

# Portraits de l'éducation

Favoriser l'insertion professionnelle du personnel enseignant d'immigration récente



# 4

LE RÔLE DE LA  
DIRECTION D'ÉCOLE

Ce fascicule est destiné aux directions d'école œuvrant dans les écoles de langue française en contexte minoritaire canadien qui cherchent à s'outiller pour mieux accueillir et accompagner le personnel enseignant débutant d'immigration récente.

Note : Bouchra, à la page 6, est un personnage fictif.

Coordination : Brigitte Bergeron, directrice, Programme pour la francophonie  
Rédaction : France Gravelle, professeure, Département d'éducation et pédagogie  
(<https://professeurs.uqam.ca/professeur/gravelle.france>),  
Caroline Gagnon, doctorante, Université du Québec à Montréal  
Validation et production : Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants  
Révision linguistique : RévisArt  
Édition : Lucie Grégoire, ACELF  
Graphisme : Martine Desrochers

© Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants (CTF/FCE)

Dépôt légal 2022  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-0-88989-433-4

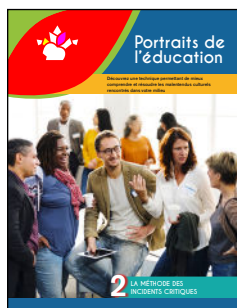


## Une question d'aptitudes

Une étude qualitative effectuée en milieu franco-ontarien auprès de directions d'école ayant déjà accueilli une nouvelle enseignante ou un nouvel enseignant d'immigration récente (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016<sup>1</sup>) a fait ressortir trois aptitudes essentielles à l'insertion professionnelle réussie du personnel enseignant d'immigration récente :

- Être à l'écoute du nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente;
- Comprendre les problématiques vécues par cette personne;
- Démontrer de la flexibilité et de l'ouverture.

Cela peut sembler simple à réaliser, mais ce n'est pas toujours le cas, même en faisant preuve de bon vouloir. La diversité, quelle que soit sa nature (ethnoculturelle, linguistique, religieuse, etc.), peut susciter de l'étonnement ou de l'incompréhension à l'égard de certains comportements et de certaines attitudes ou pratiques différentes des siennes. Bien que ces réactions initiales soient tout à fait normales, il s'avère primordial de les dépasser en s'engageant dans une démarche empreinte de flexibilité et d'ouverture pour mieux comprendre les problématiques vécues par le nouveau membre du personnel enseignant et, ainsi, pouvoir mieux l'accompagner. À défaut de le faire, ces incompréhensions pourraient causer des malentendus culturels ou, à l'extrême, du rejet.



Le fascicule 2 de la série *Portraits de l'éducation*<sup>2</sup> de la CTF/FCE, intitulé **La méthode des incidents critiques**, propose un outil réflexif de formation permettant de chercher des solutions adaptées aux situations-problèmes rencontrées dans votre milieu scolaire et qui sont causées par des chocs culturels. Il s'appuie sur une démarche interculturelle et inclusive appelée la méthode des incidents critiques.

Après vous être vous-même familiarisé avec cette démarche visant la compréhension mutuelle, vous pourriez choisir de discuter de certains aspects de la démarche proposée dans ce fascicule avec le membre du personnel enseignant d'immigration récente et avec l'ensemble de votre personnel lors d'une réunion du personnel, par exemple.

### Stratégies de gestion pour accompagner le membre du personnel enseignant d'immigration récente

L'étude citée précédemment a également déterminé des stratégies de gestion ayant pour objectif de favoriser l'accompagnement du membre du personnel enseignant d'immigration récente. Il importe donc :

1. De lui porter de l'attention, notamment en reconnaissant son travail et en valorisant ses expériences antérieures. C'est en vous intéressant à lui, de façon bienveillante et authentique, que vous découvrirez ses forces et ses talents pouvant être mis à contribution au sein de l'école. Aidez-le à se faire confiance et à miser sur ses acquis!
2. De ne pas présupposer ce que le nouveau membre du personnel enseignant connaît ou non. Il possède un bagage important d'expériences, de connaissances et de compétences professionnelles qu'il importe de prendre en considération et de valoriser. Posez des questions concernant son expérience professionnelle antérieure, car cette dernière pourrait être mise à contribution au sein de l'équipe-école.
3. De démontrer de l'empathie. Placez-vous dans ses souliers. Repensez à vos débuts comme enseignante ou enseignant; vous aussi avez fait face à de multiples défis.
4. D'user de tact si vous devez l'informer d'une problématique liée à des pratiques, à des comportements ou à des attitudes qui vous surprennent. Donnez-lui la chance d'exprimer sa vision des choses et tentez de la comprendre. Souvenez-vous que les liens de confiance que vous aurez tissés jusque-là aideront le nouveau membre du personnel enseignant à mieux accepter ce que vous partagerez avec lui. Plus spécifiquement, il est important que vous compreniez que dans plusieurs pays, votre rôle est synonyme d'autorité suprême, et qu'une seule erreur de la part de l'enseignante ou de l'enseignant peut mettre en péril son emploi.
5. De vous exprimer clairement afin que l'enseignante ou l'enseignant comprenne ce qui ne va pas et que, ensemble, vous déterminiez des pistes de solution possibles pour aborder la problématique. User de tact ne signifie pas « parler en sous-entendus ».
6. De penser à d'autres actions que vous pourriez poser dans le but d'accompagner le nouveau membre du personnel enseignant afin qu'il puisse trouver sa place dans son nouvel environnement.

<sup>1</sup> Duchesne, C., Gagnon, N. et Gravelle, F. (2016). *Dispositif d'encadrement et d'accompagnement des nouveaux enseignants issus de l'immigration au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario* [Rapport final de projet – volet recherche]. Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO).

<sup>2</sup> Téléchargeable gratuitement au <https://union-store.com/ctf-fce/fr>.





## Les défis du membre du personnel enseignant d'immigration récente

Lors de son insertion professionnelle dans les écoles, le membre du personnel enseignant d'immigration récente vivra différents défis, que cela soit sur le plan pédagogique ou relationnel. Ces embûches pourraient ébranler sa confiance en lui et le conduire à s'isoler.

En effet, arrivant avec un bagage et des connaissances pouvant être en contradiction avec le milieu d'accueil, le membre du personnel enseignant d'immigration récente peut vivre certains chocs pouvant lui demander beaucoup d'adaptation. Par exemple, il pourrait provenir d'un milieu où l'enseignement magistral est préconisé. Il aura ainsi besoin d'appui pour se familiariser avec l'approche socioconstructiviste. Il pourrait également avoir besoin de soutien tant pour l'évaluation des apprentissages que pour la gestion de classe.



Les défis pédagogiques sont d'autant plus grands en contexte minoritaire, où le membre du personnel enseignant doit contribuer à la construction identitaire des élèves. Le français peut être sa langue maternelle ou non, il peut être issu d'un milieu francophone minoritaire ou non. Dans ce contexte, les attentes du membre du personnel enseignant à l'égard de l'expression orale et écrite des élèves peuvent diverger. L'insécurité linguistique que vivent les élèves peut être un phénomène inconnu pour lui. De plus, le rôle de transmetteur de la culture, dont on s'attend du personnel enseignant travaillant en contexte minoritaire, nécessitera, dans plusieurs cas, une redéfinition de l'identité francophone comme enseignante et enseignant d'immigration récente : c'est un cheminement qui est difficile, et cette transformation ne peut se faire du jour au lendemain. Il aura besoin de soutien!

Sur le plan relationnel, les enseignantes et les enseignants n'ayant pas effectué leurs études élémentaires et secondaires au Canada n'ont pas nécessairement les connaissances implicites du système scolaire canadien. Ainsi, ils pourraient avoir des référents différents quant à la relation enseignant-élève ou à la perception de leur rôle. Advenant le cas, ils pourraient faire face à certains défis, par exemple établir des relations interpersonnelles avec l'élève et prioriser la gestion de classe.

De plus, il faut se rappeler que la direction d'école peut être perçue comme ayant le rôle d'autorité patronale. À ce titre, certains membres du personnel enseignant d'immigration récente pourraient être réticents à confier à la direction les difficultés rencontrées lors de leur insertion professionnelle ou à exprimer leurs besoins en toute confiance de peur de paraître incompetents ou d'être congédiés.

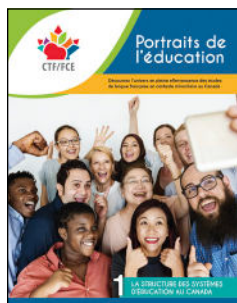
Ils pourraient également avoir besoin d'appui pour nouer des liens avec les collègues. Soyez attentif aux signes qui pourraient vous indiquer que le nouveau membre du personnel enseignant vit de l'isolement à l'école et établissez un climat favorisant la collaboration et la compréhension entre les collègues.



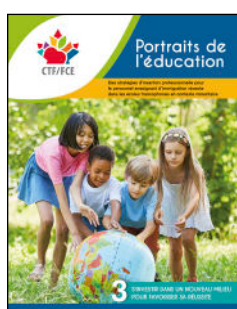
Étant une minorité parmi une minorité, le nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente peut être perçu comme un rival par les autres enseignantes et enseignants, qui pourraient croire, à tort, que leur sécurité linguistique et leur identité culturelle sont menacées par son arrivée.

Finalement, du côté des parents, un manque de collaboration de leur part pourrait se faire sentir envers un membre du personnel enseignant d'immigration récente.

Ce dernier pourrait aussi être déstabilisé devant l'implication importante des parents dans le suivi scolaire de leurs enfants si cela ne se passe pas ainsi dans son pays d'origine. Ayez cette conversation très tôt lors de l'arrivée de l'enseignante ou de l'enseignant à l'école.



En tant que direction d'école, proposez la lecture du fascicule 1, intitulé **La structure des systèmes d'éducation au Canada**<sup>4</sup>, de la collection *Portraits de l'éducation*. Il offre un survol des composantes du système scolaire et propose des pistes de réflexion aux nouveaux membres du personnel enseignant.



Le fascicule 3 intitulé **S'investir dans un nouveau milieu pour favoriser la réussite**, est également un outil pratique visant à accompagner le personnel enseignant d'immigration récente dans ses débuts à l'école de langue française en contexte minoritaire. Familiarisez-vous avec ce fascicule; repérez certaines sections sur

lesquelles vous pourriez travailler avec le membre du personnel enseignant débutant et celles qui pourraient être travaillées par la personne de façon autonome ou avec un mentor. Déterminez comment vous pourriez appuyer votre collègue dans la démarche proposée dans ce fascicule. Les questions de réflexion qu'il contient pourraient donner lieu à de riches discussions entre le nouveau membre du personnel enseignant débutant et vous.



## La collaboration au sein de l'équipe-école

Les interactions avec les différents partenaires de travail jouent un rôle important quant à l'insertion professionnelle du personnel enseignant d'immigration récente. En tant que direction, vous êtes un acteur clé qui peut faire toute la différence pour faciliter ces interactions. Planifier une rencontre avec le nouveau membre du personnel enseignant dans un contexte informel avant la rentrée des classes est un moyen privilégié de faire connaissance. Intéressez-vous à son histoire et partagez quelques éléments de la vôtre. C'est le moment idéal pour commencer à tisser des liens qui vous mèneront vers un climat de confiance mutuelle, ce qui est primordial afin que la personne puisse éventuellement se sentir à l'aise avec vous.

Profitez de cette première rencontre afin d'expliquer votre rôle à titre de leader pédagogique de l'école tout en répondant aux questions que l'enseignante ou l'enseignant pourrait avoir. Faites la tournée de l'école et présentez les membres du personnel, ce qui vous permettra de discuter de façon naturelle de la culture spécifique du milieu. Par la suite, encouragez le nouveau membre du personnel enseignant à participer aux différentes activités de l'école, selon sa disponibilité et ses champs d'intérêt, ce qui lui permettra de créer des liens avec les autres membres de l'équipe-école. Songez à des moyens de favoriser sa collaboration avec d'autres enseignantes et enseignants. Clarifiez les différentes relations avec les collègues de travail.

Certains enseignants et enseignantes ne sont pas toujours à l'aise de collaborer avec un nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente. Inversement, ce dernier n'ira pas non plus nécessairement demander de l'aide de peur de paraître incompetent. Il importe ainsi, dans un premier temps, de sensibiliser l'équipe-école à l'importance de bien accueillir le nouveau membre du personnel enseignant et d'être ouvert à ses défis, à ses difficultés et aussi à ses forces. Dans un deuxième temps, il faut insister auprès de l'enseignante ou de l'enseignant d'immigration récente sur le fait qu'il est normal et important d'aller chercher de l'aide lorsque cela s'avère nécessaire.

<sup>4</sup> Téléchargeable gratuitement au <https://union-store.com/ctf-fce/fr>.





**Un milieu où existe déjà une bonne culture de collaboration entre les membres du personnel facilite l'insertion professionnelle des nouveaux membres du personnel enseignant d'immigration récente.**

Imaginez les actions que vous pourriez poser afin d'appuyer votre personnel dans l'atteinte de cet objectif. Prenez quelques minutes pour y réfléchir.

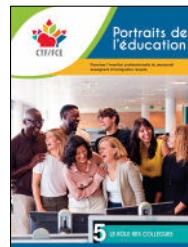
Avant d'accueillir le nouveau membre du personnel enseignant, il est impératif d'évaluer la culture de collaboration au sein de l'école. Vous pourrez ainsi cibler les forces sur lesquelles miser et trouver des moyens pour pallier les défis cernés.



## Portrait DE MON ÉCOLE

1. Comment évalueriez-vous la culture de collaboration au sein de l'école que vous dirigez (degré d'entraide entre les membres du personnel, climat de travail, etc.)? Quels sont les défis à relever? Quelles sont les forces de l'équipe sur lesquelles vous pouvez miser pour faciliter l'accueil et l'accompagnement du nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente?

2. Les membres du personnel ont-ils déjà été familiarisés avec l'approche interculturelle?



Avez-vous accès à des ressources dans ce domaine? Quels seraient les moments privilégiés pour amorcer certaines réflexions à ce sujet avec le personnel? Le fascicule 5 intitulé **Le rôle des collègues** pourrait vous être très utile dans cette démarche de réflexion.

3. Y a-t-il des structures ou des initiatives déjà en place favorisant la collaboration au sein de l'école (par exemple le mentorat par les pairs, des rencontres d'équipe, une communauté de pratiques professionnelles, des projets de coenseignement ou de coplanification, des comités divers, des activités sociales, etc.)? Comment pourriez-vous faire appel à ces structures existantes pour appuyer le nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente?

4. Quels membres de l'équipe pourraient jouer un rôle plus important dans l'accueil et l'accompagnement du nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente en devenant mentors, par exemple?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





**La planification de rencontres individuelles** avec le nouveau membre du personnel enseignant d'immigration récente permet de cibler ses besoins spécifiques. Effectuer un suivi auprès de cette personne et discuter de ses pratiques en lui offrant des rétroactions permet d'établir un lien de confiance envers la direction.

Le **mentorat par les pairs** est le moyen privilégié d'accompagnement de tout membre du personnel enseignant débutant. S'il est possible de le faire, ce dernier pourrait bénéficier de la participation de deux mentors, soit un mentor canadien de souche et un mentor qui était lui-même d'immigration récente lors de son entrée en poste. Ces deux mentors ont des expériences et des vécus différents qui pourront être complémentaires.

**L'observation en salle de classe** constitue une bonne occasion de perfectionnement professionnel dans tout programme d'insertion professionnelle. Il est important qu'une période d'observation soit suivie de discussions entre l'enseignante ou l'enseignant et son mentor ou son collègue. Cette stratégie présuppose que les collègues concernés aient établi un climat de confiance, puisqu'il peut être intimidant d'être observé.

Le fascicule 3 de la collection *Portraits de l'éducation* propose une démarche inspirée du cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) afin que le nouveau membre du personnel enseignant s'enregistre lui-même sur vidéo lors d'un processus d'apprentissage autonome (page 10 du fascicule 3).

**La coplanification et le coenseignement** sont deux stratégies ajoutant également de la valeur à l'accompagnement.

**Les communautés de pratiques professionnelles** présentes dans l'école peuvent aider le nouveau membre du personnel enseignant à se familiariser plus rapidement avec la culture en contexte minoritaire grâce aux conversations avec les collègues.



- + Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada (2021). *Guide sur l'inclusion des personnes issues de la diversité culturelle dans les communautés francophones et acadiennes du Canada*. [https://immigrationfrancophone.ca/images/2021/Guide\\_sur\\_inclusion\\_diversite\\_culturelle\\_FCFA.pdf](https://immigrationfrancophone.ca/images/2021/Guide_sur_inclusion_diversite_culturelle_FCFA.pdf)
- + Gagnon, N. et Duchesne, C. (2018). Insertion socioprofessionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration : quelques conditions pour un mentorat interculturel réussi. *Alterstice*, 8(1), 107-119. <https://doi.org/10.7202/1052612ar>
- + Gravelle, F. (2017). Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : stratégies efficaces. *Enseignement et recherche en administration de l'éducation*, 1(1), 216-226. [http://www.aderae.ca/wp-content/uploads/2017/12/Revue\\_ERAdE\\_Vol1\\_No1\\_Gravelle.pdf](http://www.aderae.ca/wp-content/uploads/2017/12/Revue_ERAdE_Vol1_No1_Gravelle.pdf)
- + Gravelle, F. et Duchesne, C. (2018). Stratégies d'encadrement favorisant l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration : l'apport du leadership. *Éducation et francophonie*, 46(1), 142-161. <https://doi.org/10.7202/1047140ar>
- + Le fascicule 5 de la collection *Portraits de l'éducation* porte sur le rôle des collègues dans l'accueil et l'accompagnement du nouvel enseignant d'immigration récente. Il est disponible dans le catalogue de la CTF/FCE au <https://union-store.com/ctf-fce/fr>.



# Découvrez la collection Portraits de l'éducation!

La collection propose des fascicules simples visant à faciliter l'insertion socioprofessionnelle des membres du personnel enseignant issus de l'immigration récente qui débutent leur carrière dans les écoles de langue française, en contexte minoritaire.

Téléchargeable gratuitement à :  
<https://union-store.com/ctf-fce/fr>



1 866 283-1505 (sans frais)  
613 232-1505 (région d'Ottawa)

[www.ctf-fce.ca](http://www.ctf-fce.ca)