



Leadership et éthique

25.11.16

XIXème Rencontre vaudoise HES et Institutions de Soins

Charlotte Gilart de Keranflec'h Inf. ID Spé – MPhil Paris IV _ Mphil UNIL - ME – HESAV
PhD Student cotutelle FBM Lausanne – IUHMSP –SPHERE UMR-7000, CNRS-USPC-Paris VII

La responsabilité professionnelle
vigile du leadership
« La compétence éthique »
comme
horizon du leadership

leadership danger ?



Qu'est-ce qui se joue dans la relation PF / étudiant ?



Le difficile exercice de la
transmission de
compétence
professionnelle

«La compétence, c'est la possibilité, pour un individu, de mobiliser de manière intériorisée un ensemble intégré de ressources en vue de résoudre une famille de situations-problèmes» (Roegiers, 2001).

Le problème de la compétence

Confusion
possible avec la
performance !!!



La performance peut viser
le résultat et la rentabilité à court
terme
plutôt que le développement
des personnes

Logique de «la gestion des soins»
plutôt que
logique du soin



Le long terme exige
des
outils intellectuels et
des savoirs de base
perfectibles par
expérience



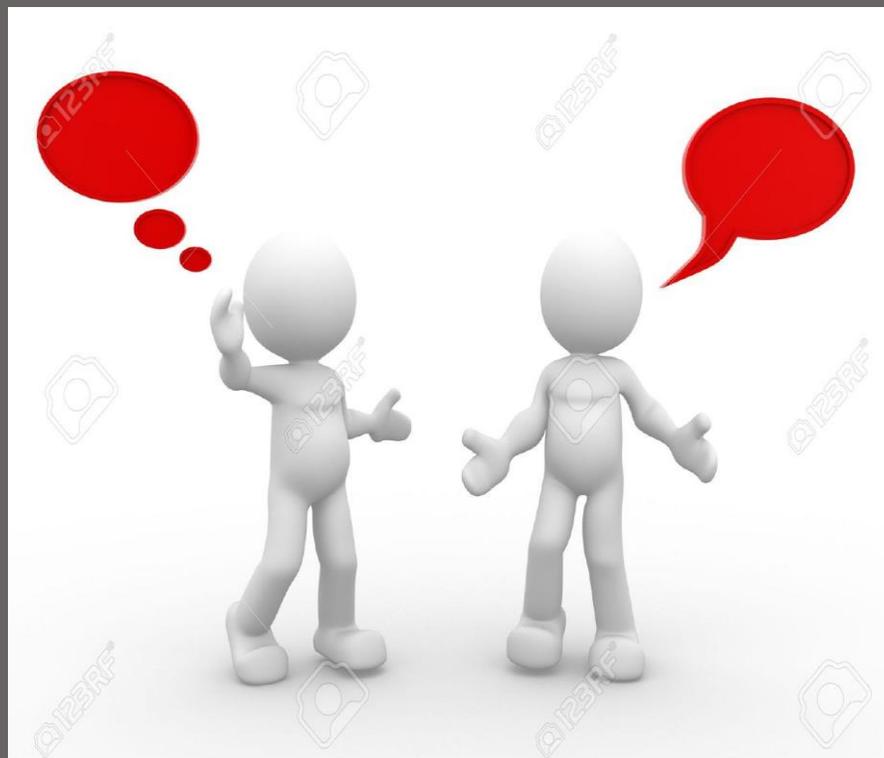
Qu'est-ce qui se joue dans la relation PF / étudiant ?



Repérer
Faire émerger
les leaders de demain
?

Ce qui se joue dans **la relation** à un étudiant du point de vue de l'éthique

Un rapport à
moi-même
réactif
et réinterrogé



Avant même
d'être
un rapport à
l'étudiant

La transformation d'un danger potentiel

en puissance
de
questionnement
professionnalisante



Un appel réactivé à la responsabilité professionnelle

Former la relève

Être conséquent avec ses actes,
désirer que ces actes perdurent,
qu'un métier perdure, se
professionnalise, s'autonomise

La compétence éthique

visé les attitudes plus que les actes

«Ce qui fait également sens, c'est la construction progressive de la personne en tant qu'être complexe, sensible, doté de pouvoir sur les situations, mais aussi doté de pouvoir de recul par rapport à ces mêmes situations, c'est-à-dire de pouvoir critique» (Roegiers, 2000)

**Que peut dire l'éthique des 4 grands
modèles théoriques
du leadership ?**

Le leadership transactionnel, (Owens,1998) Le leadership participatif

*OWENS Robert G., Organizational Behavior in Education,
Sixth Ed., Boston, Allyn & Bacon, 1998.*

Valeurs prônées

- Construction **participative** à la mission de l'institution
- Définition **d'objectifs à atteindre**
- **Négociation**, sur les moyens pour y arriver

Limites

- **Statisme absolu** des rôles et fonctions dans l'organisation
- appui mutuel mais **obéissance > compréhension**

Problèmes

- ❑ climat juste «acceptable» sur le terrain
- ❑ sentiment de satisfaction relatif.
- ❑ pas porteur de véritable développement professionnel chez les enseignants
- ❑ Pas créateur d'un climat de confiance durable.

Le leadership transformationnel ou transformatif

(Burns, 1978)

BURNS, James MacGregor, Leadership, New York, Harper & Row, 1978.

Valeurs prônées

- développement d'un **sentiment de pouvoir**
- Engagement, **capacité d'agir**
- **empowerment**
- développement **professionnel chez les enseignants.**

Limites

- Vise seulement transformation des membres de l'équipe en leaders
- **Professionnalisation des enseignants uniquement mais pas des étudiants**

Problèmes

- ❑ **Climat de compétition intenable au long cours**

Deux modèles théoriques
du leadership
plus tournés vers
la relation
enseignant /étudiant

Le leadership moral (Sergiovanni, 1992)



Le leadership éthique (Shields, 2003 ; Starratt, 1991 ; Langlois, 2002)

SERGIOVANNI, Thomas J., Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.

SHIELDS, Carolyn M., Good Intentions are not Enough: Transformative Leadership for Communities of Difference, Lan- ham, Maryland, Scarecrow/Technomics, 2003.

STARRATT, Robert J., « Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership », Educational Administration Quarterly, vol. 27, n°2, 1991, p. 185-202.

LANGLOIS, Lyse, « Un leadership éthique : utopie ou nécessité », dans Lyse Langlois et Claire Lapointe (dir.), Le leadership en éducation : plusieurs regards, une même passion, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 2002, p. 75-93.

Le leadership pédagogique.

(Langlois et Lapointe, 2002)

LANGLOIS, Lyse, et Claire LAPOINTE, « Le concept de leadership éducationnel : origines et évolution », dans Lyse Langlois et Claire Lapointe (dir.), Le leadership en éducation : plusieurs regards, une même passion, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 2002, p. 1-10

Valeurs prônées

- Respect de la personne humaine
- Prise en compte des inégalités sociales
- Conscientisation que chaque action ou décision prise a une influence sur la vie des gens qu' il importe d'évaluer.
- Laisser les étudiants choisir librement et en toute connaissance de cause leur niveau de participation et d'engagement.

Avantages

Crée un climat d'apprentissage encourageant et respectueux, tant pour les étudiants que pour le PF.

Valeurs prônées

- Les enseignants, le personnel non enseignant, les étudiants sont perçus comme **des leaders pédagogiques potentiels**
- Sergiovanni (1998) apporte une dimension critique. un leadership est pédagogique quand il réussit **à développer le capital social et intellectuel des étudiants et des enseignants.**

Avantages

Former à l'éthique demande au formateur de choisir une pédagogie active (Besanceney, 1999), qui favorise les interactions entre les acteurs (formateur et étudiants), dont le point de départ est la motivation et l'expérience de stage et dans laquelle la matière enseignée n'est pas considérée comme un dogme mais comme un module adaptable (Risपालdi, 1999).

Donc les modèles les plus récents
du leadership insistent sur les
limites de modèles uniquement
performatifs

C'est une co-construction
*qui vise les attitudes plus que les
actes*

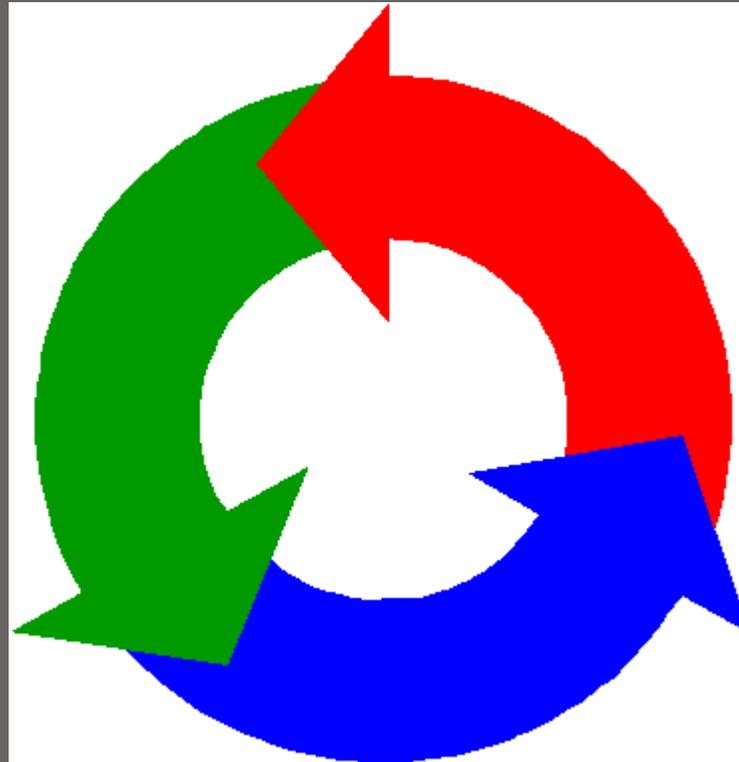
«Ce qui fait également sens, c'est la construction progressive de la personne en tant qu'être complexe, sensible, doté de pouvoir sur les situations, mais aussi doté de pouvoir de recul par rapport à ces mêmes situations, c'est-à-dire de pouvoir critique» (Roegiers, 2000)

Ce qui se joue dans la relation à un étudiant, c'est la compétence éthique de son PF

« La résolution d'un dilemme éthique chez l'infirmière est liée au niveau de compétence professionnelle et se différencie en fonction du stade professionnel, par un décentrement progressif de soi vers l'autre et par un souci éthique permettant une meilleure appréhension du contexte et de la complexité de la situation clinique. L'intensité du souci de l'autre et la qualité de relation instaurée apparaissent décisives dans le développement de cette compétence quant à l'attention particulière portée à la dignité du sujet et au respect de ses droits » (Bertholet-Sini, 2000).

La compétence éthique comme cercle vertueux

Plus l'étudiant
croît
en sagesse pratique



Plus le PF croît
en sagesse
pratique
et
pédagogique

La posture d'ouverture éthique

Festina lente

La littérature ajoute que former à l'éthique implique d'utiliser une situation clinique globale (Durand, 1999), familière à tout soignant (Besanceney, 1999) en se méfiant toutefois des livres de « cas » car les étudiants risquent de transposer systématiquement la « bonne réponse » au lieu de procéder à une démarche singulière. Le meilleur livre de cas est celui créé par chaque institut (Besanceney, 1999).

La peur du jugement de valeur peut conduire à se protéger derrière un discours écran. L'auteur peut s'auto-censurer par prudence devant la stature de l'institution. Face à l'absence de climat d'ouverture (Revuz, 1990) ou le manque de clarté des règles, l'auteur évite de se mettre en danger avec une écriture de commande où il ne met rien de lui. Il produit une écriture conventionnelle, sans édification personnelle. (Cifali, 1996).

La posture d'ouverture éthique

Festina lente

La littérature ajoute que former à l'éthique implique d'utiliser une situation clinique globale (Durand, 1999), familière à tout soignant (Besanceney, 1999) en se méfiant toutefois des livres de « cas » car les étudiants risquent de transposer systématiquement la « bonne réponse » au lieu de procéder à une démarche singulière. Le meilleur livre de cas est celui créé par chaque Institut (Besanceney, 1999).

La peur du jugement de valeur peut conduire à se protéger derrière un discours écran. L'auteur peut s'auto-censurer par prudence devant la stature de l'institution. Face à l'absence de climat d'ouverture (Revuz, 1990) ou le manque de clarté des règles, l'auteur évite de se mettre en danger avec une écriture de commande où il ne met rien de lui. Il produit une écriture conventionnelle, sans édification personnelle. (Cifali, 1996).