



W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



Leadership Éthique et basé sur les valeurs



● Péface

L'Université Américaine de Beyrouth (AUB), en partenariat avec la Confédération Mondiale des Associations d'Enseignement Supérieur pour l'Agriculture et les Sciences de la Vie (GCHERA), l'Université EARTH et la Fondation W.K. Kellogg a lancé un projet sur «Transformer l'Enseignement Supérieur». Ce projet vise à partager cinq Éléments Clés de Succès mis en pratique par l'Université EARTH et d'autres universités mexicaine et haïtiennes, ainsi que par le réseau universitaire mondial de GCHERA, sur une période de trois ans, de juillet 2018 à juin 2021.

L'objectif du projet est de plaider en faveur de l'éducation des futurs leaders soucieux de servir la société, capables d'affecter de manière positive les changements de leur environnement, de promouvoir la paix et la compréhension et de respecter la diversité, tout en apportant des solutions aux principaux défis du XXIe siècle. Le projet a pour objectif d'encourager et de faciliter les processus de changement au sein de l'université, ainsi que de promouvoir un plus grand engagement des universités auprès de la communauté élargie afin d'atteindre le double objectif de former de futurs leaders et agents de changement, ainsi que de favoriser une plus grande prospérité et une plus grande équité dans la société.

Cette publication fait partie d'une série de cinq articles présentant les éléments clés de succès que le projet cherche à partager et qui, pris ensemble ou individuellement, peuvent contribuer à faciliter les processus de transformation des universités. Ces cinq éléments sont considérés comme fondamentaux dans la réussite de la formation des leaders qui seront prêts à proposer des solutions aux défis divers et complexes de l'alimentation durable d'une population de plus en plus nombreuse et diversifiée, en atténuant les effets du changement climatique et en s'y adaptant, tout en contribuant au bien-être économique de nos communautés. Cela nécessite des leaders dotés d'une éthique et de valeurs fortes, ainsi que d'une base solide de connaissances théoriques et de compétences pratiques nécessaires pour apporter les solutions techniques, environnementales et socialement nécessaires. Les cinq éléments clés de succès présentés dans la série d'articles sont l'apprentissage expérientiel/ participatif; engagement communautaire; formation à l'esprit d'entreprise et

au développement d'entreprises; leadership éthique et basé sur des valeurs; et la prise de décision et la résolution des conflits.

Trois facteurs supplémentaires qui renforcent l'impact des cinq éléments de succès doivent également être pris en compte. Le premier est le rôle du professeur d'université en tant que facilitateur de l'apprentissage, le second est une reconnaissance explicite du fait que les cinq éléments de la réussite doivent imprégner et être renforcés dans tout le système éducatif universitaire, y compris les activités et programmes curriculaires et mixtes, ainsi que troisièmement, il est nécessaire de modifier les politiques, ce qui est essentiel à leur succès.

Le rôle traditionnel du professeur d'université en tant que dépositaire de connaissances est de plus en plus remis en question. Un système éducatif comportant les éléments clés de succès envisage le rôle du professeur en tant que personne guidant et facilitant l'apprentissage des étudiants grâce à la découverte, l'apprentissage autonome, l'analyse, la réflexion, les interactions de groupe, entre autres. La responsabilité du professeur est de créer un environnement d'apprentissage stimulant et d'offrir aux étudiants des occasions réelles d'observer, de développer des idées, d'appliquer des théories, de mettre en œuvre des solutions et d'apprendre des résultats. Plutôt que de «couvrir le matériel», les professeurs devraient s'intéresser à l'apprentissage des étudiants à plusieurs niveaux, notamment la résolution de problèmes et les compétences analytiques, la confiance en soi, le travail d'équipe et les relations interpersonnelles, entre autres. Les professeurs devraient être reconnus et stimulés pour leurs innovations et leurs contributions en tant que «facilitateurs d'apprentissage». L'engagement du professeur en matière d'éducation participative, d'apprentissage avec la communauté et à partir de celle-ci, de fournir une rétroaction et un soutien continu nécessite du temps et un engagement bien au-delà de la présentation de conférences et de la supervision de séances de laboratoire.

Outre le nouveau rôle du professeur en tant que facilitateur de l'apprentissage, l'ensemble de l'université doit s'engager dans un système d'apprentissage axé sur les cinq éléments de succès. Comme le montrent clairement les cinq essais, chaque élément du succès va au-delà de la salle de classe traditionnelle et concerne tout le monde sur le campus et au-delà, y compris les membres de la communauté. L'apprentissage participatif et expérientiel a lieu dans la communauté, dans les fermes, dans le cadre d'activités de recherche et dans le cadre des activités commerciales de l'université. L'éthique et les valeurs ne sont pas simplement discutées et analysées en classe,

mais doivent être des caractéristiques clés de l'environnement universitaire, incarnées dans les politiques de l'établissement et constamment démontrées par les administrateurs de l'université, les professeurs, le personnel et les étudiants. La résolution efficace des conflits est une compétence acquise qui nécessite une évaluation et une analyse systématiques et qui doit être activement mise en pratique dans les relations entre le corps professoral, le personnel, les administrateurs et les étudiants, ainsi qu'entre l'université et la communauté au sens large. Les projets d'équipe en classe fournissent un environnement fertile pour renforcer les compétences en résolution de conflits, tout comme les activités parascolaires. L'engagement de l'Université auprès de la communauté implique les administrateurs, les professeurs, les étudiants et le personnel, de même que l'inclusion de l'esprit d'entreprise dans le programme d'études. Chacun des cinq domaines sont complémentaires et se renforcent.

L'intégration réussie des éléments de succès nécessitera souvent des changements de politique et, dans de nombreux cas, une révision de la mission et de la vision de l'université. La formation des leaders nécessite: la création d'une communauté d'apprentissage axée sur les étudiants et les politiques de l'université doivent promouvoir un plus grand engagement des professeurs, du personnel et des étudiants avec la communauté; l'apprentissage piloté par les étudiants où les étudiants assument davantage la responsabilité de leur propre éducation; des entreprises dirigées par des étudiants; l'encadrement étudiant de la recherche et d'autres initiatives. Les changements de politique peuvent impliquer une modification des programmes d'études, l'accès institutionnel des visiteurs de la communauté, l'accès des étudiants aux laboratoires et aux domaines, ainsi que le niveau de responsabilités confié aux étudiants pour renforcer leur apprentissage. Les politiques des universités doivent reconnaître et récompenser le nouveau rôle du professeur en tant que «facilitateur de l'apprentissage» en tant que voie de progression valable et viable au sein de la communauté universitaire. Par conséquent, il est essentiel d'envisager des changements de politique pour garantir le succès du processus de transformation universitaire.

Nous espérons que cette série de documents sera utile à votre université alors que vous vous engagez dans un processus de transformation. Veuillez les prendre comme une invitation à ouvrir un dialogue et à stimuler la discussion pour améliorer le processus de transformation de l'université.

Leadership Éthique et basé sur les valeurs





W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



Irmino Perrera Díaz¹

L'impossibilité historique d'une approche simpliste

Le leadership est probablement la question la plus débattue de l'histoire de l'humanité, comme le montre la quantité d'ouvrages publiés sur le sujet. L'explication semble assez simple: l'exercice du leadership détermine l'avenir; il est difficile de trouver quelque chose de plus important que cela. Cependant, bien que nous réfléchissions à la question depuis des millénaires, nous sommes encore très loin dans le noir en ce qui concerne l'exercice du leadership. Pendant de nombreuses années, les chercheurs ont analysé les traits des grands leaders afin d'identifier leurs caractéristiques et ainsi améliorer la formation au leadership. Un examen de 20 études différentes (Geier 1967) a identifié environ 80 traits de leadership, mais seulement cinq d'entre eux étaient communs à quatre ou plus de ces études. Au cours des décennies suivantes, la seule chose que l'on pouvait dire à cet égard était que «les leaders ne sont pas comme les autres», bien que les traits particuliers trouvés varient considérablement d'une étude à l'autre (Kirkpatrick & Locke 1991). Une de ces études considérait que l'efficacité des leaders dépendait de la situation - certaines se concentrant sur la qualité de l'exécution des tâches et d'autres sur la qualité des relations interpersonnelles (Fielder 1969). Comme on pouvait s'y attendre, cette étude n'a pas apporté de lumière significative sur la question. Ces hypothèses sérieuses, et bien d'autres, remplissent les étagères des bibliothèques universitaires. La diversité des approches incite beaucoup de personnes à affirmer qu'en raison de tant de manipulations, le terme leadership perd de sa clarté et de sa puissance au point de courir le risque de devenir un fétiche.

Peut-être qu'une bonne stratégie pour se débarrasser de ce type

1 M.A Perrera est le professeur d'éthique et de valeurs à l'Université EARTH et directeur des affaires étudiantes.

de scepticisme, qui invalide l'importance de ces concepts qui sont fondamentaux pour le développement organisationnel et social, est de les aborder avec une vision plus critique des résultats. Dans sa recherche descriptive sur les leaders politiques, il y a quelques années, James McGregor Burns a proposé un type de leadership qui a eu un impact significatif dans les cercles universitaires: le leadership transformationnel, défini comme un processus dans lequel «les leaders et leurs disciples s'entraident pour progresser vers des niveaux supérieurs de moral et de motivation »(Burns, 1978). Selon Burns, un leader est un modèle pour ses disciples, transmet la motivation et la passion, les encourage à explorer de nouvelles façons de faire et cherche à influencer chaque individu. Certaines universités ont transformé ces résultats en concepts tels que la conception d'une image de leadership, des moyens de motiver ses collègues, une communication efficace, entre autres. Comme prévu, le succès a été limité. Cela n'a pas grand-chose à voir avec les découvertes scientifiques en elles-mêmes, qui sont très claires, mais plutôt avec la manière de les interpréter et de les convertir en outil pédagogique. Les niveaux de moral et de motivation, la base de la notion de leadership de Burns, augmentent dans la mesure où les valeurs du leader sont supérieures.

Un leader qui articule son style de gestion autour d'une structure de valeurs et de principes moraux dépose sa confiance dans l'équipe, avec transparence et respect des membres individuels. Cette démonstration de confiance est une condition de base qui permet aux membres de l'équipe de développer un fort sentiment de croyance en leur leader et de le suivre, en assumant les défis sans craindre les risques qu'ils peuvent rencontrer. Le leadership basé sur les valeurs suppose un intérêt pour le développement personnel et professionnel soutenu des collègues, considérant cela comme une condition nécessaire et permanente pour améliorer l'organisation et renforcer les compétences des leaders eux-mêmes.

Plusieurs études ont montré que la motivation intrinsèque, qui émerge de l'intérieur lorsque nous sommes vraiment intéressés à nous comporter d'une certaine manière sans chercher de récompense (Deci 1975), est un outil beaucoup plus puissant pour atteindre un objectif que d'offrir une récompense. Cela ne peut être atteint que par des normes de valeur élevées. Les leaders qui opèrent selon leurs valeurs subordonnent leurs intérêts personnels à ceux de l'équipe, sont ouverts, réceptifs et transparents, aiment interagir avec leur personnel, démocratisent les succès de l'organisation et reconnaissent leurs propres contributions sans fausse modestie. De même, ils n'ont pas

peur de reconnaître leurs erreurs et leurs méprises, ce qui est probablement être l'un des traits les plus importants d'un leader honnête et digne de confiance. Un tel environnement est essentiel pour que les collègues soient motivés par la tâche à accomplir et soient inspirés par leur leadership.

Le défi de l'éducation aux valeurs pour créer des leaders

L'éthique est une branche ou discipline de la philosophie qui étudie la nature du bien et du mal, leur relation avec la morale et leurs implications pour le comportement humain. Les valeurs éthiques sont les éléments qui régissent et définissent en fin de compte la conduite d'un individu. Ainsi, le comportement, y compris celui des leaders, est régi par des valeurs qui définissent leur efficacité en tant que chefs d'équipe. Dans le monde d'aujourd'hui, où la corruption et la méfiance sont quelques-unes des principales préoccupations des gouvernements, des institutions et des citoyens, et les progrès dans l'acceptation des droits de l'homme et la démocratisation de l'information invalident de plus en plus les styles de leadership autocratique, non inclusif, autoritaire et non transparent, seul le leadership gouverné par des valeurs peuvent générer la confiance, l'optimisme et la motivation nécessaires pour conduire la société vers un meilleur avenir.

La formation des valeurs ne peut résulter de la transmission passive d'un concept. C'est quelque chose de plus complexe que cela. Dans le domaine de la pratique éducative et de ses implications morales, il est possible d'établir au moins deux postulats de base généralement acceptés. Premièrement, nous enseignons ce que nous savons, mais nous inspirons et obtenons l'engagement à travers ce que nous sommes. Deuxièmement, que personne ne peut donner aux autres ce qu'il ne possède pas. Ces prémisses sont incontestables. Un leadership basé sur les valeurs est fondé sur eux. Essentiellement, la prédominance des valeurs personnelles dans les actions des leaders est ce qui oblige par conséquent chaque enseignant à assumer le leadership dans la formation des valeurs.

Contrairement à l'apprentissage d'un concept ou à la maîtrise d'une technique, la formation des valeurs nécessite des efforts délibérés, systémiques et multidimensionnels visant à développer

la personnalité de chaque membre de la communauté universitaire. Elle nécessite la consolidation des actions curriculaires et parascolaires au sein d'un programme éducatif. Pour ce faire, il est essentiel de relier les aspects cognitifs et affectifs, en comprenant que, dans le processus, les élèves ont des besoins, des intérêts et des motivations. Nous devons également relier les éléments réglementaires et significatifs du point de vue de la motivation. Rubenstein (1967) a soutenu que «si nous ressentons quelque chose comme un devoir et savons qu'il ne fonctionne pas comme tel simplement dans un sens abstrait, le devoir devient un objet de nos aspirations personnelles. Le socialement significatif devient personnellement significatif.» Un exercice d'évaluation au sein du processus éducatif est également requis, de manière participative. Les évaluations sont inévitablement associées aux valeurs personnelles de l'évaluateur.

Formation des valeurs à l'Université EARTH

L'Université EARTH a une définition claire des valeurs qu'elle cherche à inculquer à sa communauté. Ce sont: le développement humain, l'excellence académique, la conduite éthique, le développement durable, la conscience sociale, la recherche de connaissances et la conservation de la biodiversité. L'homme ou la femme d'EARTH peut être défini comme un professionnel dont les valeurs inculquent un engagement à l'amélioration de l'agriculture, au développement social rural et à la gestion de l'environnement. Cette dernière phrase résume l'essence des valeurs de l'université et son principal défi éducatif.

L'exercice de formation aux valeurs est mis en œuvre à travers un ensemble de composants. Les moins importants d'entre eux sont probablement les **sujets dédiés** qui transmettent un contenu humaniste, couvrant des sujets liés à la moralité et à l'éthique. Dans ces matières, l'étudiant acquiert sans aucun doute des connaissances. Un élément très important est **la mise en œuvre transversale de la formation des valeurs** dans le curriculum. À cet égard, chaque enseignant, à travers sa matière particulière, révèle aux élèves les raisons d'une action pour améliorer la production, par exemple, ou l'exigence d'une évaluation environnementale dans la conception d'un système de production. Le **programme académique**, qui intègre des influences éducatives curriculaires et parascolaires, est basé sur la formation de valeurs.

Cela, cependant, a un rôle limité dans la formation des valeurs. Un facteur clé est l'**action transformatrice** pivotante des étudiants d'EARTH. Dans la réalisation de projets pour leurs cours académiques, les étudiants doivent justifier leur valeur - et cette valeur n'est pas seulement économique. Ils doivent également démontrer que leur projet est valable en raison du bien qu'il fait aux hommes, aux femmes et aux enfants, à la communauté et à l'environnement, au-delà de l'exigence logique de rentabilité financière. Les Projets d'Entreprise en sont un exemple.

Au-delà de la structure planifiée des activités éducatives, la formation des valeurs est une **valeur intrinsèque des universitaires et des fonctionnaires**. Voici des exemples concrets, pour n'en citer que quelques-uns:

- La mission d'EARTH est plus qu'un simple slogan; c'est un outil pour l'exercice quotidien de l'analyse et de la prise de décision pour résoudre les problèmes. Les enseignants l'appliquent continuellement et consciemment.
- Le campus d'EARTH s'efforce de favoriser la diversité parmi ses étudiants; en pratique, cela fournit un laboratoire social vivant. Un grand nombre d'étudiants provenant de foyers à très faible revenu interagissent avec un petit groupe d'étudiants issus de familles à revenu moyen et un autre groupe plus restreint d'étudiants à revenu élevé, tous vivant ensemble dans les mêmes espaces.
- La pensée critique est encouragée en classe. L'enseignant encourage l'analyse et le développement de plans d'action alternatifs, qui améliorent les capacités des élèves, sur la base d'une interaction avec d'autres élèves, des travailleurs agricoles et d'autres membres de la communauté locale.
- L'effort pour placer les étudiants dans différents scénarios de croissance comprend non seulement leur travail au sein de l'Université, mais aussi dans la communauté et dans différents contextes culturels tels que les stages, qui ont également des objectifs basés sur des valeurs.

L'Université EARTH a mené ce processus et a obtenu une reconnaissance significative de ses diplômés. Dans une récente enquête auprès de 245 diplômés, les étudiants ont été interrogés sur la qualité de l'enseignement à EARTH dans un total de 47 compétences ou aptitudes, à la fois générales et spécifiques à leurs cours. Les diplômés ont attribué un score de 8,86, sur un maximum de 10 points, à l'engagement éthique, qui est supérieur au score moyen pour les autres compétences générales, et beaucoup plus élevé que les compétences spécifiques, comme le montre le graphique suivant.

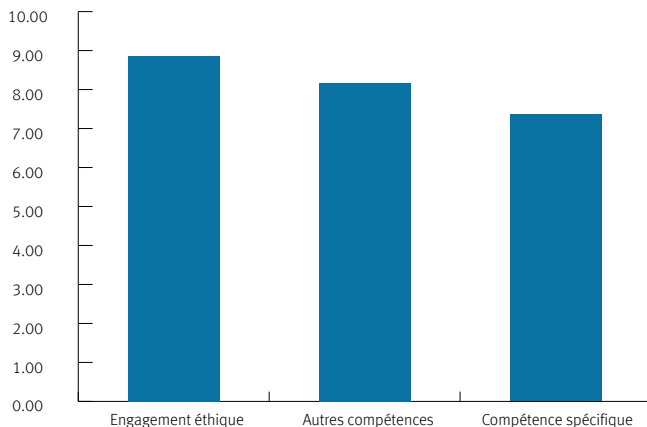


Figure 1: Perception de la qualité de la formation professionnelle à EARTH
Analyse de l'engagement éthique

Source: Rodríguez 2019

Cependant, une approche honnête devrait également reconnaître un cinquième facteur qui influence l'exercice de la formation des valeurs à l'Université EARTH. La création d'un nouvel homme / femme a été la pierre angulaire du projet entrepris par les fondateurs de l'Université EARTH. La communauté qui s'est formée depuis partage de manière significative cet intérêt altruiste, initialement soutenu par ce petit groupe de créateurs. Cela peut avoir été un processus inconscient, mais pas spontané. **Les processus de recrutement basés sur la culture organisationnelle** ont déterminé que nos éducateurs - divers, critiques et parfois antagonistes - s'entendent inévitablement sur une chose: leurs valeurs. Sur le plan pédagogique, leur travail se fonde moins sur la coordination que sur la standardisation des attitudes. Dans une large mesure, cela a également eu un impact sur la sélection des étudiants; la «tribu» les sélectionne non pas pour leurs connaissances ou leurs compétences, mais pour leurs attitudes potentielles.

Étude de cas: Créer des leaders avec des valeurs

La Foire multiculturelle d'EARTH est une initiative dirigée par des étudiants qui a commencé dans les premières années de

l'université. Cet événement comprend un large éventail d'activités et demande une année entière d'efforts par un groupe de leaders. Les organisateurs sont des étudiants de dernière année, choisis par leurs pairs pour leurs qualités de leadership pour mener à bien cette tâche exigeante, qui s'ajoute à leurs obligations curriculaires et parascolaires.

La Foire génère des revenus grâce à ses activités. Par exemple, les leaders étudiants organisent des ventes de plats traditionnels emblématiques des pays représentés dans la communauté étudiante d'EARTH; en fait, ce sont les étudiants eux-mêmes qui préparent et vendent ces plats. Ils invitent également des artistes à donner des présentations qui mettent en valeur la richesse culturelle de ces mêmes pays. De plus, ils organisent des concerts par des groupes populaires bien connus pour attirer plus de visiteurs, et ainsi augmenter les fonds collectés par la Foire, en utilisant l'événement pour présenter d'autres projets étudiants.

Beaucoup de ceux qui visitent la Foire pensent probablement que cet effort est encore une autre initiative commerciale visant à faire des bénéfices pour les leaders étudiants et leurs collaborateurs. Cependant, ce travail est complètement altruiste. Les étudiants ne reçoivent pas un seul centime des fonds substantiels générés. Cet argent est utilisé à des fins très différentes.

La grande majorité des diplômés d'EARTH sont issus de familles très pauvres, qui n'auraient pas les moyens de voyager pour voir leur enfant diplômé en tant que professionnel, après de longues années d'études. Les fonds récoltés par la Foire multiculturelle sont utilisés pour aider ces familles. En 2018, les bénéfices ont été utilisés pour couvrir le coût de plus de 40 billets d'avion internationaux, les transferts de parents de l'aéroport à l'université, ainsi que le paiement de certains services de restauration. Ces billets d'avion peuvent être coûteux, car ils profitent non seulement aux résidents d'Amérique centrale et des Caraïbes, mais également aux étudiants qui vivent dans le reste de l'Amérique latine et en Afrique.

Cette initiative étudiante, dirigée et mise en œuvre par les étudiants eux-mêmes, qui pour la plupart ne tirent aucun avantage direct de leur travail, n'est pas seulement l'expression d'un exercice désintéressé pour aider la communauté; c'est aussi un espace de promotion de la diversité culturelle, intégrant différentes générations d'étudiants ainsi qu'un exercice de gestion de projet.

Avec les réalisations viennent de nouveaux défis

L'enseignement universitaire devrait se concentrer sur le développement d'un leadership transformateur parmi les professionnels, quel que soit le cursus universitaire suivi. Il s'agit d'un effort pour créer des leaders compétents par l'apprentissage et l'appropriation des connaissances scientifiques et techniques pertinentes. Les compétences scientifiques et techniques ne doivent pas être considérées comme une fin en soi dans les programmes universitaires, mais plutôt comme des outils efficaces entre les mains des leaders engagés dans la construction d'un monde plus prospère, juste, inclusif et sûr, où la dignité humaine est la valeur centrale. Aristote comprenait déjà que cela devait être la bonne approche lorsque, justifiant son intérêt pour la compréhension de la vertu, il affirmait que le but de son enquête n'était pas d'expliquer la vertu, car dans ce cas son étude serait inutile, mais plutôt d'apprendre à être bien.

Dans les universités traditionnelles, comme a été le cas historiquement dans les systèmes d'enseignement primaire et secondaire, la façon la plus courante d'incorporer l'éducation aux valeurs dans les projets académiques a été de «compléter» le programme avec des cours ou des matières de nature humaniste, parfois au détriment des cours techniques. En d'autres termes, une stratégie de «liste de contrôle» ou de «case à cocher» a été utilisée. L'Université EARTH, qui n'est pas exempte de problèmes, fait un effort majeur pour s'assurer que la formation aux valeurs imprègne l'ensemble du programme éducatif. Une partie de cet exercice est spécifiée dans les plans et programmes, et une autre se déroule grâce au pouvoir inhérent de la direction de l'enseignant. Des enquêtes formelles et d'autres commentaires moins structurés corroborent l'engagement social et environnemental des diplômés d'EARTH. La discussion actuelle ici ne tourne pas autour de la validation des dispositifs argumentatifs auxquels nous recourons pour justifier le point de vue prédominant d'aujourd'hui concernant le rôle nécessaire de l'université dans la formation des valeurs. L'accent est mis sur des questions telles que: quelles valeurs entendons-nous? Quelle est la relation entre les valeurs et le programme universitaire? Comment l'université peut-elle aborder

l'éducation aux valeurs et comment mesure-t-elle les résultats de cet effort? Ce sont les défis actuels et ils sont énormes.

Cependant, le niveau de motivation est proportionnel à l'ampleur du défi. Nous savons à quel point il est important de créer des leaders éthiques avec des valeurs fortes, et le danger que représente de ne pas le faire, étant donné que le «culte de la connaissance irréfléchie s'est installé dans l'esprit et la manière d'être des individus impliqués dans le processus éducatif, qui se percevoir et se comporter comme de simples transmetteurs de connaissances. Nous croyons plus à la science qu'à nous-mêmes, mais le fait dramatique est que la science n'est pas confrontée à la vie, nous le faisons.» (Rugarcía, 1991).

Bibliographie

Burns, James M. (1978), *Leadership*. Harper and Row, New York.

Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Publishing Company Limited

Fiedler, Fred; O'Brien, Gordon & Ilgen, Daniel (1969) The effect of leadership style upon the performance and adjustment of volunteer teams operating in stressful foreign environment. *Human Relations*. 1969. Vol 22. Number 6. P 503-514.

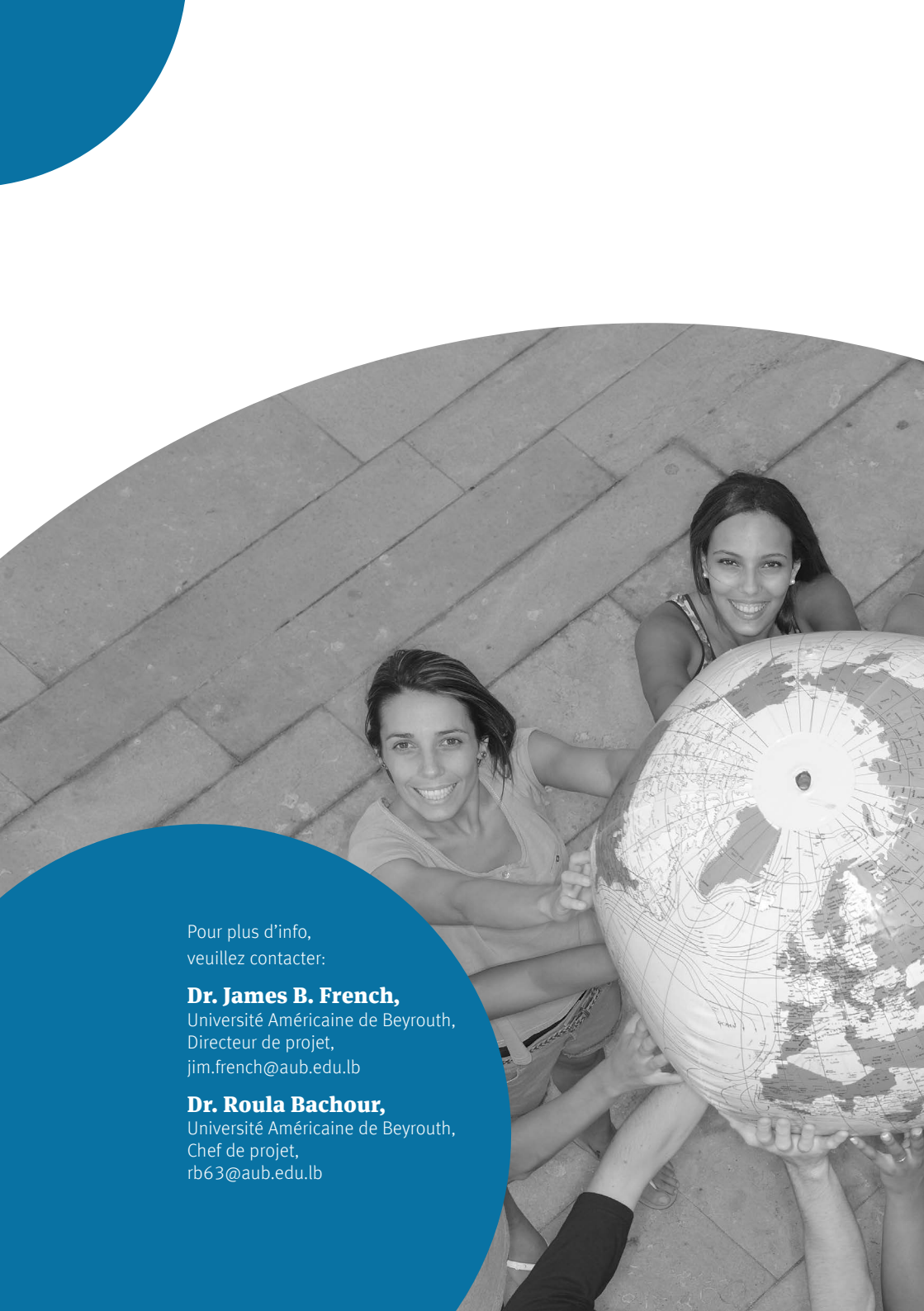
J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups", *Journal of Communication*, December 1967, pp. 316-323.

Rodríguez Fernández, Carlos Manuel (2019) *Perfil de Salida del Licenciado en Ciencias Agrícolas en la Universidad*. -1a ed. – Guácimo: EARTH University

Rubenstein, J. (1967). *Principios de psicología general*. Ed. Revolucionaria. Instituto del Libro, La Habana

Rugarcía Torre, Armando. (1991) *Los valores y las valoraciones en Educación*. Mexico: Universidad Iberoamericana.

Shelley A. Kirkpatrick, & Locke, E. (1991). *Leadership: Do Traits Matter? The Executive*, 5(2), 48-60. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165007>.



Pour plus d'info,
veuillez contacter:

Dr. James B. French,
Université Américaine de Beyrouth,
Directeur de projet,
jim.french@aub.edu.lb

Dr. Roula Bachour,
Université Américaine de Beyrouth,
Chef de projet,
rb63@aub.edu.lb