

# **PROJET DE RECHERCHE SUR LA PLACE DE L'ETHIQUE DANS L'IMAGINAIRE DES DIRECTIONS D'ETABLISSEMENTS SCOLAIRES**

Étude financée par la FQDE et le groupe de recherche en éthique publique du CERGO de l'ENAP

Recherche exploratoire menée par le professeur Yves Boisvert, Ph. D., avec la collaboration d'Houmaïda San'tanna, M.A., et de Mario Jolivet, M.A.

## **Introduction**

Dans cette note de recherche, nous présenterons les résultats sommaires de l'étude exploratoire que l'équipe de recherche en éthique publique du CERGO de l'ENAP a réalisée pour le compte de la FQDE<sup>1</sup>.

Il est à noter que cette recherche s'inscrit dans le prolongement de la formation en éthique de la gestion scolaire que le professeur Boisvert a donnée à des centaines de membres de la FQDE en 2009-2010. La recherche avait 3 objectifs: A) cerner la perception et la place à donner à l'éthique dans la gestion scolaire; B) cibler les enjeux et risques éthiques les plus importants sur lesquels il serait intéressant de travailler avec les membres afin de les rendre moins vulnérables; C) finalement, cibler les besoins des directions en matière d'éthique afin de voir si des outils ou dispositifs ne pourraient pas être créés pour eux.

## **Précisions méthodologiques**

Nous avons d'abord obtenu de la FQDE la liste complète des associations membres de la FQDE et nous les avons classées selon qu'elles avaient offert la formation à leurs membres ou non.

Nous avons rencontré 22 directions d'établissements scolaires. Les entrevues ont principalement été menées sur le lieu de travail des personnes questionnées. Les premiers contacts ont été établis par courriel (107 messages expédiés) et par téléphone (54 appels). Les rendez-vous ont été fixés par téléphone.

Les candidats provenaient de 7 commissions scolaires différentes (Commissions scolaires : des Samares, de la Riveraine, des Hautes-Rivières, de la Région-de-Sherbrooke, des Sommets, des Portages-de-l'Outaouais et des Draveurs), soit de 4 régions administratives (Montérégie, Estrie, Outaouais et Lanaudière).

Parmi nos candidats, il y avait 12 femmes et 10 hommes; 14 au niveau primaire, 7 au niveau secondaire et un à la formation professionnelle; 17 se trouvaient dans un milieu urbain et 5 en milieu rural (moins de 10 000 habitants); il y avait 17 membres de direction et 5 adjoints; 17 avaient plus de 5 ans d'expérience à leur poste et 5 en avaient moins de 5 à la direction

---

<sup>1</sup> À cause du budget limité, cette analyse n'a malheureusement pas pu être poussée plus loin. Le groupe de recherche en éthique publique du CERGO a cofinancé la recherche avec la FQDE.

d'établissement; 16 avaient assisté à la formation et 6 n'avaient assisté à aucune formation ou présentation sur l'éthique.

Il s'agissait d'entrevues semi-dirigées structurées autour de 6 axes de questions et de 9 sous-questions. Les sujets étaient invités à répondre ouvertement aux différentes questions. La durée des entrevues variait de 14 minutes à 74 minutes, selon la capacité et la volonté de répondre de façon détaillée des candidats.

Les entrevues étaient soumises aux garanties de confidentialité propres à la déontologie de la recherche au Canada. Pour garantir la confidentialité dans le traitement des entrevues, ces dernières ont vite été rendues anonymes et encodées.

### **Le questionnaire s'adressait aux membres de direction scolaire**

Axe 1: Comment définissez-vous l'éthique?

Axe 2: En quoi l'éthique peut-elle être utile pour faire de la gestion scolaire?

- a.i. Est-ce facile d'adopter une posture éthique lorsque l'on est directeur d'école? Qu'est-ce qui peut rendre cela difficile? Qu'est-ce qui pourrait faciliter cette tâche?

Axe 3: Est-ce que vos employés montrent une sensibilité éthique dans votre établissement?

- a.ii. Est-ce que certains de vos employés ont un code d'éthique? Si oui, cela est-il pertinent ou utile?
- a.iii. Est-ce que la culture éthique est généralisée dans votre milieu de travail?

Axe 4: Quels sont vos risques éthiques importants (c.-à-d. les situations où vous vous sentez le plus vulnérable par rapport à une décision ou à une action douteuse)?

- a.iv. Quels sont les risques dans vos relations avec chacune des parties prenantes : élèves, parents, enseignants, autres membres du personnel, commission scolaire?

Axe 5: Quels types de comportements problématiques en matière d'éthique sont les plus fréquents chez les directions scolaires?

- a.v. Dans vos relations avec votre commission scolaire, est-ce qu'il y a des zones à risques ou des dilemmes éthiques qui existent?
- a.vi. Dans votre rapport avec vos employés, quels comportements problématiques vous amènent à réclamer un comportement éthique plus important? Quels comportements douteux de vos employés vous amèneraient à intervenir pour leur parler d'éthique professionnelle?

- a.vii. Dans la supervision de votre personnel, un code d'éthique issu des associations enseignantes pourrait-il vous aider?

Axe 6: Pour améliorer vos pratiques de gestion en matière d'éthique, qu'est-ce qui vous serait nécessaire?

- a.viii. Pour améliorer la qualité de l'éthique dans votre établissement, que pourrait-on faire?
- a.ix. S'il y avait une nouvelle formation en éthique, sur quoi le formateur devrait-il insister?

### **Indications de lecture**

Pour faciliter la lecture du document, nous avons structuré l'analyse des résultats selon la logique des six axes qui structureraient le questionnaire des entrevues. Nous avons fait un travail de catégorisation des réponses à la suite de nos préanalyses afin de pouvoir faire ressortir les archétypes de réponses qui marquent la conception de l'éthique chez les directions scolaires. Nous appuierons notre analyse sur des citations significatives tirées de nos entrevues avec les sujets.

Vous remarquerez qu'il y a peu de différences entre la vision de l'éthique portée par ceux qui ont assisté à la présentation et ceux qui ne l'ont pas suivie. La seule différence concerne la définition, puisque ce n'est que ceux qui n'ont pas eu de formation qui donnent à l'éthique une définition normative. Comme la distinction entre ces deux groupes est plutôt marginale pour les autres questions, nous n'avons pas mis l'accent sur cette variable. Ce résultat est cependant intéressant pour le travail de formation, car il démontre que lorsque les sujets d'une journée de formation y participent de façon volontaire, qu'ils ne sont qu'une minorité à faire cette démarche à l'intérieur d'une commission scolaire et qu'il n'y a pas de suivi dans ce dossier, les acquis de cette formation se perdent rapidement. Pas étonnant que plusieurs de nos sujets demandent des actions concrètes à la commission scolaire, comme l'établissement d'un code d'éthique, puisqu'ils pensent que ce dossier ne pourra progresser qu'au moyen de démarches plus structurantes.

## Axe 1 : Comment définissez-vous l'éthique?

À la première question: « Comment définissez-vous l'éthique? », les répondants ont donné 4 types de définitions. Trois se trouvaient presque à égalité :

- la définition qui revient le plus souvent (8) est de **type axiologique**, c'est-à-dire qu'elle regroupe les définitions qui mettent l'accent sur l'importance des valeurs comme cadre référentiel pour les décisions et les actions;
  - o « une certaine façon de se conformer aux valeurs d'une organisation »
  - o « des valeurs retenues dans un cadre à suivre »
- la seconde définition (7) est plus alignée sur la **logique comportementaliste**, c'est-à-dire celle qui lie l'éthique à la volonté de mieux agir;
  - o « comment agir le mieux possible avec les gens qui nous entourent compte tenu de nos connaissances »
  - o « une marche à suivre, une méthode de bonne conduite »
- le troisième type (6) de définition repose sur la **logique normative**, c'est-à-dire que l'éthique est définie en fonction d'une logique de conformité avec les règles et normes de l'organisation;
  - o « une façon de respecter convenablement les règlements du milieu scolaire »
  - o « faire les choses selon les règles »
- la dernière catégorie (2) est de l'ordre du « **réflexif** », l'éthique étant ici définie comme un outil d'aide à la décision;
  - o « réflexion dans le cadre professionnel et personnel »
  - o « guide, fil conducteur de prise de décision »

Il est d'abord intéressant de noter que la logique normative est minoritaire (6) dans la conception éthique des directions scolaires, c'est-à-dire qu'il y a seulement une minorité de directions scolaires qui abordent l'éthique sous l'angle du respect de la règle et de l'importance de la conformité normative. Les trois autres catégories qui forment la nette majorité (17) ont une conception de l'éthique qui relève davantage de la logique « autorégulatoire » alors que le sujet tente de réguler lui-même son comportement.

Avec de tels résultats, on comprend que les directions scolaires ne s'attendent pas à avoir plus de règles ou de directives pour améliorer la qualité de leur conduite. Ses représentants semblent plutôt ouverts à l'idée

selon laquelle le degré de leur compétence éthique repose sur le travail à faire en matière de qualité du raisonnement, de qualité des valeurs partagées ou de qualité du travail de gestion responsable du comportement.

Pour les directions scolaires, le travail éthique dépasse justement le simple respect de la logique d'obéissance. L'éthique favoriserait donc un travail de réflexion pour qu'un comportement réponde à un système de référence élargi fondé sur certaines valeurs, signifiées par les parties prenantes, ou sur des principes limpides qui balisent la fonction que l'on occupe.

Il est intéressant de voir que de nombreux sujets de l'étude reconnaissent l'importance du jugement professionnel dans l'évaluation de la conduite. Ce résultat valide les approches pédagogiques qui font la promotion de la formation du raisonnement éthique chez les acteurs stratégiques des milieux organisationnels. Selon ce courant pédagogique, le raisonnement éthique serait l'un des éléments structurants de la compétence éthique des gestionnaires. Ce type d'approche trouve son utilité chez des acteurs qui se reconnaissent une marge d'autonomie en matière de décision et d'action. Ainsi, il pourrait être intéressant d'envisager une formation sur le raisonnement éthique en contexte de gestion pour les directions scolaires membres de la FQDE.

Il est aussi intéressant de noter que les répondants qui ont choisi la dimension normative pour définir l'éthique sont ceux qui n'avaient pas reçu la formation. Comme la formation insistait sur la distinction des logiques de régulation (différence entre l'« autorégulation » [approche éthique] et l'« hétérorégulation » [approche normative]), on peut affirmer que la formation a atteint son objectif à cet égard. Précisons que cette confusion « régulatoire » chez les sujets n'ayant pas reçu la formation n'a rien d'anormal; au contraire, c'est un problème de définition qui est très fréquent chez les acteurs qui ne reçoivent pas de formation. C'est justement pour dépasser la confusion conceptuelle que la formation commence habituellement par la distinction entre les modes de régulation.

Même s'ils ont été nombreux à parler de l'importance de faire appel aux valeurs pour inspirer la pratique de travail, les sujets ont été étonnamment rares à faire le lien entre l'éthique et l'importance de la prise en charge de sa responsabilité de décision et d'action; pourtant, dans la formation, on a insisté sur l'importance de la responsabilité dans le travail de gestion. Il serait éventuellement intéressant de faire un retour sur cette question afin d'amener les gestionnaires scolaires à intégrer davantage cette valeur de responsabilité dans le schéma de réflexion.

## **Question 2 : En quoi l'éthique peut-elle être utile pour faire de la gestion scolaire?**

Pour la majorité des répondants qui ont participé à l'étude, l'éthique est essentielle pour faire de la gestion scolaire. De leurs réponses à la question se dégage un étonnant consensus selon lequel l'éthique est un cadre de référence qui permet soit de prendre de meilleures décisions, soit de poser les actions les plus adéquates en contexte de gestion.

Quatorze participants ont fait des références directes à l'idée selon laquelle l'éthique sert de cadre référentiel pour les directions scolaires:

- six parlent de cadre référentiel d'aide à la décision :
  - o « C'est la base sur laquelle il faut fonder nos décisions. »
  - o « Je pense que ça peut nous orienter dans nos choix. »
- six parlent de cadre référentiel pour des actions appropriées
  - o « On s'y réfère beaucoup, que ce soit pour encadrer les actions des enseignants ou des élèves. »
  - o « C'est essentiel, car il s'insère dans notre travail et l'oriente de la façon la plus juste et équitable. »
- deux pensent que ce cadre aide autant à prendre de bonnes décisions qu'à faire de bonnes actions
  - o « Ça devient un référent qui va guider nos décisions et nos actions... et nous permettre aussi d'éviter des pièges et de justifier plus facilement nos décisions. »

Parmi les réponses que nous avons considérées ci-dessus, il a été étonnant de voir à quel point il y a une conviction profonde chez de nombreuses directions scolaires selon laquelle l'éthique représente quelque chose d'essentiel au bon fonctionnement de l'organisation scolaire et pour assurer de meilleurs rapports entre les acteurs du milieu. Cette conception positive que les gestionnaires scolaires ont de l'éthique est encore plus intéressante lorsque l'on constate à travers leurs exemples qu'il ne s'agit pas d'une référence abstraite à des croyances en des vertus qui structurent leurs positions; au contraire, ils semblent y voir un référentiel très pragmatique, ayant une utilité directe dans la fonction qu'ils occupent :

- par exemple pour un répondant: « Sans l'éthique, on ne peut pas réussir à remplir sa fonction conformément aux normes de la société. »

- pour d'autres, l'éthique « c'est essentiel » ou « c'est important d'avoir tout ça pour faire du bon travail », mais encore « c'est très important pour les gestionnaires ».
- l'éthique est perçue comme quelque chose qui « peut servir de guide dans nos décisions, dans les situations auxquelles on est *confronté* ».
- l'éthique « peut nous orienter dans les choix qu'on fait ». Pour un autre participant: « Elle donne des balises qui permettent aux gens de connaître leurs limites par rapport à ce qui est acceptable ».

Lorsque l'on analyse les réponses, on constate donc que les répondants qui pensent à l'éthique dans une perspective de cadre référentiel le font surtout avec en tête des valeurs, des normes, des règles et des outils qui devraient orienter leurs actions et leurs décisions dans un cadre professionnel. Il serait donc important que les commissions scolaires et le ministère de l'Éducation précisent quels sont les éléments essentiels qui doivent faire partie de ce cadre référentiel, qui est à prendre en considération pour les directions scolaires dans le processus décisionnel. On devrait aussi accompagner ce cadre référentiel d'une liste de précisions sur les comportements attendus. Plus le cadre référentiel sera précis, moins il y aura de place pour l'ambiguïté et moins celui qui assume une fonction de direction pourra se dire étonné des insatisfactions à son endroit.

Sur ce dernier point, il est intéressant de voir qu'à la question six, qui portait sur les besoins en matière d'éthique, plusieurs répondants ont affirmé que les commissions scolaires devraient mettre en place un processus devant conduire à la production d'un code d'éthique; il y a là une cohérence assurée, car ce code permettrait effectivement aux acteurs du milieu de travailler à la préparation d'un code qui servirait justement de cadre référentiel.

Là-dessus, les directions scolaires disposant d'un code éthique ou d'un quelconque outil similaire sont, selon nos répondants, plus enclines à maintenir un lien de confiance avec leurs partenaires (parents, élèves, collectivité) grâce au système de valeurs qu'il véhicule. Ces valeurs s'alignent sur la mission pédagogique, très sensible à la dimension relationnelle.

Pour nos répondants, l'éthique est aussi vue comme une référence qui permet de prévenir certaines actions qui pourraient nuire à l'organisation ou à ses membres. L'éthique permet aux gestionnaires scolaires de comprendre toute l'importance qu'il y a à sortir de la logique de l'action instinctive et elle amène ces acteurs à comprendre l'importance de bien cerner les conséquences de ses décisions et actions. En adoptant la voie de l'éthique, les gestionnaires scolaires sont invités à comprendre que l'action n'est que l'ultime étape d'un processus d'intervention qui se structure en trois temps :



réfléchir, décider et agir. Cette nouvelle façon de concevoir le travail de gestion place la dimension préventive au cœur de la culture des directions scolaires. En réfléchissant constamment sur la portée de ses décisions et actions, on protège ainsi l'organisation et on protège les membres des tempêtes médiatiques qui découlent des scandales.

**Q2.2 : Est-ce facile d'adopter une posture éthique lorsque l'on est directeur d'école? Qu'est-ce qui peut rendre cela difficile? Qu'est-ce qui pourrait faciliter cette tâche?**

Pour préciser davantage notre collecte de données à la question 2, nous y avons ajouté un sous-volet demandant aux répondants d'évaluer la difficulté que représente l'inclusion de l'éthique dans leur pratique de gestion. De façon générale, les gestionnaires interviewés ont reconnu qu'il est difficile d'adopter une posture éthique lorsque l'on a un poste de direction scolaire (13 sur 21), quatre sujets ont affirmé que c'était facile, alors que quatre autres ont précisé que cela dépendait des circonstances.

**- difficile (13)**

- - « Ce n'est pas facile; ça exige beaucoup de courage de dire non aux comportements répréhensibles des autres. »
- - « Ce n'est pas toujours simple parce que les émotions embarquent. »
- - « Ce n'est pas toujours facile parce que des fois, on a une situation tendue qui vient nous chercher. »

**- facile (4)**

- - « Le fait qu'on parle le même langage amène facilement à adopter un bon comportement. »
- - « Les gens avec qui j'ai une affinité, c'est plus facile avec eux. »
- - « Ce n'est pas difficile quand on partage les mêmes valeurs. »

**- variable (4)**

- - Cela dépend des dossiers: « Ce qui [...] rend cela difficile, c'est les situations complexes. »
- - « C'est facile... mais ce qui est plus difficile, c'est qu'on a à coopérer avec des gens qui, eux, n'ont pas tout à fait le même sens éthique. »

Plusieurs raisons ont été invoquées pour justifier cette difficulté, mais certains facteurs peuvent faciliter l'adoption d'une culture éthique dans une organisation scolaire. On peut classer ces facteurs dans deux catégories :

- A) **problématiques externes:** le premier niveau de difficulté est extérieur à l'individu lui-même et fait référence à son environnement professionnel et organisationnel. Plusieurs répondants attribuent d'ailleurs les difficultés éprouvées en matière d'éthique aux situations particulières qui entourent la pratique de la gestion en milieu scolaire. Cela comprend l'isolement géographique, les divergences de valeurs entre les individus en jeu ainsi que les enjeux et les pressions politiques venant de la commission scolaire ou du ministère.

La posture éthique peut également être rendue plus difficile à cause de la nature des rapports qu'il y a entre collègues; mais cette réalité peut aussi donner des pistes pour faciliter le recours à l'éthique. En effet, un répondant explique par exemple : « Lorsqu'on a une affinité avec les gens, c'est plus facile d'adopter une posture éthique avec eux ». Un autre répondant affirme que : « Le fait qu'on parle le même langage amène facilement à adopter un bon comportement ». Derrière ces affirmations, il y a l'idée que défendait jadis le sociologue Fernand Dumont, soit l'importance qu'il y a de favoriser le développement des raisons et des valeurs communes pour faciliter l'émergence du « vivre-ensemble » harmonieux dans un milieu. Ainsi, la logique de partage est une clé de l'intégration de l'éthique dans la culture organisationnelle : il faut passer par un partage de valeurs, d'affinités, de points de vue ou de langage. Ce sont tous des facteurs favorables à la promotion d'une posture éthique saine.

Si la promotion de la culture éthique lorsqu'on « partage les mêmes valeurs » est essentielle, le milieu scolaire fait face à un grand défi. En effet, dans ce milieu, on n'a pas consacré beaucoup d'efforts pour favoriser un noyau de valeurs communes à l'intérieur des établissements. Le milieu scolaire a négligé ce dossier, c'est pourquoi la majorité des répondants trouvent difficile de vivre l'éthique au quotidien dans leur propre culture de gestion.

Il y a ici aussi une continuité avec les réponses précédentes, puisque le partage des références communes semble être l'une des pistes privilégiées pour favoriser le climat éthique dans les organisations scolaires.

**B) problématiques internes:** le deuxième niveau de référence fait plutôt appel aux valeurs et aux qualités du gestionnaire lui-même. Ceux qui se réfèrent à cette deuxième catégorie débattent des dilemmes des directions scolaires dans la gestion quotidienne : difficulté d'être toujours à la hauteur et courage de gestion, problèmes à surmonter ses propres émotions et sentiments, difficulté qu'il y a de faire face à la charge émotive que les autres portent, etc. Sur ce dernier point, les gestionnaires ont beau savoir qu'ils doivent laisser derrière eux leurs émotions s'ils veulent prendre des décisions justes, équitables et prudentes ou s'ils veulent poser des actions aux conséquences mesurées, mais ils ont l'honnêteté intellectuelle de reconnaître que c'est souvent plus facile d'en parler que de s'autoréguler réellement dans le feu de l'action. Ils reconnaissent qu'un gestionnaire peut facilement se laisser dominer par ses émotions : « Ce n'est pas toujours simple parce que les émotions embarquent ». Quand cela se produit, on perd son côté rationnel et on s'éloigne donc du raisonnement éthique.

Pour ce qui est du courage de gestion, ils sont plusieurs à dire que ce n'est pas facile « de dire non » à des gens que l'on fréquente au quotidien et que l'on apprécie. C'est encore plus difficile de les sanctionner lorsqu'ils posent des gestes inappropriés sans nécessairement avoir une intention malveillante. Cela exige, selon eux, beaucoup de courage et de professionnalisme.

Les problèmes d'ordre éthique peuvent aussi émerger lorsque les gestionnaires ont des convictions morales profondes; ils tentent alors trop souvent de les imposer aux autres. Ce type de posture morale dogmatique fragilise la gestion du « vivre-ensemble », car cela peut engendrer des conflits. Ainsi, le dogmatisme moral éloigne le directeur de la logique de dialogue qui est pourtant si importante en milieu scolaire, si l'on veut pouvoir gérer harmonieusement le rapport avec le personnel ou les élèves et les parents.

Toujours en matière de problèmes intrinsèques, certains répondants attribuent la difficulté d'avoir une posture éthique à la nature et aux exigences mêmes de leur fonction. C'est-à-dire que les responsabilités de la direction scolaire ne se limitent pas à l'éducation des jeunes élèves. On doit aussi accepter d'assumer un statut de modèle en matière de

« savoir-être » et de le faire partager avec les enseignants. Les directions scolaires sont des représentants publics visibles et accessibles du milieu de l'éducation et de leur fonction repose la relation avec les jeunes et leurs parents. Il faut donc se montrer exemplaire en matière d'éthique, et ce, même à l'extérieur du cadre scolaire. Les directions scolaires en région sont encore plus sensibles à cette réalité. Pour l'un des répondants, « C'est difficile à observer à tout moment et davantage quand on est haut placé dans la hiérarchie ». Pour un autre répondant : « C'est difficile, car c'est vraiment du 24 h sur 24, même lorsqu'on est hors du cadre scolaire ».

Ainsi, le travail de directeur scolaire ne se limite pas à l'intérieur des murs de l'école. Les directions scolaires doivent posséder une éthique forte, car le milieu ne fait pas la différence entre les moments où le directeur est dans son établissement et celui où il est au « bar du village » : pour la collectivité, c'est le directeur de l'école, point à la ligne.

Une fois de plus, il n'existe aucune corrélation entre cette tendance et la formation des répondants. Les gestionnaires qui ont préalablement suivi une formation en éthique ont admis, tout comme ceux qui n'avaient pas suivi de formation, qu'il n'est pas toujours facile d'adopter une posture éthique.

### **Q3 : Est-ce que vos employés montrent une sensibilité éthique dans votre établissement?**

Il y a une bonne nouvelle sur le milieu scolaire qui ressort des réponses à cette question : aucune direction d'établissement n'est vraiment pessimiste par rapport à la place qu'occupe l'éthique. On se montre même très positif dans l'évaluation de la compétence éthique des employés. Cela est rassurant et encourageant, cela permet aux gestionnaires scolaires de ne pas se sentir vulnérables. La confiance en la compétence éthique des employés permet de travailler de façon plus détendue et d'être moins stressé.

- La forte majorité des répondants (14) considèrent que les employés sont, de façon générale, plutôt sensibles à la question éthique :
  - o J'ai « une équipe qui est très respectueuse des élèves et des parents. J'ai une équipe, vraiment, qui sort de l'ordinaire. »
  - o « Mon équipe voit que c'est une valeur importante. Elle est vraiment bien positionnée et se sent bien. »
  - o « La majorité des employés ont une sensibilité éthique. Cela fait partie de leur professionnalisme. »
- D'autres (4) affirment que cela est variable, car ils pensent que « s'il y en a plusieurs qui agissent de façon convenable, il y en a certains qui le font moins »:
  - o Un directeur qui gère deux écoles dit : « dans une école, ça a évolué. Le personnel est de plus en plus sensible à la question. [...] Dans l'autre école, il y a des débordements. On n'est pas au même niveau. »
  - o « Je pense qu'il y en a plusieurs qui agissent de façon convenable. Il y a en a d'autres qui le font moins. »

Bien que certains de nos répondants avancent l'idée que la sensibilité éthique soit palpable, on n'arrive pas vraiment à cerner les éléments tangibles qui les amènent à faire cette évaluation. Un répondant affirme « ne pas être en mesure de dire jusqu'à quel point cette sensibilité est présente », mais il sent qu'il y a un grand respect envers les parents et les enfants de la part de ses employés. Pour lui, tout ceci a un effet très positif sur le climat de travail à l'école, cela facilite aussi la mission de l'école.

Lorsque l'on pousse un peu plus loin l'analyse, on voit qu'il y a un répondant qui attribue le plus haut niveau de sensibilité éthique dans le milieu scolaire au plus haut niveau d'éducation qui caractérise le corps professoral; cela permet d'avoir un niveau de scolarité plus élevé dans les écoles que dans

d'autres milieux de travail et cela aurait un effet sur la généralisation de la compétence éthique: « Plus les gens sont diplômés, plus ils ont un sens éthique ». En supposant que ce soit le cas, on pourrait dire que la sensibilité éthique serait davantage présente dans les milieux où les employés ont un profil de professionnel.

Pour deux répondants, le facteur générationnel expliquerait l'ouverture plus ou moins grande par rapport à l'éthique: « Les jeunes directions et enseignants sont moins sensibles à l'éthique que les anciens ». Le seul moyen d'asseoir une véritable culture éthique dans les établissements est de sensibiliser « les nouveaux, qui sont souvent imprudents avec les nouvelles technologies ».

Les directions scolaires laissent entendre qu'il y a eu une évolution significative en matière de sensibilité éthique des employés au cours des dernières années. Plusieurs employés sont devenus plus sensibles à cette question, grâce à l'évolution générale des débats sur l'éthique dans la société québécoise. Cela a eu un effet positif sur la majorité des organismes publics, dont les écoles.

Ainsi, les directions scolaires pensent que plus on parle d'éthique, plus la majorité des employés adhèrent à l'objectif d'en faire une préoccupation quotidienne. Elles pensent aussi que plus on fera de sensibilisation sur les problèmes concrets du milieu de travail, plus les employés trouveront que l'éthique a son utilité. L'exemplarité des directions en matière d'éthique serait l'élément de base pour ouvrir la porte à une sensibilisation plus large : un répondant affirme que c'est « à force de voir comment il fonctionne que ses employés ont commencé à changer de comportement », ce qui aurait eu un effet très positif sur la qualité du climat organisationnel.

Ces constats sont fort intéressants, car ils confirment l'idée selon laquelle le changement se fait mieux lorsqu'il est favorisé par un modèle et un soutien favorisant l'apprentissage des nouveaux objectifs.

### **Q3.2 : Est-ce que la culture éthique est généralisée dans votre milieu de travail?**

Pour renforcer notre analyse sur la place de l'éthique dans les établissements scolaires, nous avons amené les répondants sur ce nouveau terrain, parallèle à celui de la question précédente, et nous avons observé une tendance positive encore plus forte qu'à la question précédente. Une nette majorité des répondants affirme que la culture de l'éthique est généralisée dans le milieu scolaire.

**- 18 de nos répondants affirment que cette culture est généralisée**

- « Oui, tout le monde l'applique, car ça fait partie de la philosophie de l'école. »
- « Oui, les gens sont de plus en plus conscients de l'importance de l'éthique. »
- « Je dirais que oui. Il y a de belles complicités qui se font entre les enseignants et les parents. »

**- 2 répondants disent que la culture éthique pose un problème**

- « La culture éthique n'est pas généralisée. Plusieurs personnes préfèrent la voie de la facilité, plutôt que de dire non aux déviances. »
- « Ce n'est vraiment pas généralisé. Je pense qu'il y a une grande importance à conscientiser les enseignants sur l'éthique. »

**- 1 variable**

- « Pas toujours, l'absence de formation en éthique pour les employés joue un rôle. »

Les directions scolaires affirment que la culture éthique est présente dans leurs établissements, parce que « ça fait partie intégrante de la philosophie » de gestion dans la majorité des écoles. Elles pensent aussi que la multiplication des rencontres et des formations qui abordent des enjeux éthiques (sans nécessairement parler nommément d'éthique) ont habitué les gens à parler de l'importance de l'éthique : les répondants pensent, entre autres, aux sensibilisations sur l'importance de garder son sang-froid dans les situations difficiles ou de faire preuve d'empathie envers les élèves qui vivent des événements difficiles. Les directions scolaires croient aussi que tout le travail de réflexion fait dans les écoles et les codes de vie pour élèves ont stimulé la réflexion collective sur l'importance de mettre en place des balises pour faciliter la qualité du climat dans les écoles. Certains pensent que la culture de l'éthique se généraliserait encore plus si les commissions scolaires prenaient le temps de préparer un code d'éthique pour l'ensemble des directions et des employés. Cela enverrait un message fort sur l'importance de faire de l'éthique une priorité.

On convient cependant qu'il y a quelques exceptions pour lesquelles les standards éthiques sont moins élevés. Cela s'expliquerait par le fait que toutes les directions n'ont pas la même expérience de travail et n'ont pas reçu de formation en éthique. Ces dernières assumeraient moins le leadership éthique, qui est essentiel pour établir les bases d'une culture éthique dans l'établissement.

Deux de nos répondants pensent que la culture éthique n'est pas aussi généralisée qu'elle devrait l'être puisque « plusieurs personnes préfèrent la voie de la facilité plutôt que de dire non aux déviations ». Pour eux, il reste beaucoup de travail à accomplir pour que l'éthique l'emporte dans tous les établissements et que tous les employés adhèrent à ce grand projet. L'un de ces deux répondants désigne la haute direction de la commission scolaire comme responsable de ce retard. Il affirme que celle-ci n'a pas fait de l'éthique sa priorité et que l'absence de formation en éthique pour les employés aurait fait en sorte de ne pas contribuer à asseoir une véritable culture éthique dans le milieu de travail. Il semble y avoir un manque de soutien de la part de la haute direction par rapport aux « bonnes idées » proposées en matière éthique par certains enseignants. Les commissions scolaires devraient assumer un certain leadership; cependant, leurs réserves freinent encore le processus.



**Q4 : Quels sont vos risques éthiques importants (c.-à-d. les situations où vous vous sentez le plus vulnérable par rapport à une décision ou à une action douteuse)?**

En grande majorité, les répondants perçoivent bien les situations de vulnérabilité liées à leur fonction. Même si leurs réponses à cette question sont variées, il existe quelques tendances lourdes à ce sujet.

La plupart des situations de vulnérabilité auxquelles doivent faire face les gestionnaires scolaires dans leur quotidien sont liées à la gestion de leurs rapports avec les autres « car il y a des émotions qui entrent en jeu ».

- **12 de nos répondants pensent que leur autogestion** est une zone de vulnérabilité prioritaire :
  - « À force de courir pour gérer des problèmes, on peut soi-même commettre des erreurs. »
  - « Il y a un risque d'obéir à tout prix à ce que la commission scolaire demande, et ce, même si ça va à l'encontre de l'éthique. »
  - « On est constamment sur la sellette avec les parents. Il y a un risque d'erreur de jugement et un risque de débordement dans nos propos. »

Dans cette gestion des rapports humains, qui est un des premiers risques évoqués par plusieurs sujets, l'écueil se situe à trois niveaux. Il est d'abord présent « dans les rapports avec les enseignants » et « lorsqu'on intervient en matière de discipline auprès de l'élève », car il peut y avoir abus de pouvoir, « dans les relations avec les parents », parce qu'il peut y avoir des erreurs de jugement et « des débordements dans les propos ». Le risque peut enfin être présent dans les rapports avec la commission scolaire. À ce titre, un répondant a évoqué « le risque d'obéir à tout prix » aux demandes de la commission scolaire, même lorsque la décision ou l'instruction donnée va à l'encontre de l'éthique.

Cette question a permis également à certains répondants d'exprimer leurs idées quant au degré de risque dans chaque situation. On retiendra ainsi que le risque est plus grand lorsqu'on intervient à un niveau plus élevé de la hiérarchie scolaire. Par exemple, un répondant affirme que « le risque est plus faible quand il s'agit d'un problème concernant l'élève, mais plus élevé lorsqu'il s'agit d'une décision administrative ou politique concernant le corps enseignant ou la direction ». Un autre affirme que le personnel scolaire est « constamment sur la sellette avec les parents » qui ont « la force de

répandre plein de rumeurs sur les employés dans les journaux et la communauté ».

Concernant ce pouvoir des parents, il est clair que les directions scolaires doivent être attentives. Elles doivent recevoir les plaintes de ces derniers et tenter de voir si elles peuvent les gérer. C'est souvent le refus d'écouter qui amène les parents à dénoncer une situation dans les journaux. En même temps, écouter ne veut pas dire céder aux menaces des parents. Dans la relation avec les parents, il est nécessaire de faire souvent appel à l'auto-régulation professionnelle, car ces derniers ne sont pas toujours respectueux. Le manque de respect du parent ne rend cependant pas légitime un comportement similaire de la part d'un directeur ou d'une directrice.

Plusieurs répondants ont reconnu également que leur fonction quotidienne représente constamment un autre point faible. Les risques à cet égard sont davantage de nature « opérationnelle ». Ils concernent les manquements pouvant avoir un effet négatif sur les élèves (risque de décrochage), la gestion de leurs tâches quotidiennes, la gestion administrative tant au niveau de la direction que de la commission scolaire et la gestion des services accordés aux élèves (sécurité, classement des élèves, budget, intervention en classe). On remarque donc que, dans l'ensemble, les situations de conflit d'intérêts, l'affrontement des valeurs et les dérives liées à l'usage des nouvelles technologies (Facebook) ont été soulevés par plusieurs de répondants comme points sensibles récurrents dans la gestion scolaire.

**Q4.2 : Quels sont les risques dans vos relations avec chacune des parties prenantes : élèves, parents, enseignants, autres membres du personnel, commission scolaire?**

Selon les répondants, dans leurs relations avec chacune des parties prenantes, le risque de déloyauté envers les commissions scolaires constitue le principal risque.

Ainsi, 11 répondants considèrent qu'ils sont susceptibles « d'aller à l'encontre des décisions », « d'être en désaccord » avec leur commission scolaire ou bien « de sortir du cadre défini » par ces dernières:

- « Il y a un risque de compromettre notre crédibilité en matière de loyauté vis-à-vis la commission scolaire. »
- « Il y a un risque d'aller à l'encontre des décisions, ce qui serait considéré comme une déloyauté. »

La question de la loyauté à l'égard de la commission scolaire est donc centrale. On est ici à la jonction du débat entre éthique et gouvernance. Certains pourraient même être tentés de dire que l'on est à la jonction du débat politique et du débat éthique. On sent en effet que plusieurs directions scolaires se heurtent à un dilemme opposant loyauté et nécessité de défendre la commission scolaire d'un côté et intérêts de leur établissement de l'autre. La gestion de ce dilemme n'est pas simple puisque certaines demandes de la commission scolaire sont interprétées négativement par rapport aux intérêts quotidiens des acteurs de l'établissement.

Le deuxième volet des risques identifiés est celui du rapport transactionnel avec les élèves (10 de nos répondants en ont parlé). Ces risques vont des dangers de la proximité avec les élèves aux questions relatives à la confidentialité, en passant par le respect de leurs droits et leur traitement équitable :

- « Les zones de vulnérabilité au niveau de l'école, c'est souvent des cas d'élèves en difficulté qui ont des besoins particuliers. On doit essayer de résoudre ça par le biais de moyens particuliers. »
- « Dans les relations avec les enfants, il faut faire attention à ne pas dérapier. »
- « Il y a un risque de ne pas tenir compte des droits des enfants, un risque d'iniquité dans le traitement des élèves. »

Finalement, par rapport aux risques liés aux employés, il y a de nombreuses inquiétudes de la part de nos répondants (12). Comme avec les élèves, ce sont des questions liées aux relations interpersonnelles. On parle de préoccupations en matière d'équité, du devoir de gérer les tensions entre élèves ou avec les parents, des risques de les juger ou de les stigmatiser :

- « Il y a un risque de perdre l'adhésion de ceux qui performant éthiquement en n'intervenant pas auprès de ceux qui ne respectent pas la dimension éthique. »
- « Il y a un risque de mauvaise écoute, un risque de partialité, il faut être neutre. Il y a un risque à ne pas faire participer les enseignants dans la résolution des problèmes. »

On le voit, pour les directions scolaires, les enseignants sont au cœur des préoccupations de gestion, puisqu'ils ne sont pas des employés comme les autres. Ils sont placés au premier rang dans la prestation du service constituant la mission de l'école.

On retrouve finalement, dans une moindre mesure, la préoccupation à l'égard des parents. Ces derniers semblent plutôt difficiles à gérer, car ils peuvent se montrer subjectifs et accorder un appui quasi inconditionnel à leurs enfants. Cela peut assurément créer des tensions difficiles à désamorcer et placer les directions devant un conflit : gérer les perceptions radicalement opposées des parents et les enseignants.

De façon plus générale, on peut dire qu'il y a des risques transversaux qui concernent les différents acteurs :

- - Il s'agit d'une trop grande proximité qu'un directeur peut avoir avec ses employés, ce qui peut conduire à de nombreux dérapages éthiques, dont le favoritisme ou le manque d'équité. Pour éviter de se retrouver dans cette situation, les directions scolaires se doivent « de garder la distance professionnelle » entre les élèves et les enseignants. Le rôle de directeur n'est pas de mater les employés et les élèves. Il faut rester professionnel afin d'avoir la légitimité pour intervenir de façon punitive lorsque cela est nécessaire.
- - Il y a ensuite un risque par rapport à la confidentialité, qui semble être un problème généralisé dans le milieu scolaire. Le non-respect de confidentialité peut provenir de partout et toucher toutes les parties prenantes : de la secrétaire qui parle des problèmes de santé d'un enseignant à l'enseignant qui dévoile des choses sur ses élèves. Le problème semble généralisé.

Bien entendu, on s'attendrait davantage à ce que nos répondants évoquent des risques de conflits d'intérêts. Pourtant, ce risque est apparemment très peu présent dans leurs fonctions. Selon eux, le risque de conflits d'intérêts s'exprime en d'autres termes par rapport à des situations précises. Par exemple, un répondant parlant de « risque politique » sous-entendait les conflits d'intérêts qu'on retrouve particulièrement au niveau des commissions scolaires lorsqu'il est question d'allocation des ressources ou de classement des élèves. Un autre a évoqué de possibles « étirements avec le syndicat lorsqu'on va à l'encontre de sa direction ». Une chose semble importante, c'est que, contrairement à d'autres secteurs du service public où les marchés publics sont importants, le milieu scolaire a peu de problèmes en matière de conflits d'intérêts usuels liés aux questions d'argent: comme si les budgets étaient trop faibles pour créer une attraction particulière.

## **Q5 : Quels types de comportements problématiques en matière d'éthique sont les plus fréquents chez les directions scolaires?**

À cet égard, plusieurs comportements problématiques ont été mentionnés et il est difficile de créer des catégories aussi précises que dans les sections précédentes. Certains répondants (3) ont évoqué des « attitudes non professionnelles » :

- « les débordements durant une intervention auprès d'un parent »
- « chicanes, fait de hausser le ton, etc. »

Le manque de professionnalisme est problématique dans le milieu, puisqu'il entraîne d'énormes problèmes dans les rapports avec les parties prenantes, tant les enseignants et les élèves que les parents. Le manque de professionnalisme est peut-être présent à tous les échelons de la commission scolaire.

Il ne fait aucun doute que le manque de solidarité, c'est-à-dire l'individualisme des directions, constitue une attitude problématique qui touche l'ensemble des acteurs du milieu (5). Cela résulte du climat de compétition qui règne entre pairs. Ainsi, certains de nos répondants estiment qu'il n'y a vraiment pas d'esprit d'équipe entre collègues, ce qui ne favorise pas l'essor de la collégialité et de la collaboration entre les établissements. Ce phénomène prend encore plus d'ampleur lorsque vient le temps de discuter du partage des ressources entre chacun des établissements; tout le monde veut la plus grande part du gâteau. Cherchant à tirer le plus de ressources vers eux, chacun se livre à une compétition (conflit de pouvoir) parfois déloyale restreignant ainsi la vision éthique de chacune des organisations.

Plusieurs répondants croient par ailleurs que les problèmes de confidentialité sont fréquents dans leur milieu (5). Les fuites et les commérages feraient des ravages dans les corridors des établissements scolaires et plusieurs en banaliseraient les effets. Il est essentiel que les directions scolaires n'entretiennent pas ce travers et qu'elles interviennent rapidement pour mettre fin à ces pratiques.

Dans le même ordre d'idées, un des répondants évoque les dérives qu'il y a dans l'utilisation des nouvelles technologies, particulièrement par « la jeune génération ». Les réseaux sociaux deviennent le lieu de diffusion par excellence d'informations devant demeurer confidentielles et cela peut porter un coup fatal à la crédibilité professionnelle.

L'idée selon laquelle on n'a pas « de temps pour prendre certaines décisions » peut représenter un risque, car cela traduit un manque de courage de gestion par rapport aux attentes souvent disproportionnées des commissions scolaires. Cela entraîne des surcharges et peut avoir un effet négatif sur la qualité des décisions ou sur la délégation de tâches à d'autres exécutants, tout aussi surchargés.

D'autres évoquent « le non-respect de la convention collective ou des règles établies par l'établissement, le non-respect des échéances, le non-respect de certaines demandes et le manque d'évaluation du personnel ». La possibilité d'enfreindre les règlements de la commission scolaire et les procédures disciplinaires des écoles a également été soulevée à titre de situation à risques dans les relations avec les parties prenantes.

Il faut également attirer l'attention sur les comportements racistes. Même si cela se produit rarement, on doit toujours se rappeler que le racisme demeure une réalité dans le milieu scolaire, qu'il faut à tout prix le combattre en concevant l'éthique également comme une manière de faire cohabiter harmonieusement les gens malgré leurs différences de valeurs et de couleurs. Ce sont les membres du personnel et non les élèves qui sont généralement victimes de racisme.

**Q5.2 : Dans vos relations avec votre commission scolaire, est-ce qu'il y a des zones à risques ou des dilemmes éthiques qui existent?**

La quasi-totalité des répondants estime qu'il y a des zones à risques ou des dilemmes éthiques dans leur organisation. Seuls deux répondants mentionnent qu'ils ne perçoivent pas de zones à risques éthiques, ni de dilemmes éthiques dans leur relation avec la commission scolaire, puisque « les valeurs sont concordantes ».

Les zones à risques cernées par les acteurs sont :

- l'allocation des ressources (5)
  - o « les décisions d'allocation des ressources pas toujours représentatives »
  - o « les budgets minimes pour les nouveaux projets pédagogiques »
  - o « les coupes budgétaires ont un impact sur les élèves »
- les questions « politiques » (4)

- « il y a du *tribalisme* politique au profit du noyau autour de la direction générale »
- « la distinction entre le politique et l'administratif n'est pas toujours claire »
- les surcharges administratives (4)
  - « avec la multitude de commandes des services de la commission, la mission pédagogique de la direction d'école peut être affectée »
- les désaccords sur des directives (3)
  - « Oui, il peut y avoir une façon de faire à laquelle on n'adhère pas forcément »

Comme on peut le voir, l'allocation des ressources des commissions scolaires représente pour les directions d'écoles l'une des zones à risques particulièrement sensibles. Cela s'explique par le peu de ressources financières que les commissions scolaires accordent; chaque allocation de ressources devient donc un sujet de débat, puisque chaque école a des besoins qui dépassent les enveloppes accordées. Les répondants croient qu'une « répartition des ressources qui ne serait pas représentative » des besoins propres à chaque établissement pourrait avoir un effet important sur la qualité des services à la population. Toutes les restrictions budgétaires peuvent avoir un effet direct sur les besoins pédagogiques des écoles. Pas étonnant alors que tout cela puisse faire l'objet de tensions entre commissions et directions scolaires.

En situation de rareté des ressources, chacun est particulièrement sensible à tout ce qui pourrait avoir l'air d'une forme de favoritisme ou d'une attribution non équitable. Les commissions scolaires doivent donc être très vigilantes pour ne pas ouvrir une boîte de Pandore semant zizanie et jalousie entre les établissements. Elles doivent être soucieuses de la justice et de l'équité. Il est bien question d'« équité » ici et non pas d'« égalité ». Cette distinction est importante, car les directions scolaires demandent non pas une distribution égalitaire, mais bien une allocation réaliste et respectueuse des besoins de chaque établissement.

On remarque également que certains répondants ont dit que les commissions scolaires devraient faire attention à leurs demandes administratives, qui créent de la surcharge de travail et ne se font pas dans le respect du travail des directions scolaires. À cet égard, les défis éthiques sont liés aux commandes « débordantes » des commissions scolaires. Un répondant affirme que « les commandes multiples reçues des services de la commission

affectent la mission pédagogique de la direction d'école ». Comme les services administratifs des commissions scolaires ne communiquent pas entre eux, il n'y a pas de coordination dans les demandes et les directions scolaires peuvent en recevoir en même temps une multitude. Dans cet ordre d'idées, les initiatives de modernisation administratives imposées continuellement par les commissions scolaires aux directions sont parfois mal accueillies par ces dernières, qui ont souvent du mal à suivre le rythme. Il ne semble pas y avoir de vision à long terme dans les commissions scolaires, chaque demande paraît indépendante des autres. Le gestionnaire d'établissement n'arrive pas à faire le lien entre chacune d'entre elles et il a l'impression que la commission scolaire éparpille ses forces. Un répondant affirme qu'à la commission scolaire, « on se laisse tous prendre par tout ce qui touche la technique », tout le monde doit respecter les directives techniques énoncées, même si cela n'a aucun lien avec la mission pédagogique : la pensée technique semble faire ombre à la réflexion et à la mission.

Ces défis sont également en lien avec la perception des rôles et des mandats des directions d'école. Une mauvaise perception et un manque de communication conduisent à des relations conflictuelles avec les commissions scolaires. Par exemple, un répondant dit : « On a affaire à des services. Les directions étaient au service des services éducatifs, financiers alors que c'est *supposé* être l'inverse ». Il semble que les commissions scolaires gagneraient à améliorer la communication avec les responsables des établissements. Ces derniers collaboreraient sûrement plus s'ils avaient des explications limpides sur les demandes qui sont formulées par les directions sectorielles des commissions scolaires.

Certains de nos répondants paraissent aussi soucieux de la confusion qui semble régner en matière de gouvernance scolaire : la distinction des pouvoirs et des responsabilités laisse à désirer, ce qui ouvre la porte à des luttes de pouvoir et à des jeux de coulisses qui nuisent à la prestation de services. Ainsi, la distinction entre le politique et l'administratif devrait être précisée et chacun devrait rester dans son terrain d'intervention. À cet égard, il est intéressant de voir que les directions scolaires ne contestent pas la structure politique de la logique de gouvernance scolaire, et ce, même si la légitimité des commissaires scolaires est plutôt faible eu égard au très bas taux de participation citoyenne. Il s'agit là d'un acquis important pour les commissions scolaires.



**Q5.3 : Dans votre rapport avec vos employés, quels comportements problématiques vous amènent à réclamer un comportement éthique plus important? Quels comportements douteux de vos employés vous amèneraient à intervenir pour leur parler d'éthique professionnelle?**

On remarque que les comportements liés à la dimension relationnelle sont ceux qui sont considérés comme les plus problématiques et les plus susceptibles de susciter l'intervention des directions scolaires. Tous les comportements non convenables dans les relations avec les élèves ou les parents exigent une intervention immédiate de la direction.

À cet égard, il y a « une façon de parler » que doit observer tout acteur lorsqu'il interagit avec ses pairs, les élèves et les parents. Les problèmes de respect et de politesse arrivent en tête de liste (13 de nos répondants en ont parlé) pour ce type de comportements problématiques et semblent être un souci important pour nos gestionnaires :

- « la médisance auprès des parents, des élèves »
- « les mauvais rapports avec les enfants, les interventions incorrectes et l'absence de respect »
- « en matière de manque de respect, je n'ai aucune tolérance... je vais intervenir tout de suite »

Cette attitude de rejet de toutes les formes d'irrespect est très intéressante en éthique « managériale » car tous s'entendent pour dire que la question du respect ne s'impose pas par des normes, elle doit être le fruit d'un important travail de sensibilisation et de développement de la compétence éthique. Il est donc nécessaire pour les directions scolaires d'intégrer le respect et les autres formes de bonne gestion du rapport avec l'autre au cœur de la culture de l'établissement.

Plusieurs autres répondants pensent qu'ils doivent intervenir rapidement en cas de non-respect des responsabilités, des règles de la profession (horaire de travail, équité envers tous) ou du code de vie (code vestimentaire, insultes, etc.). C'est une nécessité d'intervenir pour « maintenir les valeurs fixées par l'école ». Il faut ainsi amener les employés d'école à restaurer leur sens de la responsabilité et de la justice.

Parmi les autres comportements problématiques mentionnés, il y a la question de la confidentialité qui préoccupe nos répondants. Dans ce cas précis, les écoles en zones périurbaines (petits villages) sont plus souvent

touchées, car la proximité sociale facilite la diffusion des informations confidentielles, des commérages et des « médisances auprès des parents d'élèves ». Il faut alors que les directions scolaires soient vigilantes, car c'est aussi dans ces milieux que certaines informations sensibles ont les effets les plus dévastateurs pour les personnes qui sont victimes d'une indiscretion.

Le harcèlement psychologique, l'intimidation, les pressions d'enseignants sur d'autres à certaines occasions font aussi intervenir plus d'un gestionnaire. « De tels comportements entachent la profession au complet », il est nécessaire que les directions scolaires ne les tolèrent pas.

Le manque d'équité ou de justice est mentionné également par des répondants, mais ne semble pas représenter un fléau dans le milieu. C'est la même chose pour la question de l'utilisation inadéquate de ressources financières ou la fraude dans les organisations scolaires : on est vigilant, mais ce n'est pas une faute que l'on voit souvent.

**Q6 : Pour améliorer vos pratiques de gestion en matière d'éthique, qu'est-ce qui serait nécessaire?**

Interrogés pour savoir comment on pourrait les aider à améliorer leurs pratiques de gestion éthique, 10 de nos répondants ont affirmé que des séances de sensibilisation ou de formation seraient d'une grande utilité pour amener le maximum d'acteurs à participer au virage éthique :

- « Pour les formations, il faut toucher autant la dimension théorique que pratique, pas de cours magistraux, mais des cours comprenant des mises en situation. »
- « l'analyse de pratiques et des mises en situation »
- « faire des mises à niveau en éthique »

Pour nos répondants, ces formations permettraient à chacun de partager des connaissances sur l'éthique (bonne compréhension de ce qu'est l'éthique, meilleure pratique éthique). Il semble que ces formations devraient posséder une application pratique afin de permettre à chacun de se sentir touché par la question. Ainsi, l'idée d'une formation « mettant davantage l'accent sur des mises en situation » est mieux admise qu'une « formation magistrale ».

D'autres (6) préféreraient des tables de réflexion et de partage, des échanges avec les collègues mettant à la fois l'accent sur l'aspect théorique et pratique de l'éthique, la mise à niveau, les connaissances de base, des ateliers d'entraînement constructifs autour des thématiques éthiques ».

Si on tient compte à la fois des répondants qui préfèrent une sensibilisation ou une formation et ceux qui préfèrent du temps de réflexion collective sur le sujet, cela fait quand même une nette majorité de répondants qui pense que plus de temps doit être accordé à cette question dans les établissements scolaires. Dans les entrevues, il semblait aussi évident que les directions scolaires voulaient que ces moments de réflexion ou de sensibilisation soient ouverts à tous les employés.

Un autre besoin qui a été mentionné par les répondants est celui d'avoir plus d'outils organisationnels pour aborder les enjeux et problèmes éthiques. Les répondants sentent ainsi le besoin d'entreprendre des démarches qui mèneraient à l'élaboration d'un code d'éthique ou à une révision du système de valeurs. Une chose semble évidente, et cela transparaît dans d'autres réponses précédemment traitées : les directions scolaires réclament « de petits référentiels applicables » là où cela fait défaut. En référence aux outils d'encadrement, des répondants ont d'ailleurs mentionné l'intérêt qu'il y aurait

à disposer d'un « endroit où se référer » pour prendre conseil lorsqu'ils font face à des situations difficiles.

### **Q6.2 : Pour améliorer la qualité de l'éthique dans votre établissement, que pourrait-on faire?**

Pour la majorité de nos répondants, on peut rehausser le niveau de l'éthique dans son établissement si l'on accorde la priorité à ce dossier, si l'on en parle et si l'on fournit aux employés des formations ou dispositifs facilitant la compréhension des attentes de base en éthique. Pour les directions scolaires (6), il faut parler souvent de l'éthique avec ses employés et faire des rappels réguliers. Il faut faire de nombreuses mises au point afin de faire connaître « à tous les employés les valeurs auxquelles on tient » et de les « conscientiser quant aux effets » qu'ils ont auprès des autres. Il faut faire connaître aux employés les attentes en matière d'éthique. Plus ces attentes seront précises, plus ce sera facile pour eux de comprendre la vision de la direction:

- « Il faut en parler davantage, surtout pour susciter une meilleure écoute des enfants. »
- « Il faut lancer des discussions [...] et pouvoir se questionner au fur et à mesure qu'il y a des décisions d'équipe à prendre. »

Pour d'autres répondants (6), il ne faut pas hésiter à avoir recours à des formations pour l'ensemble du personnel, si cela s'avère nécessaire pour appuyer le message de la direction :

- « que des personnes de l'externe viennent rencontrer les employés pour faire part des comportements attendus »
- « Il faut un formateur extérieur, une formation qui porte sur la conscientisation des effets de l'éthique »

Enfin, pour d'autres, c'est du côté de l'élaboration d'une véritable approche stratégique « commune » et d'institutionnalisation du dossier que les établissements doivent travailler. À travers ce type de démarche, les directions pourront cerner leurs risques et leurs besoins et elles pourront ensuite développer des outils appropriés (code éthique, règles de conduite communes). Cette approche mise beaucoup sur l'importance d'avoir un cadre de références institutionnel solide qui sera communiqué à tous et qui servira d'assise à la culture de l'établissement. Le code (4) semble être l'outil qui plaira aux directions scolaires.

### **Q6.3 : S'il y avait une nouvelle formation en éthique, sur quoi le formateur devrait-il insister?**

Même si les réponses semblent a priori plutôt bigarrées, on peut dire que la majorité des répondants pensent que les formations en éthique devraient être avant tout axées sur la dimension pratique : tant sur les pratiques de gestion que sur les risques éthiques en milieu scolaire. Ces formations devraient ainsi aller au-delà de la simple connaissance de l'éthique et des définitions de base. Il serait notamment intéressant d'amener les directions à prendre conscience des effets de leurs décisions et de leurs actions.

Plusieurs pensent que l'apprentissage au moyen de mises en situation serait approprié. Il doit ainsi porter sur les dilemmes de gestion et sur les problèmes éthiques qu'éprouvent les enseignants en classe ou lors des rencontres avec des parents. Une banque de cas pourrait être préparée et servirait de matériel pour les journées de sensibilisation. L'objectif de cette approche serait de faire réfléchir collectivement les acteurs et de les faire dialoguer afin de créer une véritable communauté d'apprentissage en éthique scolaire.

Pour les milieux qui auraient conçu des dispositifs comme un code, les formations pourraient aussi servir à diffuser et à faciliter l'intégration de ce système référentiel. Là aussi, les échanges seraient importants, car ils permettraient le développement d'une culture commune.

Ainsi, pour plusieurs répondants, la formation ne devrait pas se limiter aux directions d'établissement, elle devrait être généralisée aux écoles et aux membres des commissions scolaires « parce qu'il y a des gens des commissions qui doivent aussi recevoir une formation en éthique ».

Finalement, la formation devrait aborder les problèmes d'éthique d'actualité afin de permettre de sensibiliser les acteurs scolaires à l'importance de certains types de risque. L'un des répondants donne l'exemple des réseaux sociaux. Il serait utile de donner une formation pour sensibiliser les employés sur les risques éthiques liés à leur utilisation.