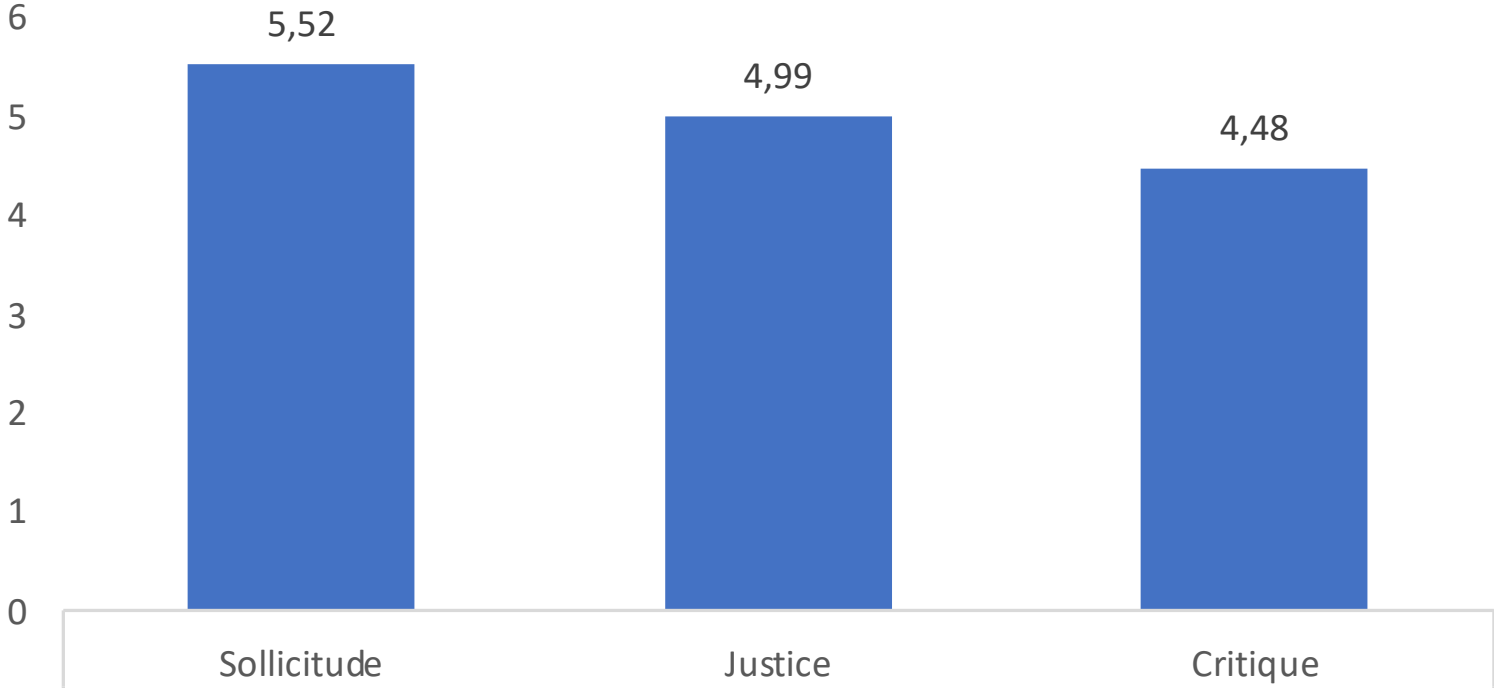
## Tableau comparatif entre les moyennes du leadership éthique des quatre pays

| Période   | PAYS           | Echantillon (n) | Leadership éthique |
|-----------|----------------|-----------------|--------------------|
| PostCOVID | Québec<br>2023 | 523             | M=5,00             |
|           | France<br>2023 | 1258            | M=5,20             |
| PréCOVID  | Haïti<br>2017  | 196             | M=4,61             |
|           | Népal<br>2005  | 217             | M= 5,00            |

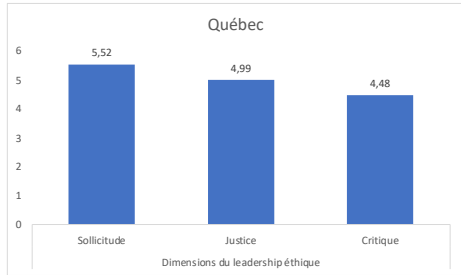
---



# Québec



Dimensions du leadership éthique



| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

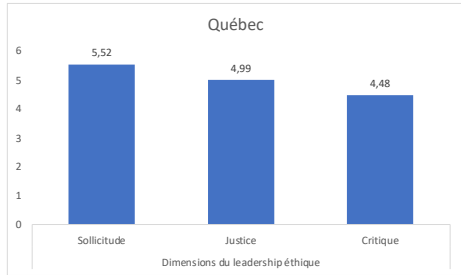
---

ANOVA

---

| <b>Québec</b> | Somme des carrés | <i>ddl</i> | Carrés moyens | <i>F</i> | <i>p</i> |
|---------------|------------------|------------|---------------|----------|----------|
| Entre groupes | 282,873          | 2          | 141,437       | 321,569  | 0,000    |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566       | 0,440         |          |          |
| Total         | 971,652          | 1568       |               |          |          |

---



| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

---

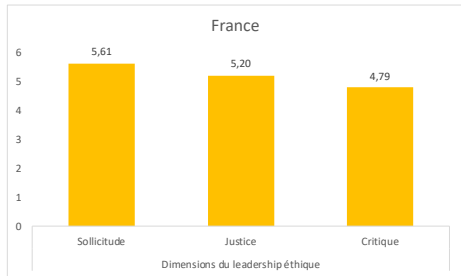
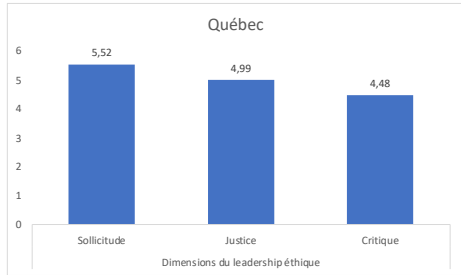
Test Post-hoc Tukey HSD

---

| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

---

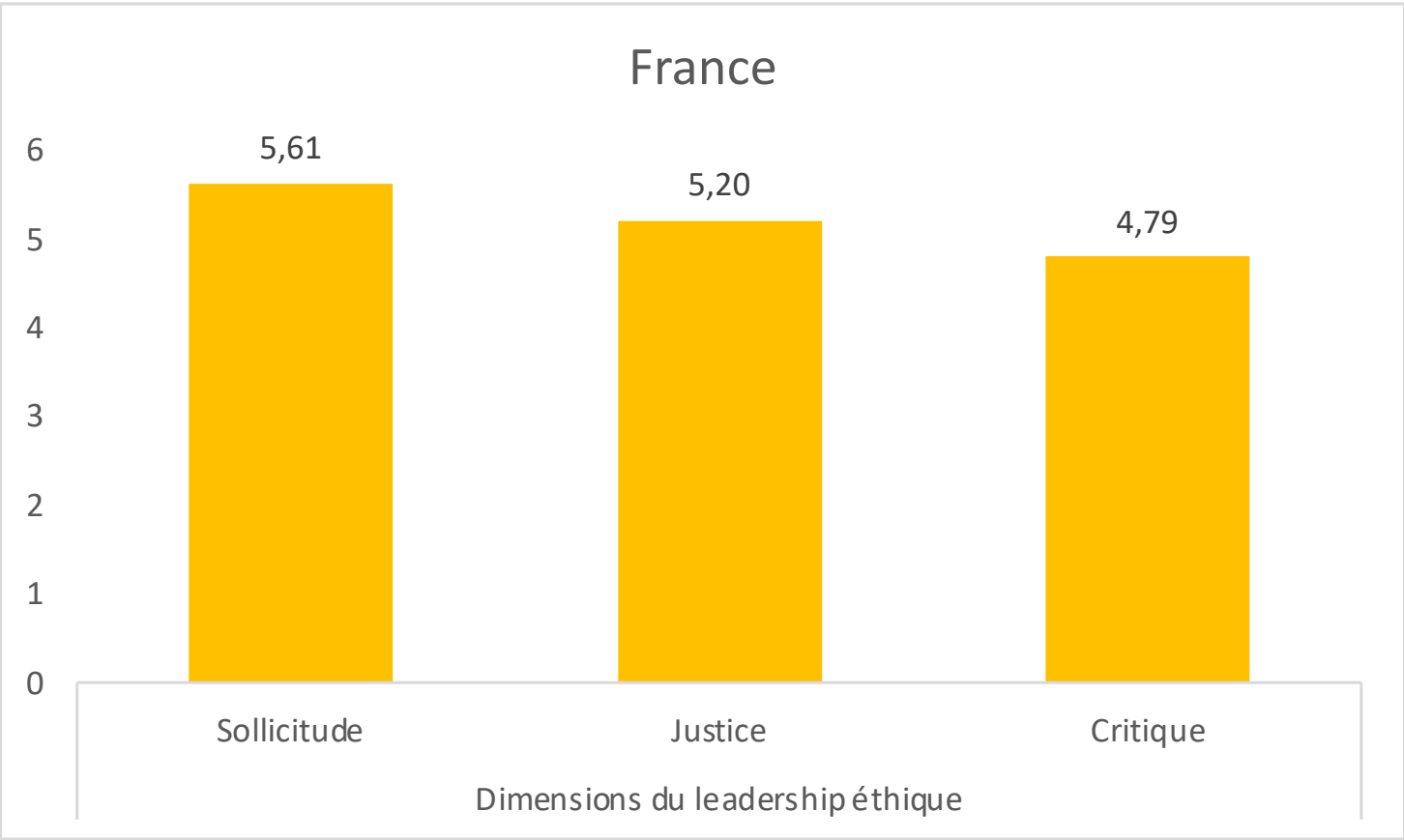


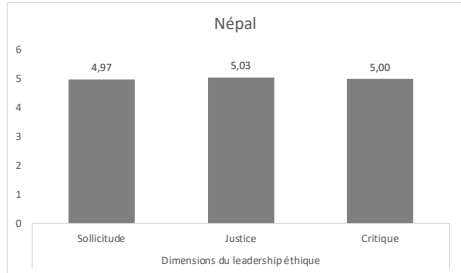
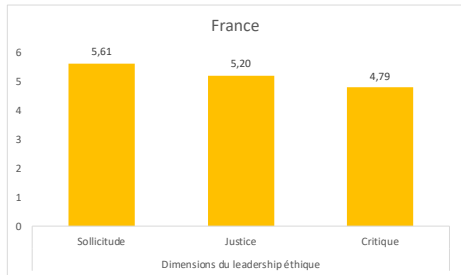
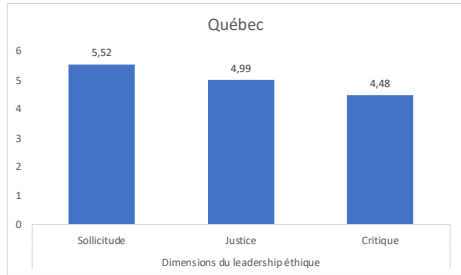


| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**





| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

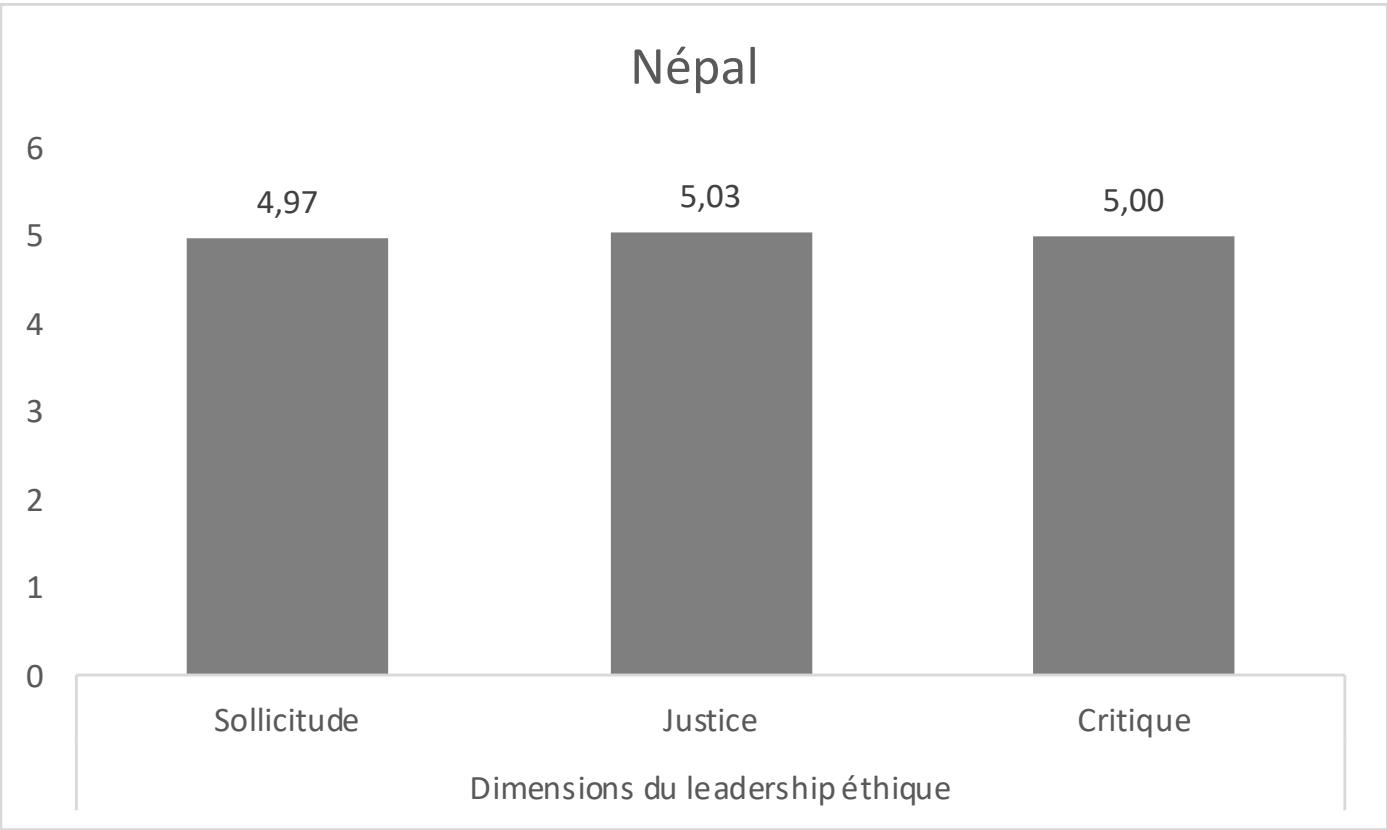
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**

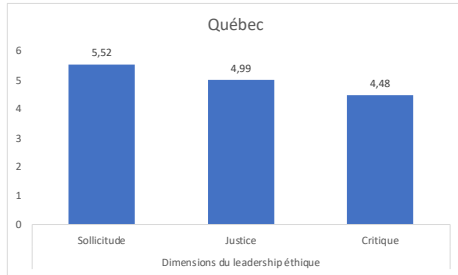
| ANOVA         |                  |      |               |          |       |
|---------------|------------------|------|---------------|----------|-------|
| France        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F        | p     |
| Entre groupes | 742,330          | 2    | 371,165       | 3347,849 | 0,000 |
| Intra-groupes | 734,048          | 6621 | 0,111         |          |       |
| Total         | 1476,378         | 6623 |               |          |       |

**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en France**

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variation               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variation               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,820     | [-0,844 à -0,797] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |

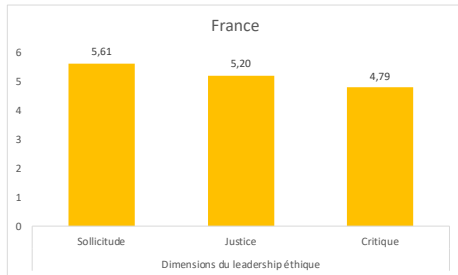




| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variation               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

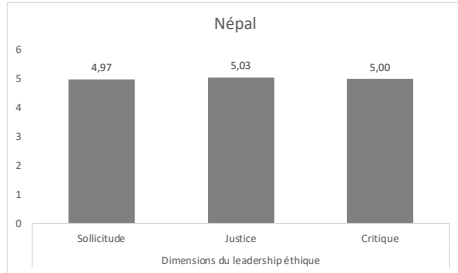
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**



| ANOVA         |                  |      |               |          |       |
|---------------|------------------|------|---------------|----------|-------|
| France        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F        | p     |
| Entre groupes | 742,330          | 2    | 371,165       | 3347,849 | 0,000 |
| Intra-groupes | 734,048          | 6621 | 0,111         |          |       |
| Total         | 1476,378         | 6623 |               |          |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variation               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,820     | [-0,844 à -0,797] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |

**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en France**



| ANOVA         |                  |     |               |       |       |
|---------------|------------------|-----|---------------|-------|-------|
| Népal         | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F     | p     |
| Entre groupes | 0,391            | 2   | 0,195         | 0,393 | 0,675 |
| Intra-groupes | 321,991          | 648 | 0,497         |       |       |
| Total         | 322,382          | 650 |               |       |       |

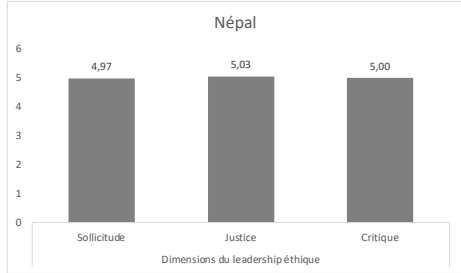
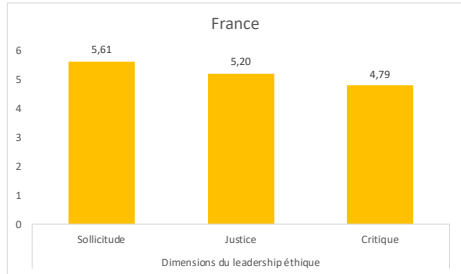
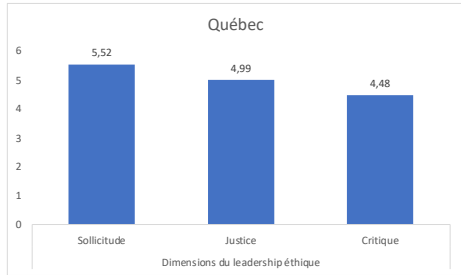
---

ANOVA

---

| Népal         | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F     | p     |
|---------------|------------------|-----|---------------|-------|-------|
| Entre groupes | 0,391            | 2   | 0,195         | 0,393 | 0,675 |
| Intra-groupes | 321,991          | 648 | 0,497         |       |       |
| Total         | 322,382          | 650 |               |       |       |

---



| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**

| ANOVA         |                  |      |               |          |       |
|---------------|------------------|------|---------------|----------|-------|
| France        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F        | p     |
| Entre groupes | 742,330          | 2    | 371,165       | 3347,849 | 0,000 |
| Intra-groupes | 734,048          | 6621 | 0,111         |          |       |
| Total         | 1476,378         | 6623 |               |          |       |

**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en France**

| ANOVA         |                  |     |               |       |       |
|---------------|------------------|-----|---------------|-------|-------|
| Népal         | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F     | p     |
| Entre groupes | 0,391            | 2   | 0,195         | 0,393 | 0,675 |
| Intra-groupes | 321,991          | 648 | 0,497         |       |       |
| Total         | 322,382          | 650 |               |       |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,820     | [-0,844 à -0,797] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                  |       |
|-------------------------|------------|------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%           | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,060     | [-0,099 à 0,219] | 0,649 |
| Sollicitude vs Critique | -0,030     | [-0,129 à 0,189] | 0,897 |
| Justice vs Critique     | -0,030     | [-0,189 à 0,129] | 0,897 |

---

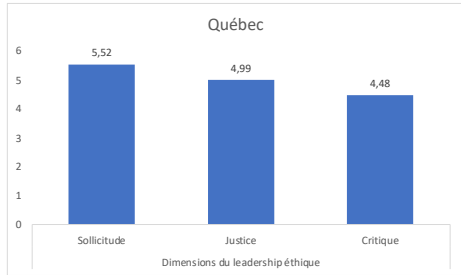
Test Post-hoc Tukey HSD

---

| Variables               | Différence | IC 95%           | p     |
|-------------------------|------------|------------------|-------|
| Sollicitude vs Justice  | -0,060     | [-0,099 à 0,219] | 0,649 |
| Sollicitude vs Critique | -0,030     | [-0,129 à 0,189] | 0,897 |
| Justice vs Critique     | -0,030     | [-0,189 à 0,129] | 0,897 |

---

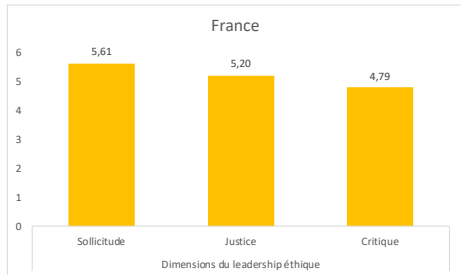




| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| Québec        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

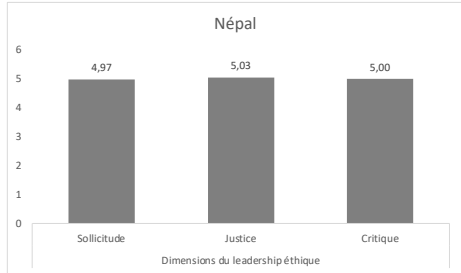
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**



| ANOVA         |                  |      |               |          |       |
|---------------|------------------|------|---------------|----------|-------|
| France        | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F        | p     |
| Entre groupes | 742,330          | 2    | 371,165       | 3347,849 | 0,000 |
| Intra-groupes | 734,048          | 6621 | 0,111         |          |       |
| Total         | 1476,378         | 6623 |               |          |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,820     | [-0,844 à -0,797] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |

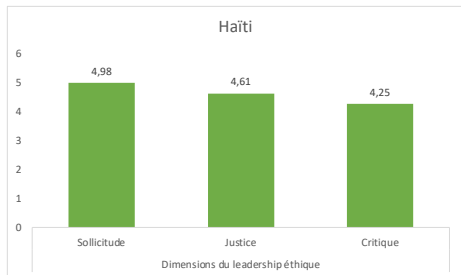
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en France**

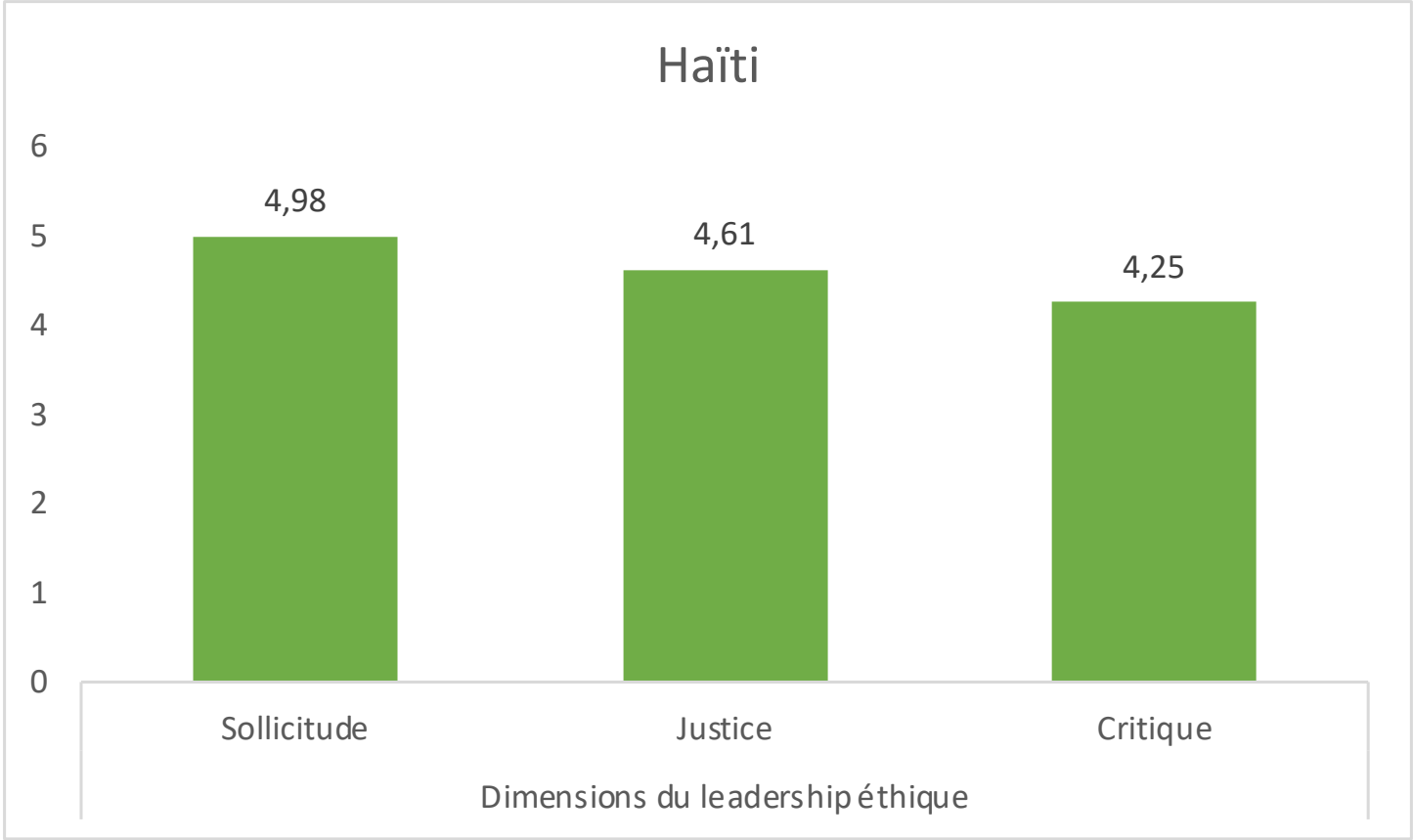


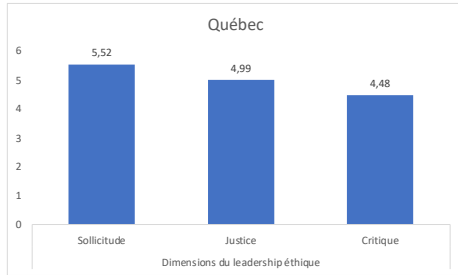
| ANOVA         |                  |     |               |       |       |
|---------------|------------------|-----|---------------|-------|-------|
| Népal         | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F     | p     |
| Entre groupes | 0,391            | 2   | 0,195         | 0,393 | 0,675 |
| Intra-groupes | 321,991          | 648 | 0,497         |       |       |
| Total         | 322,382          | 650 |               |       |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                  |       |
|-------------------------|------------|------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%           | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,060     | [-0,099 à 0,219] | 0,649 |
| Sollicitude vs Critique | -0,030     | [-0,129 à 0,189] | 0,897 |
| Justice vs Critique     | -0,030     | [-0,189 à 0,129] | 0,897 |

**Les trois dimensions du Leadership éthique ne sont pas statistiquement différentes l'une de l'autre au Népal**



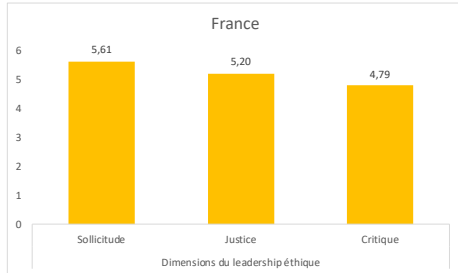




| ANOVA         |                  |      |               |         |       |
|---------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|               | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Québec</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes | 282,873          | 2    | 141,437       | 321,569 | 0,000 |
| Intra-groupes | 688,779          | 1566 | 0,440         |         |       |
| Total         | 971,652          | 1568 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,530     | [-0,626 à -0,434] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -1,040     | [-1,136 à -0,944] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,510     | [-0,606 à -0,414] | 0,000 |

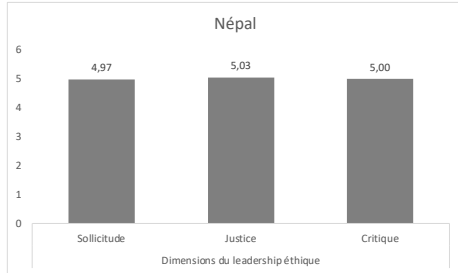
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre au Québec**



| ANOVA         |                  |      |               |          |       |
|---------------|------------------|------|---------------|----------|-------|
|               | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F        | p     |
| <b>France</b> |                  |      |               |          |       |
| Entre groupes | 742,330          | 2    | 371,165       | 3347,849 | 0,000 |
| Intra-groupes | 734,048          | 6621 | 0,111         |          |       |
| Total         | 1476,378         | 6623 |               |          |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,820     | [-0,844 à -0,797] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,410     | [-0,434 à -0,387] | 0,000 |

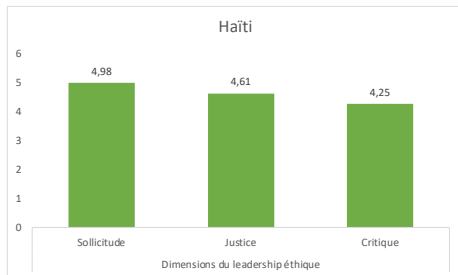
**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en France**



| ANOVA         |                  |     |               |       |       |
|---------------|------------------|-----|---------------|-------|-------|
|               | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F     | p     |
| <b>Népal</b>  |                  |     |               |       |       |
| Entre groupes | 0,391            | 2   | 0,195         | 0,393 | 0,675 |
| Intra-groupes | 321,991          | 648 | 0,497         |       |       |
| Total         | 322,382          | 650 |               |       |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                  |       |
|-------------------------|------------|------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%           | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,060     | [-0,099 à 0,219] | 0,649 |
| Sollicitude vs Critique | -0,030     | [-0,129 à 0,189] | 0,897 |
| Justice vs Critique     | -0,030     | [-0,189 à 0,129] | 0,897 |

**Les trois dimensions du Leadership éthique ne sont pas statistiquement différentes l'une de l'autre au Népal**



| ANOVA         |                  |     |               |        |       |
|---------------|------------------|-----|---------------|--------|-------|
|               | Somme des carrés | ddl | Carrés moyens | F      | p     |
| <b>Haïti</b>  |                  |     |               |        |       |
| Entre groupes | 52,228           | 2   | 26,114        | 40,036 | 0,000 |
| Intra-groupes | 380,914          | 584 | 0,652         |        |       |
| Total         | 433,142          | 586 |               |        |       |

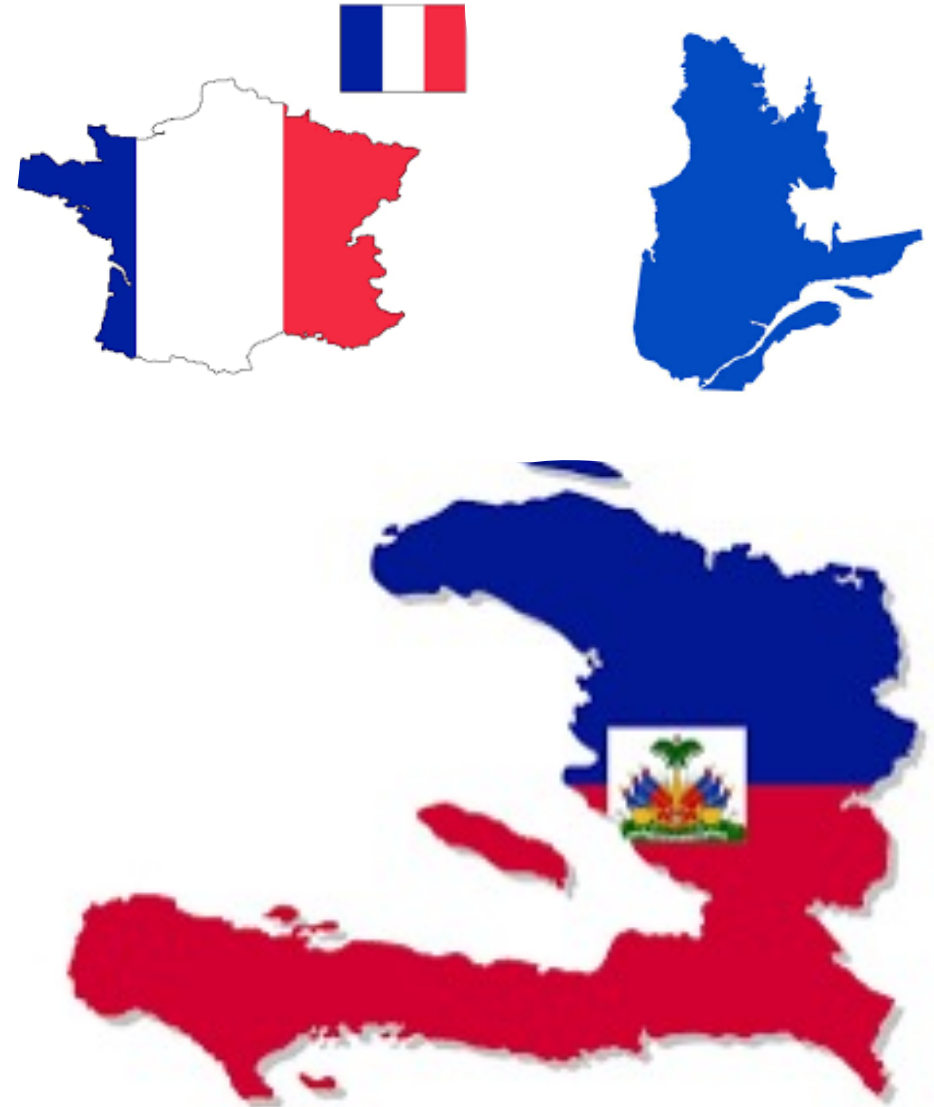
| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Sollicitude vs Justice  | -0,370     | [-0,562 à -0,178] | 0,000 |
| Sollicitude vs Critique | -0,730     | [-0,922 à -0,538] | 0,000 |
| Justice vs Critique     | -0,360     | [-0,552 à -0,168] | 0,000 |


**Les trois dimensions du Leadership éthique sont statistiquement différentes l'une de l'autre en Haïti**

# Constats

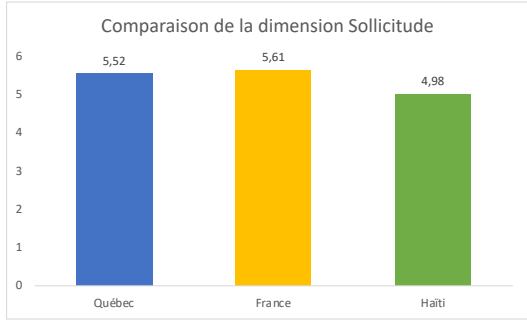
---

- En France et en Haïti, les dimensions du leadership éthique s'expriment de la même façon qu'au Québec en démontrant des différences statistiquement significatives entre la sollicitude, la justice et la critique.
- Au Népal, ces différences ne sont pas présentes et cet échantillon ne sera donc pas considéré dans les analyses subséquentes.

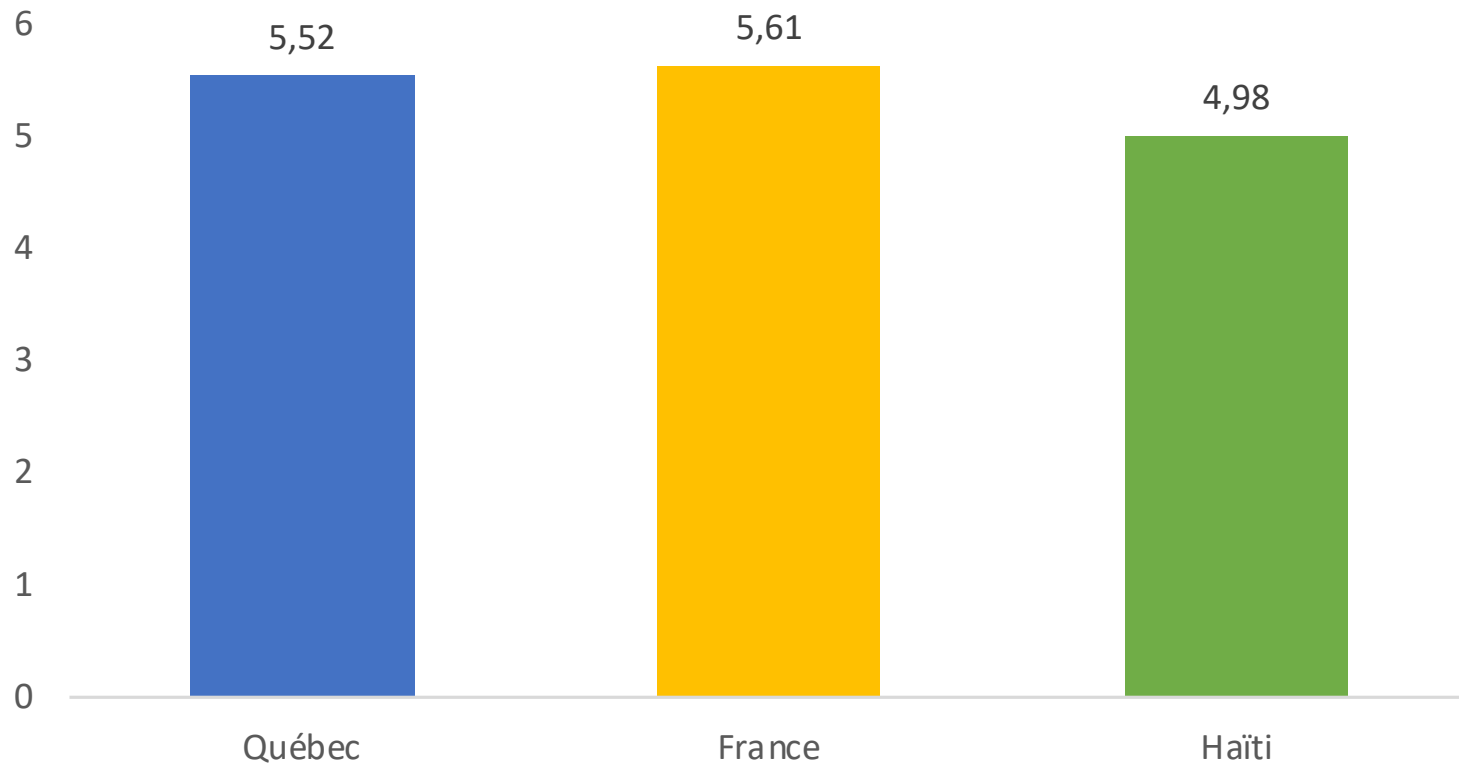


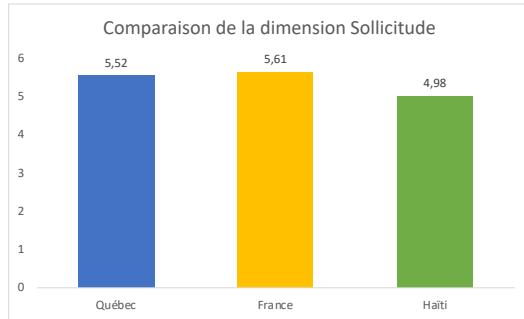
The background features a gradient from blue on the left to green on the right. Overlaid on this are several overlapping, semi-transparent circles in various shades of blue and green, creating a layered, organic effect.

Comparaison entre les  
pays pour chacune des  
dimensions



## Comparaison de la dimension Sollicitude





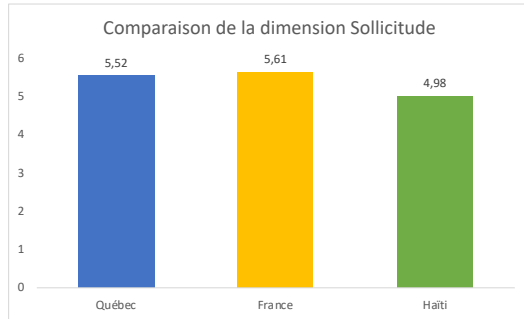
| ANOVA              |                  |      |               |         |       |
|--------------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| <b>Sollicitude</b> | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes      | 72,091           | 2    | 36,046        | 384,996 | 0,000 |
| Intra-groupes      | 273,762          | 2924 | 0,094         |         |       |
| Total              | 345,853          | 2926 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,090      | [0,055 à 0,125]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,540     | [-0,600 à -0,480] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,630     | [-0,684 à -0,577] | 0,000 |

**La variance expliquée ( $R^2 = 46\%$ ) de la dimension de la sollicitude indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de grande taille (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Sollicitude sont statistiquement différents selon les trois régions



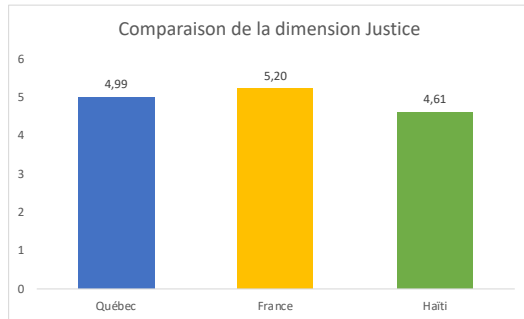


| ANOVA              |                  |      |               |         |       |
|--------------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
| <b>Sollicitude</b> | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| Entre groupes      | 72,091           | 2    | 36,046        | 384,996 | 0,000 |
| Intra-groupes      | 273,762          | 2924 | 0,094         |         |       |
| Total              | 345,853          | 2926 |               |         |       |

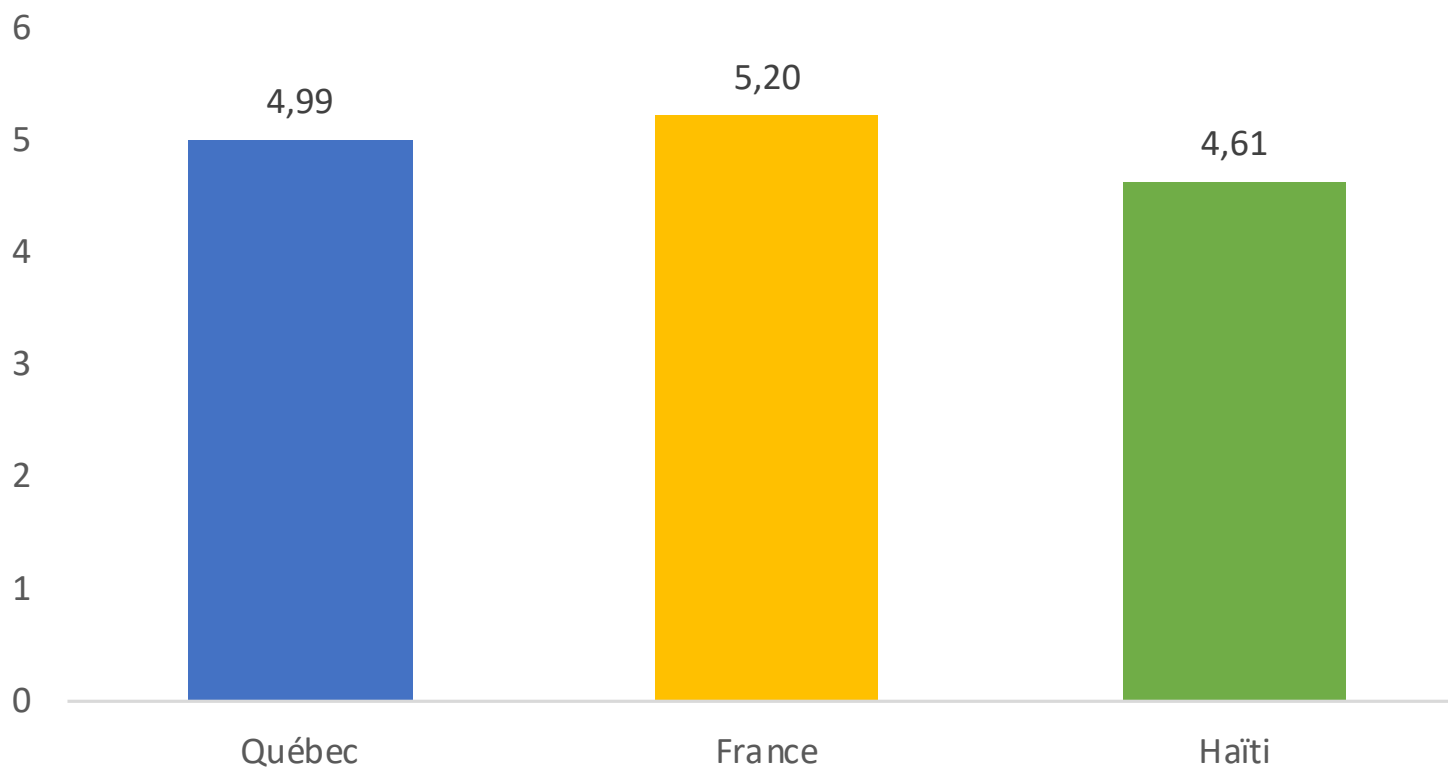
| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,090      | [0,055 à 0,125]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,540     | [-0,600 à -0,480] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,630     | [-0,684 à -0,577] | 0,000 |

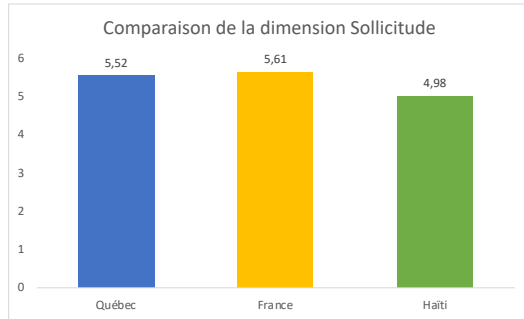
**La variance expliquée ( $R^2 = 46\%$ ) de la dimension de la sollicitude indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de grande taille (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Sollicitude sont statistiquement différents selon les trois régions



## Comparaison de la dimension Justice



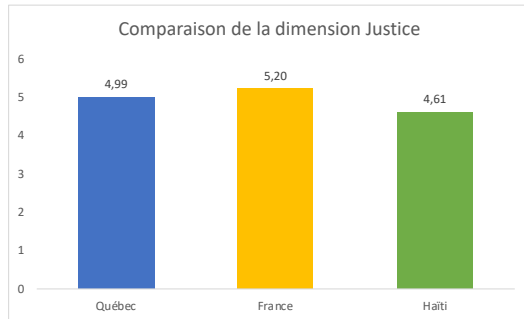


| ANOVA              |                  |      |               |         |       |
|--------------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|                    | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Sollicitude</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes      | 72,091           | 2    | 36,046        | 384,996 | 0,000 |
| Intra-groupes      | 273,762          | 2924 | 0,094         |         |       |
| Total              | 345,853          | 2926 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,090      | [0,055 à 0,125]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,540     | [-0,600 à -0,480] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,630     | [-0,684 à -0,577] | 0,000 |

**La variance expliquée ( $R^2 = 46\%$ ) de la dimension de la sollicitude indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de grande taille (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Sollicitude sont statistiquement différents selon les trois régions

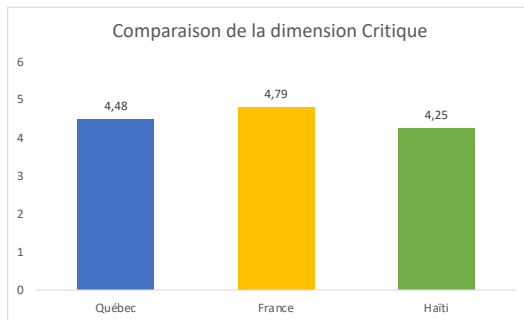


| ANOVA          |                  |      |               |         |       |
|----------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|                | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Justice</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes  | 73,661           | 2    | 36,830        | 127,707 | 0,000 |
| Intra-groupes  | 842,981          | 2923 | 0,288         |         |       |
| Total          | 916,641          | 2925 |               |         |       |

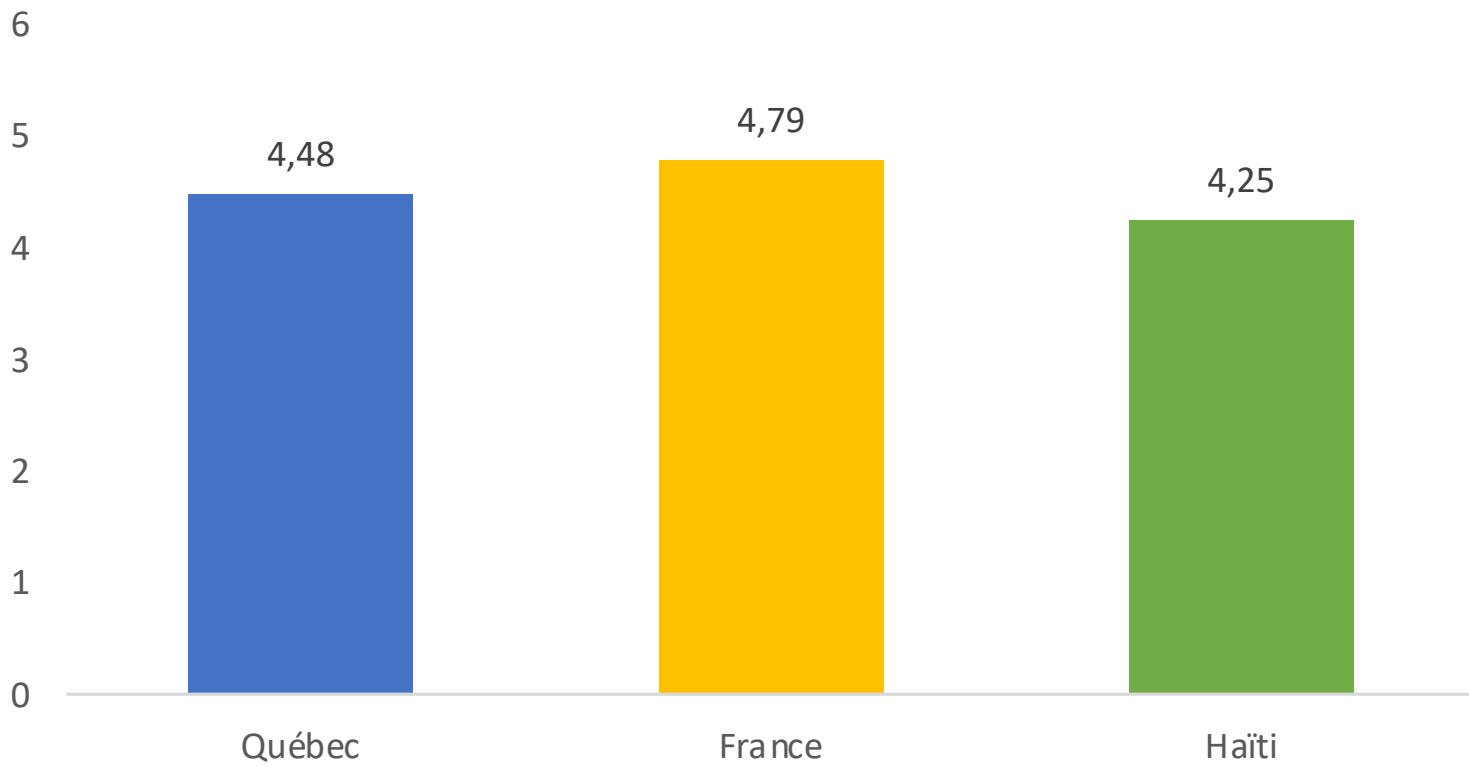
| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variables               | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,210      | [0,149 à 0,271]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,380     | [-0,486 à -0,274] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,590     | [-0,684 à -0,496] | 0,000 |

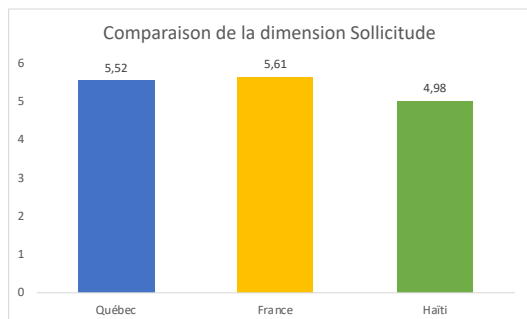
**La variance expliquée ( $R^2 = 28\%$ ) de la dimension de la justice indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de taille moyenne (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Justice sont statistiquement différents selon les trois régions



## Comparaison de la dimension Critique



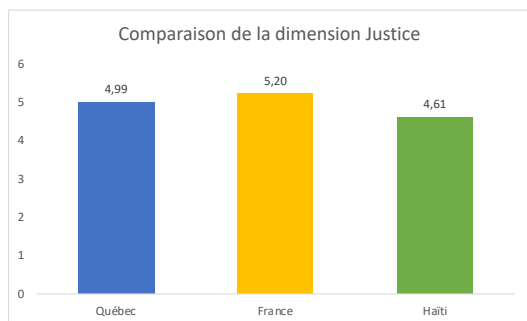


| ANOVA              |                  |      |               |         |       |
|--------------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|                    | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Sollicitude</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes      | 72,091           | 2    | 36,046        | 384,996 | 0,000 |
| Intra-groupes      | 273,762          | 2924 | 0,094         |         |       |
| Total              | 345,853          | 2926 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,090      | [0,055 à 0,125]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,540     | [-0,600 à -0,480] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,630     | [-0,684 à -0,577] | 0,000 |

**La variance expliquée ( $R^2 = 46\%$ ) de la dimension de la sollicitude indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de grande taille (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Sollicitude sont statistiquement différents selon les trois régions

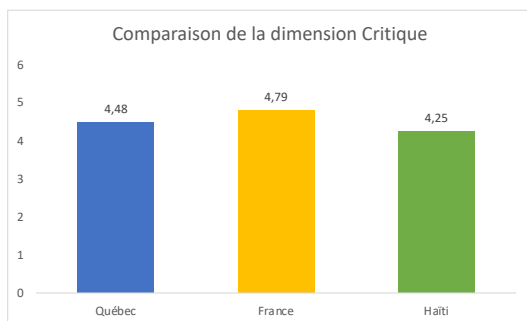


| ANOVA          |                  |      |               |         |       |
|----------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|                | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Justice</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes  | 73,661           | 2    | 36,830        | 127,707 | 0,000 |
| Intra-groupes  | 842,981          | 2923 | 0,288         |         |       |
| Total          | 916,641          | 2925 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,210      | [0,149 à 0,271]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,380     | [-0,486 à -0,274] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,590     | [-0,684 à -0,496] | 0,000 |

**La variance expliquée ( $R^2 = 28\%$ ) de la dimension de la justice indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de taille moyenne (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Justice sont statistiquement différents selon les trois régions



| ANOVA          |                  |      |               |         |       |
|----------------|------------------|------|---------------|---------|-------|
|                | Somme des carrés | ddl  | Carrés moyens | F       | p     |
| <b>Justice</b> |                  |      |               |         |       |
| Entre groupes  | 82,881           | 2    | 41,441        | 176,379 | 0,000 |
| Intra-groupes  | 686,999          | 2924 | 0,235         |         |       |
| Total          | 769,880          | 2926 |               |         |       |

| Test Post-hoc Tukey HSD |            |                   |       |
|-------------------------|------------|-------------------|-------|
| Variabes                | Différence | IC 95%            | p     |
| Québec vs France        | 0,310      | [0,255 à 0,365]   | 0,000 |
| Québec vs Haïti         | -0,230     | [-0,325 à -0,135] | 0,000 |
| France vs Haïti         | -0,540     | [-0,625 à -0,455] | 0,000 |

**La variance expliquée ( $R^2 = 33\%$ ) de la dimension critique indique que la différence entre le Québec, la France et le Haïti est de taille moyenne (Cohen, 1988).**

Les résultats à la dimension de la Critique sont statistiquement différents selon les trois régions

# Constats

---

- Le Québec démontre des résultats statistiques significativement inférieurs à ceux de la France, mais supérieurs à ceux d'Haïti en ce qui concerne les trois dimensions du leadership éthique: la Sollicitude, la Justice et la Critique.
- Au Québec comme en France, les DÉE durant la période postCOVID, demeurent préoccupées par la bienveillance, l'empathie et la compassion. Ce constat confirme ce que nous avons trouvé durant la période de COVID (Naimi et Poirel, 2022). Donc cela nous permet de supposer que les répercussions de la COVID persistent au Québec comme en France notamment en ce qui concerne l'éthique de la sollicitude.
- Les DÉE en France seraient plus préoccupées que celles du Québec concernant la sollicitude, la justice et la critique. Ce qui nous permet de supposer que les membres du personnel et les élèves en France seraient plus affectés par les répercussions de la COVID
- Il est intéressant de constater que les résultats Post-COVID en France et au Québec sont supérieurs aux résultats PréCOVID en Haïti. Ces résultats sont à considérer en prenant en compte les cultures, les politiques et les contextes de chacun de ces pays, notamment en ce qui concerne l'impact de la COVID sur les enjeux éthiques et les inégalités sociales.

# Limites et pistes futures de recherches

Comparaisons internationales qui s'inscrivent dans un contexte culturel particulier.

Les résultats mesurés sont auto-rapportés.

Analyses statistiques réalisées avec des données sommaires (Haïti et Népal) (moyennes, écarts-types et tailles d'échantillon).

Piste pour la suite: analyse statistique comparative plus approfondie entre la France et le Québec .

Meilleure compréhension de la réalité des directions du Québec en terme du leadership éthique

# Références bibliographiques

- Furman, G. C. et Starratt, R. J. (2005). Leadership for Democratic Community in Schools. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 105-133. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7984.2002.tb00006.x>
- Langlois, L. (1999). Développer une compétence en éthique chez les administrateurs et les administratrices scolaires. 14.
- Langlois, L. (2008). Une éthique à deux vitesses : Dangers et répercussions sur l'identité professionnelle. Pyramides. *Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 16(2), Article.
- Langlois, L. (2005). *Éthique et dilemmes dans les organisations*. Presses Université Laval.
- Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., et Leeuw, A. (2014). Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 52. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2012-0110>
- Larochelle-Audet, J., Magnan, M.-O., Doré, E., Potvin, M., St-Vincent, L.-A., Gélinas-Proulx, A. et Amboulé-Abath, A. (2020). Diriger et agir pour l'équité, l'inclusion et la justice sociale : boîte à outils pour les directions d'établissement d'enseignement. Observatoire sur la formation à la diversité et l'équité.
- Naimi, R., Poirel, E. (2022). Leadership éthique des directions d'établissement d'enseignement en période de crise : vers une humanisation de la gestion. *Initio*, 10(2).
- Shapiro, J. P., et Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical Leadership and Decision Making in Education : Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Routledge.
- Starratt, R. J. (1991). Building an Ethical School : A Theory for Practice in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202. <https://doi.org/10.1177/0013161X91027002005>
- Sünter, E., Yörük, T., Sekerci, R., et Karatas, S. (2020). Reflection of Education Administrators' Ethical Values on Organizational Culture : « Case of Plato and Kant ». *World Journal of Education*, 10(5), 89-97.