



ARTICLE THÉMATIQUE

Stratégies de gestion en contexte de diversité en milieu scolaire : référentiel régissant la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec

France Gravelle ¹ et Mélissa Bissonnette ¹

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche documentaire à propos des responsabilités légales d'une direction d'établissement d'enseignement en lien avec la présence accrue de personnel scolaire formé à l'étranger en milieu scolaire francophone. L'objectif de cette recherche était de conscientiser et d'outiller les directions d'établissement d'enseignement quant à la compréhension du rôle et des responsabilités légales qui leur sont confiées, afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger dans les commissions scolaires francophones du Québec. Ainsi, d'une part, cette contribution présente le cadre légal qu'une direction d'établissement d'enseignement québécoise doit considérer dans la gestion des relations de travail en contexte de diversité ethnoculturelle. D'autre part, elle fait état des résultats d'une recension des écrits à propos des défis d'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger et, plus spécifiquement, du rôle des directions à cet égard. Enfin, partant de ces résultats, un référentiel de stratégies favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger est proposé.

Rattachement des auteurs

¹ Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

Correspondance

gravelle.france@uqam.ca, bissonnette.melissa@uqam.ca

Mots clés

direction d'établissement d'enseignement; encadrements légaux; diversité; personnel scolaire formé à l'étranger; insertion socioprofessionnelle

Pour citer cet article

Gravelle, F. et Bissonnette, M. (2018). Stratégies de gestion en contexte de diversité en milieu scolaire : référentiel régissant la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec. *Alterstice*, 8(2), 77-90.

Introduction

Le Canada et ses diverses provinces et territoires accueillent annuellement de nombreux immigrants en provenance de divers pays à travers le monde (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2018). L'arrivée importante d'immigrants dans la province québécoise, depuis plusieurs décennies déjà, a graduellement contribué à changer le visage de la population dans toutes les sphères de la société. Notamment, le milieu scolaire francophone s'est progressivement modifié à partir de la fin des années 1970 avec la Loi 101 obligeant les nouveaux immigrants à inscrire leurs enfants dans les écoles francophones (Mc Andrew et Audet, 2016; Toussaint, 2018). De nos jours, en milieu scolaire francophone, au-delà de la présence accrue d'une diversité ethnoculturelle caractérisant la clientèle (Grenier, 2018), les membres du personnel scolaire sont concernés par la présence de cette diversité. En effet, l'embauche de nouveaux enseignants formés à l'étranger est devenue une pratique de plus en plus fréquente dans plusieurs provinces. Or une adaptation des pratiques par les divers acteurs du milieu scolaire semble constituer une nécessité (Beaupré et Pierre, 2013; Le Gall, Xenocostas, Peat, Bereza et Walsh, 2013). Plus spécifiquement, Gravelle (2017a) mentionne que pour les directions d'établissement d'enseignement, cette adaptation implique l'actualisation des pratiques professionnelles, l'ouverture, la considération et la compréhension de l'autre, tout en prenant conscience de sa propre identité culturelle (Cohen-Emerique, 2000).

De plus, considérant que la diversité ethnoculturelle s'est accrue au sein du personnel scolaire québécois, comme c'est le cas en milieu scolaire franco-ontarien (Gravelle et Duchesne, 2018), un partage des éclairages issus de recherches portant sur le soutien au personnel scolaire formé à l'étranger est important et nécessaire. Ce souci ayant déjà été formulé à un groupe de chercheurs par un conseil scolaire franco-ontarien (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016) et cette réalité semblant constituer actuellement une préoccupation importante pour les directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec, cette recherche documentaire trouve ici sa pertinence.

Nous présentons ainsi d'abord les encadrements légaux régissant les fonctions de direction d'établissement d'enseignement au Québec, notamment dans la gestion des relations de travail en contexte de diversité ethnoculturelle. Nous exposons également les résultats d'une recension des écrits sur les défis de l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger, de même que sur le rôle des directions en ce sens. Nous proposons pour conclure un référentiel des stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger.

L'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger : un soutien à définir légalement pour les directions d'établissement d'enseignement

Considérant qu'une diversité ethnoculturelle est de plus en plus présente au sein du personnel scolaire (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Morrissette et Demazière, 2018a), il semble important de comprendre le rôle des directions d'établissement d'enseignement (Toussaint et Bissonnette, 2018) quant aux relations de travail et, plus spécifiquement, leur soutien possible au personnel scolaire formé à l'étranger. En effet, Niyubahwe, Mukamurera et Jutras (2013 et 2014) pointent le rôle clé des directions d'établissement d'enseignement dans le soutien aux nouveaux enseignants formés à l'étranger lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés dans le cadre de leur insertion socioprofessionnelle. De plus, selon Colley (2002), ces directions doivent faire en sorte que l'insertion socioprofessionnelle soit considérée comme une responsabilité collective, partagée par tous les membres du personnel de l'école. Gravelle et Duchesne (2018) rappellent que divers auteurs, dont De Stercke, Renson, Cambier, Leemans et Temperman (2010) et Leroux et Mukamurera (2013), ont mentionné que les directions d'établissement d'enseignement sont bien placées pour intervenir en raison de la légitimité de leur pouvoir, selon le cadre légal qui régit leur fonction ainsi que l'étendue de leur champ d'action. Enfin, Niyubahwe, Mukamurera et Jutras (2013) ont mentionné l'importance de l'accueil, du soutien et de l'acceptation par les membres de l'équipe-école comme conditions facilitant la réussite de l'insertion socioprofessionnelle de ces enseignants.

Il n'en demeure pas moins qu'il existe dans les faits un écart entre la tâche réelle et la tâche prescrite des directions d'établissement d'enseignement (Gravelle, 2009, 2015). En effet, depuis quelques années, la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec se serait alourdie et complexifiée (travail réel), situation pouvant mener à des épisodes de stress et d'épuisement professionnel (Bessette et Toussaint, 2010; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015; Pelletier, 2016; Poirel, 2009, 2013, 2014; Poirel, Sénéchal, Savoie, Brunet, Théorêt, St-Germain et

Durand, 2016; St-Germain, 2013). Qui plus est, comme le mentionnent Morrissette et Demazière (2018b), « les directions devraient être formées à une approche compréhensive, puis former leur équipe à celle-ci pour accueillir une multiplicité d'expériences et de valeurs, et pour mobiliser les apports des enseignantes et des enseignants formés à l'étranger pour la culture de travail dans les écoles montréalaises » (p. 204).

Bien que les responsabilités des directions d'établissement d'enseignement quant à l'encadrement du personnel soient clairement précisées dans la Loi sur l'instruction publique, aucune formation spécifique ni stratégie de gestion quant à l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger ne sont explicitées ni proposées à l'heure actuelle. Par ailleurs, aucun document d'appui ni directive ministérielle n'ont été identifiés dans la littérature à cet égard. Pour cette raison, les questions qui ont guidé la recherche documentaire présentée dans cette contribution sont les suivantes : (1) quel sont les encadrements légaux qui régissent la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec quant à l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger? (2) quels sont les principaux obstacles et défis documentés par la recherche touchant le personnel scolaire formé à l'étranger lors de son insertion socioprofessionnelle? et (3) quelles stratégies de gestion semblent pertinentes pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de ce personnel scolaire et susceptibles de favoriser l'adaptation des pratiques actuelles des directions d'établissement d'enseignement?

Méthodologie de recherche documentaire

Afin d'identifier les encadrements légaux des fonctions des directions d'établissement d'enseignement, nous avons utilisé les concepts proposés par Pochet (2005). Les mots-clés suivants ont été utilisés dans la base de données et le moteur de recherche Virtuose de l'Université du Québec à Montréal et Google : fonction et responsabilités des directions d'établissement d'enseignement, stratégies de gestion des directions d'établissement d'enseignement. Pour ce qui est des stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger en lien avec les encadrements légaux qui régissent la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec, nous avons sélectionné les publications scientifiques pertinentes abordant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger. Pour ce faire, les deux premières bases de données et moteurs de recherche mentionnés précédemment ainsi que le site Internet du Carrefour National de l'Insertion socioprofessionnelle et de l'Enseignement (CNIPE) ont été consultés. Les mots-clés utilisés pour ce premier volet de la recherche documentaire étaient : insertion socioprofessionnelle, personnes immigrantes, personnel scolaire formé à l'étranger, enseignant d'immigration récente. Un critère lié à la recherche était de cibler des écrits s'inscrivant dans les milieux scolaires francophones, plus précisément dans le contexte québécois ou franco-ontarien. La recension des écrits a également été influencée par les auteurs et sources cités dans les documents et présentés dans les bibliographies.

Au terme de cette étape, les encadrements légaux considérés sont le Code civil, la Loi sur l'instruction Publique (LIP), la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, la Loi sur les normes du travail, les conventions collectives en lien avec les différents postes du milieu scolaire ainsi que quelques politiques adoptées par des membres des conseils des commissaires de commissions scolaires du Québec. De plus, un certain nombre de documents abordant spécifiquement l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger ont été sélectionnés sur la base de leur pertinence. Plus spécifiquement, trois rapports de recherche, deux articles scientifiques et deux communications ou formations filmées ont constitué le corpus. L'analyse du corpus a tenu compte du critère lié à la recherche, qui était de cibler des écrits s'inscrivant dans les milieux scolaires francophones afin de dresser un portrait des défis vécus par les enseignants formés à l'étranger, de même que différentes actions ou mesures favorisant l'insertion socioprofessionnelle menées dans les milieux scolaires actuels. Ainsi, seuls les documents répondant au critère lié à la recherche identifié précédemment et sélectionnés de manière indépendante par les deux chercheuses ont été retenus dans le corpus.

Cependant, malgré les résultats des études recensées, il n'a pas été possible de trouver dans la littérature de distinction entre les actions destinées à tout nouvel enseignant et celles destinées spécifiquement au personnel scolaire formé à l'étranger. Conséquemment, l'originalité de la démarche repose sur un rapprochement entre les actions favorisant l'insertion socioprofessionnelle des enseignants formés à l'étranger et les divers encadrements légaux auxquels toute direction d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec doit se conformer.

Pour s'assurer de la pertinence des documents sélectionnés lors du déroulement de la recherche documentaire, une analyse de contenu a été réalisée, en effectuant une préanalyse, en exploitant le matériel et en interprétant le corpus (Wanlin, 2007). Plus spécifiquement, et comme l'expose Wanlin (2007), l'objet d'étude a été rassemblé et le contenu a été trié et fouillé en fonction de ses ressemblances thématiques et en étudiant les relations entre les divers éléments, afin de fournir une description compréhensive de l'objet d'étude.

Afin de sélectionner les résultats aptes à contribuer à répondre aux questions de départ, plusieurs passages ont été codés en unités de sens et regroupés par la suite pour mettre en évidence : 1) les stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger ainsi que 2) les encadrements légaux clarifiant les responsabilités de la direction quant à l'insertion socioprofessionnelle de ce personnel ainsi qu'aux obstacles et défis que ce dernier rencontre.

Résultats de la recherche documentaire et discussion

À partir des questions fixées dans le cadre de cette recherche documentaire, l'analyse a permis de dégager les principales tendances relevant des trois éléments étudiés : d'abord, les encadrements légaux qui régissent la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec quant à l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger, puis les divers défis et obstacles vécus par ces derniers et, enfin, les stratégies de gestion des directions d'établissement d'enseignement utilisées spécifiquement pour favoriser l'insertion professionnelle de ce personnel et s'inscrivant dans le cadre légal québécois.

Une fonction encadrée légalement

Dans le milieu de l'éducation, le rôle et la fonction d'une direction d'établissement d'enseignement sont encadrés par des documents officiels, créant ainsi des balises claires quant à la marge de manœuvre de ces acteurs de l'éducation. Déjà dans la LIP, le rôle et les pouvoirs multiples de celle-ci y sont prescrits et détaillés. En effet, la direction d'un établissement d'enseignement doit s'assurer (1) de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école, (2) de la direction pédagogique et administrative, en appliquant les décisions du conseil d'établissement et (3) en mettant en œuvre un plan de lutte contre l'intimidation et la violence en coordonnant les travaux s'y rapportant et traitant tout signalement ou plainte en plus d'en assurer le suivi (LIP, art. 96.12). Se rapportant plus spécifiquement aux relations de travail, l'article 96.21 stipule également que la direction doit gérer le personnel de l'école en déterminant

les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en respectant les dispositions des conventions collectives ou des règlements du ministre applicable et, le cas échéant, les ententes conclues par la commission scolaire avec les établissements d'enseignement de niveau universitaire pour la formation des futurs enseignants ou l'accompagnement des enseignants en début de carrière. (LIP, art. 96.21)

À ces éléments s'ajoutent des responsabilités envers les membres du personnel. D'une part, une direction voit à les informer et à gérer les règles de conduite, les mesures de sécurité de l'école, les mesures de prévention et les procédures applicables liées à des événements d'intimidation et de violence. D'autre part, elle est également responsable de l'organisation des activités de perfectionnement du personnel de l'établissement d'enseignement convenues avec ces derniers, et ce, tout en respectant les diverses dispositions des conventions collectives en vigueur. Au-delà de ces responsabilités, toute décision d'une direction d'établissement d'enseignement doit être prise en ayant en tête de multiples encadrements, notamment en lien avec la gestion des relations de travail, et ce, indépendamment des caractéristiques du milieu.

La gestion d'un établissement d'enseignement québécois repose tout d'abord sur le droit de gérance, qui est régi par l'article 2085 du Code civil (contrats de travail entre un employé et un employeur). Cet article stipule que « Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant une rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur » (Code civil du Québec, 1991). Ce droit de gérance implique toutefois de « prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié » (Code civil du Québec, 1991, art. 2087). Ainsi, il serait souhaitable que les directions d'établissement d'enseignement considèrent ces éléments liés au respect de l'être humain lors de leurs prises de décisions. Plus précisément, ces éléments ne sont pas sans rappeler

les dispositions présentes dans la Charte des droits et libertés, qui d'une part stipule que « Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation » (art. 4) et qui d'autre part rappelle la nécessité du respect d'autrui en matière de non-discrimination :

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier cet handicap (art. 10). (Charte des droits et libertés de la personne, n.d.)

En contexte scolaire, les agissements et les décisions de la direction d'établissement d'enseignement se doivent de respecter l'intégrité d'autrui et la diversité présente dans son milieu. Les encadrements dont doit tenir compte une direction ne s'arrêtent pas là. En vertu de ce respect d'autrui, la Loi sur les normes de travail ajoute des éléments d'interprétation plus spécifiques quant aux agissements en y abordant certains concepts relatifs à la gestion des relations de travail comme le harcèlement psychologique. De plus, la connaissance et le respect des conventions collectives s'avèrent également essentiels, car d'un point de vue légal, celles-ci correspondent au contrat de travail qui lie l'employeur et l'employé et selon lequel chaque partie a des droits et des obligations. Plus spécifiquement, la convention collective impose aux directions d'établissement d'enseignement des obligations liées à différents sujets spécifiques. En ce sens, elle encadre, notamment, le recours au droit de grève. Ainsi, tout agissement et toute décision relative à la gestion des relations de travail ne peuvent se faire à l'encontre de ces dits droits. Enfin, une direction se doit également de tenir compte des diverses politiques de sa commission scolaire d'attache qui témoigne de son respect de la Loi sur les normes du travail en lien avec divers éléments.

Ainsi, au quotidien, la direction d'un établissement d'enseignement se doit de considérer l'ensemble de ces encadrements légaux, afin de gérer de manière adéquate le milieu de travail sous sa responsabilité et, plus spécifiquement, les relations de travail entre les membres du personnel. En contexte de diversité ethnoculturelle, les choses peuvent parfois se compliquer lorsque les valeurs du personnel scolaire, composé de diverses origines ethnoculturelles, ne sont pas nécessairement partagées ou interprétées de la même manière. En effet, Cohen-Émerique (2000) rappelle que le bagage culturel propre à un individu façonne sa vision du monde et celle-ci peut grandement différer d'une personne à l'autre, surtout en contexte pluriethnique, ce qui peut notamment engendrer de multiples conflits entre les membres du personnel. Plus spécifiquement, ce bagage culturel traduit la vision du monde d'un individu et l'interprétation qu'il en fait. Ainsi, d'après Cohen-Émerique (2000), il semble opportun qu'une direction d'établissement d'enseignement puisse comprendre les caractéristiques et les défis culturels d'autrui, tout en partageant des informations avec les membres du personnel scolaire, afin d'éviter des malentendus ou des problèmes. Cette prise de conscience, au sein de l'équipe, est favorisée par une gestion adaptée des relations de travail en contexte pluriethnique. Ainsi, le fait de manifester clairement son ouverture et son intérêt pour la diversité culturelle semble constituer un gage de succès (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016). Toutefois, elle demeure la mieux placée pour préciser la contribution professionnelle attendue de la part des membres du personnel, du fait que sa fonction est légiférée. Dans cette perspective, pour les directions d'établissement d'enseignement, il importe de bien exercer ce droit de grève, ce qui implique de diriger les membres de son équipe et de prendre des décisions dans le but d'assurer la qualité des services éducatifs grâce à divers encadrements, tel que le précise l'article 96.12 de la LIP. Grâce à cette loi, les pratiques de gestion sont justifiables et équitables, ayant pour but de favoriser le bon fonctionnement de l'établissement d'enseignement. De plus, il faut souligner que la compréhension des principaux encadrements légaux en lien avec la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité demeure essentielle. En fait, elle permet aux directions d'établissement d'enseignement de s'affirmer dans leur rôle, de s'appuyer sur les droits et les responsabilités qui leur incombent et donc d'agir au bon moment en toute connaissance de cause. Plus précisément, cette compréhension semble offrir un soutien de manière juste, équitable, objective et raisonnable, ce qui s'avère être d'autant plus important lorsqu'une diversité ethnoculturelle est présente au sein du personnel scolaire.

Dans ce contexte, comme le stipule le Gouvernement du Québec (2008) relativement aux compétences professionnelles des directions d'établissement d'enseignement, une direction se doit d'assurer un agir compétent dans sa pratique et dans celle de chaque membre du personnel scolaire sous sa responsabilité (compétence 6), et ce, de trois façons : (1) en tenant compte des différentes dispositions relatives aux conditions de travail du

personnel enseignant, du personnel des services complémentaires et de soutien, (2) en intervenant de manière à faire évoluer positivement les situations difficiles et, enfin, (3) en intervenant auprès de chaque personne avec respect, justice et équité (Gouvernement du Québec, 2008).

Outre cette compétence, l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail a notamment pour objectif d'aider les directions d'établissement d'enseignement en matière de gestion, afin d'éviter qu'elles soient accusées ou qu'elles aient à gérer une plainte pour harcèlement psychologique, qui se définit comme étant « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste » (Loi sur les normes du travail, n.d.). Lorsque, dans un milieu, certains mécanismes d'exclusion de personnes immigrantes se manifestent (préjugés, manifestations de discrimination, propos racistes, etc.) (Bourque, 2008), il est clair qu'un risque de harcèlement n'est pas à exclure. Conformément à la Loi sur les normes de travail, tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur, en occurrence ici les directions d'établissement d'enseignement, doit donc prendre tous les moyens raisonnables en vue de prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, la faire cesser. Une direction d'établissement d'enseignement a donc la responsabilité de prévenir le harcèlement psychologique, tout en considérant qu'un climat de travail sain se maintient grâce à la contribution de tous (Loi sur les normes du travail, n.d.). Plus explicitement, des manifestations telles que (1) ridiculiser la personne ou son travail, l'isoler, l'empêcher de s'exprimer, (2) avoir des propos ou des gestes offensants ou diffamatoires ou (3) déstabiliser, menacer ou agresser la personne, se doivent d'être gérées rapidement par une direction, car un conflit ignoré ou mal géré peut aussi se dégrader et se transformer en harcèlement psychologique au sein des membres du personnel. En ce sens, il importe pour une direction d'établissement d'enseignement d'intervenir rapidement sur les conflits vécus par les membres du personnel scolaire pour éviter tout risque qu'un conflit se transforme en harcèlement lorsque : (1) la neutralité n'est plus possible, (2) les positions sont devenues extrêmes et irréconciliables, (3) les argumentations ne relèvent plus de la logique, (4) les comportements des personnes ne sont plus raisonnables, laissant place à la manifestation importante de mécanismes d'exclusion (Bourque, 2008), par exemple des propos racistes.

L'analyse de ces divers encadrements légaux fournit les éléments utiles à l'élaboration de stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger.

Défis et obstacles à l'insertion socioprofessionnelle du personnel immigrant ou formé à l'étranger

La recherche documentaire a également permis de mettre en évidence que les personnes immigrantes et le personnel scolaire formé à l'étranger vivent divers défis. Il semble donc important pour une direction de bien comprendre ces défis, afin d'assurer une gestion adéquate des relations de travail. Dans cette perspective, l'analyse menée a permis de recenser trois catégories de défis : (1) l'accès à l'emploi, (2) l'insertion au sein de l'équipe-école et (3) les méthodes pédagogiques.

Les obstacles liés à l'accès à l'emploi

La recension des écrits dévoile que les obstacles liés à l'accès à l'emploi pour les enseignants formés à l'étranger prennent diverses formes. En effet, le manque d'expérience professionnelle, le manque de références au Canada, la non-reconnaissance des diplômes du pays d'origine ainsi que la longue procédure et le coût des démarches afin d'obtenir l'autorisation d'enseigner constituent des obstacles importants vécus par ce personnel œuvrant en milieu scolaire (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Morrissette, Diédhiou et Charara, 2014; Niyubahwe, 2009). De plus, diverses situations problématiques, comme la discrimination à l'embauche ou le fait de vivre une précarité financière, semblent s'ajouter aux obstacles vécus par le personnel formé à l'étranger quant à l'accès à l'emploi (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Mukamurera, 2009).

Les défis liés à l'insertion au sein de l'équipe-école

Les écrits révèlent différents défis vécus par le personnel immigrant ou formé à l'étranger liés à l'intégration à l'équipe-école : (1) l'isolement et les difficultés à s'intégrer, (2) des relations pouvant être conflictuelles avec les

membres de l'équipe, notamment en raisons d'attentes professionnelles différentes, (3) la surqualification comparativement aux enseignants du pays d'accueil, qui peut être perçue comme une menace par le personnel scolaire, (4) le refus de mentorat envers les enseignants immigrants, (5) le fait d'être victime de préjugés par les pairs, (6) le refus de collaboration des parents face aux enseignants immigrants (racisme), (7) les obstacles culturels et linguistiques (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Niyubahwe, Mukamurera et Jutras, 2013; Mulatris et Skogen, 2012; Niyubahwe, 2009). Plus précisément, le système de valeurs de ce personnel peut différer des autres membres de l'équipe-école, ce qui semble compliquer l'établissement des relations avec les collègues de travail. On notera, par exemple, une hésitation à demander de l'aide, une peur du jugement d'autrui, une attitude de victimisation vis-à-vis des agissements du milieu scolaire à leur égard ou encore un manque d'ouverture face aux mesures de soutien apportées. Il est également à relever que le jargon, l'humour ou les subtilités des expressions québécoises ne sont pas toujours compris et que ce personnel peut vivre une peur d'être jugés négativement par leur supérieur (relation hiérarchique) (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Morrissette et Demazière, 2018a; Niyubahwe, 2009; Niyubahwe, Mukamurera et Jutras, 2013).

Les défis reliés à la pratique de l'enseignement

Enfin, en ce qui concerne les défis reliés à la pratique de l'enseignement, la littérature mentionne que le personnel formé à l'étranger a des difficultés à établir un pont entre le modèle autoritaire et le modèle centré sur l'élève, à s'appropriier le quotidien de l'école et à adopter les pratiques pédagogiques valorisées. Enfin, des difficultés liées à la différence quant à la conception du rôle de l'enseignant ainsi que dans l'établissement des relations avec les élèves ont été relevées lors de la recension des écrits (Diédhiou, 2018; Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Morrissette et Demazière, 2018a et 2018b; Niyubahwe, 2009). Il est également possible de constater que les défis culturels reliés à l'enseignement vécus par le personnel scolaire formé à l'étranger sont souvent liés au statut social de l'enseignant au Canada, qui n'est pas aussi prestigieux et respecté que dans d'autres pays (Niyubahwe, 2009). Enfin, la littérature mentionne également des difficultés liées à la lourdeur de la tâche à accomplir, car l'enseignement au Québec comporte différentes tâches que plusieurs n'ont jamais eues à accomplir dans leur pays d'origine (Morrissette et Demazière, 2018a).

Stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger

Au vu des diverses difficultés et des obstacles vécus par le personnel scolaire formé à l'étranger et l'importance des défis mentionnées précédemment, les directions d'établissement d'enseignement devraient adapter leurs pratiques de soutien au personnel scolaire, notamment afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger dans les établissements d'enseignement.

La littérature récente met en lumière certaines pratiques efficaces quant à l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger et témoigne de l'importance d'adapter les pratiques professionnelles en fonction de des caractéristiques de ce personnel. En effet, les pratiques efficaces sont celles qui sont ajustées sur divers plans : (1) en prenant en compte les difficultés propres au personnel scolaire formé à l'étranger et à son milieu, (2) en offrant une multitude de mesures variées, (3) en ayant une plus grande sensibilité culturelle, (4) en misant sur l'apprentissage voire l'appropriation des caractéristiques pouvant influencer le milieu scolaire québécois et (5) en mettant en place un dispositif d'insertion socioprofessionnelle de ce personnel (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Gravelle, Duchesne, Génier et Ghannou, 2016; Morrissette et Demazière, 2018a). De plus, il semble essentiel de mettre en œuvre une compétence interculturelle et inclusive dans le milieu scolaire ainsi que de favoriser un leadership inclusif (Magnan, Gosselin-Gagné, Pereira Braga et Armand, 2018).

L'analyse documentaire expose également que les stratégies de gestion que devraient mettre de l'avant les directions d'établissement d'enseignement à cet égard sont de quatre ordres. Premièrement, il semble nécessaire pour une direction de prendre conscience de ses propres préjugés face aux réalités vécues par le personnel scolaire immigrant ou formé à l'étranger. Deuxièmement, il est également important pour une direction d'établissement de manifester son ouverture et son intérêt pour la diversité, afin d'afficher ainsi clairement une vision de la diversité considérée comme une richesse. Il est tout aussi primordial pour une direction d'établissement d'enseignement de ne pas présupposer que le personnel scolaire formé à l'étranger n'a pas de compétences, car il détient souvent un bagage important de connaissances, de compétences et d'expériences qui doivent être prises en compte

(Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016). Enfin, des initiatives de sensibilisation des directions d'établissement d'enseignement aux problèmes d'insertion des enseignants formés hors Québec comme celle conduite dans l'une des commissions scolaires de l'Île de Montréal par Morrissette, Arcand, Mc Andrew et Demazière (subvention du Conseil de recherches en sciences humaines [CRSH] 2015-2018) devraient être systématisées dans l'ensemble des établissements. De même, la mise en œuvre d'une compétence interculturelle et inclusive sous-entend une adaptation des pratiques de gestion de la direction d'établissement d'enseignement qui inclut une plus grande sensibilité à la réalité d'autrui, tout particulièrement celle issue de cultures différentes de la sienne (Potvin et Larochelle-Audet, 2016).

Référentiel de stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger

Quoique plusieurs stratégies favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger présentes dans la littérature semblent liées aux défis spécifiques vécus par les enseignants formés à l'étranger, plusieurs d'entre elles s'appliquent également à l'ensemble du personnel scolaire. Il est donc ainsi proposé ici, à partir de la recherche documentaire réalisée (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Gagnon et Duchesne, 2018; Morrissette et Demazière, 2018a; Morrissette, Diédhiou et Charara, 2014; Mukamuerera, 2009; Niyubahwe, 2009; Niyubahwe, Mukamurera et Jutras, 2013), un référentiel de stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger (tableau 1). L'analyse a permis d'identifier, par type de personnel et par période scolaire, quelles stratégies de gestion relevant d'une direction d'établissement d'enseignement favorisaient cette insertion. Le tableau 1 rassemble ainsi diverses actions susceptibles, d'après la littérature sélectionnée, d'être mises en œuvre dans ce but.

Tableau 1. Référentiel de stratégies de gestion des directions d'établissement d'enseignement favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger

Au début de l'année scolaire	
Nouveau personnel scolaire	Nouveau personnel scolaire formé à l'étranger
Mettre en place un plan d'insertion socioprofessionnelle qui offre une diversité de mesures répondant aux besoins observés et témoignés par les nouveaux membres du personnel scolaire.	Mettre en place un plan d'insertion socioprofessionnelle qui offre une diversité de mesures répondant aux besoins observés et témoignés par les nouveaux enseignants formés à l'étranger.
Prendre le temps de rencontrer chaque nouveau membre du personnel scolaire.	
Mettre en place une équipe de mentors diversifiée (origine, personnalité, etc.).	Expliquer/rappeler qui est responsable de la gestion de classe dans le système scolaire québécois.
Développer une trousse pour les suppléants.	
Fournir au personnel scolaire des renseignements (documents) concernant toutes les pratiques et les procédures de l'établissement d'enseignement et de la commission scolaire.	Inviter à suivre une formation en lien avec la gestion de classe.
Au cours de l'année scolaire	
Nouveau personnel scolaire	Nouveau personnel scolaire formé à l'étranger
Favoriser des activités de rapprochement au sein du personnel scolaire.	Favoriser une culture et un climat scolaire inclusifs.
	Chercher à cerner les difficultés et forces propres à chaque membre du personnel scolaire (entrevue, observation, etc.).
Offrir de la rétroaction constructive à la suite d'observations en salle de classe (évaluation du rendement du personnel enseignant).	User de tact lorsqu'il faut informer d'un problème lié à ses pratiques, à son comportement ou à son attitude.
	Assurer un suivi (rencontre individuelle ou de groupe), afin de discuter des progrès réalisés.
	Fournir au personnel scolaire des occasions de partager des éléments de sa culture d'origine avec les collègues, les élèves et les parents afin de le faire connaître et de le valoriser.

Stratégies en début d'année scolaire

Trois stratégies ont été identifiées comme porteuses en début d'année scolaire. D'abord, il est important de mettre en place un plan d'insertion socioprofessionnelle qui offre une diversité de mesures répondant aux besoins des nouveaux enseignants formés à l'étranger, car cela témoigne d'un souci des défis vécus par ceux-ci et d'une volonté de respecter et de protéger leur dignité au travail. Cette stratégie renvoie au droit de gérance, qui implique que toute direction doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié (Code civil du Québec, 1991, art. 2087).

Ainsi, considérant les divers encadrements légaux présentés plus haut, il importe de rappeler au personnel scolaire formé à l'étranger qu'il est responsable de sa gestion de classe et que cela prend sa source dans la LIP (art. 22). À l'évidence, en effectuant ce rappel auprès de ce personnel scolaire, la direction s'assure de la qualité des services éducatifs et assure ainsi son rôle de direction pédagogique de l'établissement d'enseignement (art. 96.12). Enfin, afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger, une direction d'établissement d'enseignement devrait inviter celui-ci à suivre une formation en lien avec la gestion de classe, et ce, conformément à ses responsabilités envers le personnel scolaire, qui implique d'organiser des activités de perfectionnement du personnel de l'école convenues avec ce dernier et les diverses conventions collectives en vigueur (LIP, art. 96). Considérant également que la gestion de classe est souvent un défi de taille pour les membres du personnel formés à l'étranger (Gravelle et Duchesne, 2018), en mettant de l'avant cette stratégie, une direction s'assure de l'agir compétent de sa pratique et de celle de chaque membre du personnel (compétence 6), et ce, en intervenant de manière à faire évoluer positivement les situations difficiles (Gouvernement du Québec, 2008).

Stratégies en cours d'année scolaire

L'une des premières stratégies des directions d'établissement d'enseignement en cours d'année scolaire serait de favoriser une culture et un climat scolaire inclusifs. À titre d'exemple, celles-ci pourraient inviter le personnel scolaire formé à l'étranger à faire partie des regroupements pédagogiques existants, afin qu'il s'approprie les modalités d'organisation de l'établissement (Magnan et collab., 2018; Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016).

Cette stratégie est cruciale à long terme afin d'assurer une gestion des relations de travail adéquate, où la diversité ethnoculturelle est importante. Considérant la Charte des droits et libertés de la personne en matière de non-discrimination (art. 10), une direction a le devoir de gérer tout conflit susceptible de dégrader le climat scolaire en laissant place à différentes manifestations de mécanismes d'exclusions des personnes immigrantes (Bourque, 2008) et potentiellement se transformer en harcèlement psychologique (Loi sur les normes du travail, n.d.).

De plus, conformément à la sixième compétence attendue chez les directions d'établissement d'enseignement, soit d'assurer l'agir compétent de sa pratique et de celle de chaque membre du personnel (Gouvernement du Québec, 2008), une direction d'établissement d'enseignement doit notamment user de tact et mettre en œuvre une démarche de décentration qui consiste en un repérage et une analyse des éléments, notamment culturels, à propos desquels elle peut éprouver des difficultés à communiquer avec un personnel migrante (Cohen-Émerique, 2000). Cela est d'autant plus important lorsqu'il faut informer un membre du personnel scolaire formé à l'étranger d'un problème lié à ses pratiques, à son comportement ou à son attitude, et ce, en gardant à l'esprit les possibles conflits d'interprétation liés à l'identité culturelle de part et d'autre (Cohen-Émerique, 2000; Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016, Gravelle et Duchesne, 2018). Conformément à ses responsabilités de direction pédagogique (LIP, art. 96.12), la direction d'établissement devrait assurer un suivi auprès du personnel scolaire formé à l'étranger (rencontre individuelle ou de groupe) afin de discuter des progrès réalisés (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Gravelle et Duchesne, 2018). Cela est également lié à la sixième compétence attendue des directions d'établissement d'enseignement québécoises, selon laquelle il importe d'intervenir de manière à faire évoluer positivement les situations plus difficiles, en assurant ainsi l'agir compétent du personnel.

Enfin, afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger, une direction d'établissement d'enseignement devrait fournir à celui-ci des occasions d'échanger avec les collègues, les élèves et les parents, dans le but de faire connaître et de valoriser, notamment au niveau de l'appartenance culturelle. En agissant de la sorte, une direction témoigne notamment de son ouverture relativement à la diversité (Bergeron,

2006; Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2016; Gravelle, 2017a et 2017b; Gravelle et Duchesne, 2018; Mintzberg, 1975), tout en exerçant son droit de gérance. En effet, en appliquant cette stratégie, elle prend des mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié (Code civil du Québec, 1991, art. 2087). Ce faisant, elle s'assure du bien-être du personnel nouvellement engagé et formé à l'étranger et contribue au développement d'un milieu de travail inclusif permettant à tous d'apprendre à se connaître, tout en réduisant les risques d'incompréhensions culturelles pouvant mener à des conflits culturels.

Conclusion

En référence à nos questions de recherche qui portaient sur (1) les encadrements légaux qui régissent la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec quant à l'insertion socioprofessionnelle du personnel scolaire formé à l'étranger, sur (2) les principaux obstacles et défis vécus par ce personnel lors de cette insertion et sur (3) les stratégies de gestion pertinentes pour favoriser cette insertion et susceptibles d'amorcer un changement dans les pratiques actuelles des directions d'établissement d'enseignement, notre recherche documentaire a permis d'atteindre deux objectifs. Grâce à la littérature existante, nous avons pu d'une part distinguer spécifiquement les stratégies de gestion favorisant l'insertion socioprofessionnelle du personnel formé à l'étranger de celles s'adressant à l'ensemble du nouveau personnel et, d'autre part, effectuer des rapprochements entre le cadre légal et ces stratégies de gestion destinées spécifiquement au personnel formé à l'étranger, ce qui a conduit à la création d'un référentiel.

Notre recherche documentaire a également mis en évidence de multiples obstacles vécus par le personnel formé à l'étranger, tant sur le plan de l'accès à l'emploi que de l'insertion au sein d'une équipe-école et des méthodes pédagogiques, et elle a permis de relever diverses stratégies de gestion susceptibles d'aplanir ces difficultés. À cet égard, comme le mentionnent Mulatris et Skogen (2012), mettre en place un programme de mesures de soutien variées et souples pour que chaque milieu l'adapte à ses besoins et réponde adéquatement aux difficultés et défis, et ce, en développant « des approches complètement inclusives touchant aussi bien le personnel scolaire, les élèves que les curriculums scolaires, des modèles [d'insertion] culturellement adaptés » (p. 348) semblent constituer des stratégies de gestion efficaces.

Toutefois, notre recherche documentaire s'est limitée à la perspective du personnel formé à l'étranger. Il serait souhaitable de réfléchir ultérieurement à la manière dont une direction d'établissement d'enseignement pourrait mobiliser l'ensemble de son équipe-école dans une démarche d'insertion socioprofessionnelle du personnel formé à l'étranger, voire contribuer à des directives plus inclusives à l'échelle de la commission scolaire. En effet, intervenir à plus grande échelle, en sensibilisant le personnel scolaire formé au Québec aux défis et obstacles potentiellement vécus par les collègues formés à l'étranger, semble être une stratégie de gestion efficace qui gagne à être préconisée, cette sensibilisation constituant un point encore à développer (Niyubahwe, 2009).

Références bibliographiques

- Beaupré, S. et Pierre, L. (2013). Les collaborations chercheurs-praticiens dans le cadre d'une école montréalaise pour tous. Dans M. Mc Andrew, M. Potvin et C. Borri-Anadon (dir.) *Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité. Recherche, formation, partenariat* (p. 197-202). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, P.-G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications* (4^e éd.). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Bessette, L. et Toussaint, P. (2010). Professionnalisation des directions d'établissement d'enseignement au Québec. *Actes du XX^e de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation (AFIRSE) – section Portugal*.
- Bourque, R. (2008). Les mécanismes d'exclusion des immigrants et des réfugiés. Dans G. Legault et L. Rachédi (dir.) *L'intervention interculturelle* (2^e éd., p. 67-100). Montréal : Gaëtan Morin Éditions.
- Charte des droits et libertés de la personne*. RLRQ C-12. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-12>

- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2018). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration*.
<https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/pdf/pub/rapport-annuel-2018.pdf>
- Code civil du Québec*. (1991). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/CCQ-1991>
- Cohen-Emerique, M. (2000). *L'approche interculturelle auprès des migrants*. Dans *l'intervention interculturelle*. sous la direction de Gisèle Legault. Montréal : Éditions Gaétan Morin.
- Colley, A. C. (2002). What can principals do about new teacher attrition? *Principal*, 81(4), 22-24.
- De Stercke, J., Renson, J., Cambier, J.-B., Leemans, M. et Temperman, G. (2010). *Dynamiser l'insertion socioprofessionnelle des enseignants débutants du secondaire* (rapport de recherche).
http://enseignement.be/download.php?do_id=8042
- Diédhiou, S.B.M. (2018). *Co-analyse de la reconstruction du savoir-évaluer d'enseignants migrants en situation d'intégration socioprofessionnelle au Québec* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal.
- 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 (CÉPÉO).
- 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>
- Gouvernement du Québec. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement. Les orientations et les compétences professionnelles*.
http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf
- Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* (Thèse de doctorat, Université de Paris-Est, Paris).
<http://www.theses.fr/2009PEST0058>
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique du Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93. <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2012-v40-n1-ef0137/1010147ar.pdf>
- Gravelle, F. (2013). Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer! *Actes du Congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*. Montpellier, France.
- Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec...situation qui peut épuiser... *La recherche en éducation*, 13. <http://www.la-recherche-en-education.org/index.php/lre/article/view/192>
- Gravelle, F. (2017a). Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : stratégies efficaces. *Revue 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
- Gravelle, F. (2017b). Superviser et encadrer les nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) à l'aide d'un dispositif d'accueil favorisant leur insertion socioprofessionnelle. Dans L. Celis et V.A. Reyes Bruneau (dir.). *Immigration, diversité ethnoculturelle et citoyenneté. Actes du colloque interdisciplinaire et international pour étudiants et nouveaux chercheurs 2017* (p. 51-61), Montréal : Centre de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC) et UQAM. <https://criec.uqam.ca/publications/cahiers-du-criec.html>
- Gravelle, F. et Duchesne, C. (2018). Stratégies d'encadrement favorisant l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration : l'apport du leadership. *Éducation et francophonie*, 46(1), 142-161. http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/EF-46-1-142_GRAVELLE_46-1_vf.pdf

- Gravelle, F., Duchesne, C., Génier, É. et Ghannou, N. (2016). *Dispositif d'accueil favorisant l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII). Guide ayant pour objectif d'aider les équipes écoles à améliorer la démarche d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII)*. Ottawa : Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CÉPÉO).
- Grenier, S. (2018). *Portrait socioculturel des élèves inscrits dans les écoles publiques de l'île de Montréal : inscriptions au 3 novembre 2017*. Montréal : Comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal. <http://www.cgtsim.qc.ca/fr/documents-site-web/380-portrait-socioculturel-inscription-2018-2019/file>
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2018). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2018*. <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/pdf/pub/rapport-annuel-2018.pdf>
- Le Gall, J., Xenocostas, S., Peat, J., Bereza, E. et Walsh, S. (2013). Une recherche inclusive pour des pratiques inclusives : l'exemple du Centre de santé et de services sociaux de la Montagne. Dans M. Mc Andrew, M. Potvin et C. Borri-Anadon (dir.), *Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité. Recherche, formation, partenariat* (p. 171-190). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Leroux, M. et Mukamurera, J. (2013). Bénéfices et conditions d'efficacité des programmes d'insertion socioprofessionnelle en enseignement : état des connaissances sur le sujet. *Formation et profession*, 21(1), 13-27.
- Loi sur les normes du travail*. N-1.1. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1>
- Loi sur l'instruction publique*, RLRQ c I-13.3. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3>
- Magnan, M.-O., Gosselin-Gagné, J., Pereira Braga, L. et Armand, F. (2018). Leadership « inclusif » en contexte pluriethnique montréalais. Dans F. Kanouté et J. Charrette (dir.), *Diversité socioculturelle et ethnique dans les espaces d'apprentissage et de formation scolaires*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Mc Andrew, M. et Audet, G. (2016). La diversité ethnoculturelle et les rapports ethniques au Québec: le contexte historique et social. Dans M. Potvin, M.-O. Magnan et J. Larochelle-Audet (Dir.) *La diversité ethnoculturelle, religieuse et linguistique en éducation. Théories et pratiques* (p. 2-19), Montréal : Fides
- Mintzberg, H. (1975). Manager's job: folklore and fact, *Harvard Business Review*, 53(4), p. 49-61.
- Morrisette J., Diédhiou, B. et Charara, Y. (2014). *Un portrait de la recherche sur l'intégration socioprofessionnelle des enseignants formés à l'étranger*. Montréal : Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité, Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. <https://www.cipcd.ca/wp-content/uploads/2014/10/Rapport-Morrisette-et-al-VF-20-oct-2014.pdf>
- Morrisette, J. et Demazière, D. (2018a). *Les expériences d'intégration professionnelle des enseignants migrants à Montréal*. <https://cipcd.ca/wp-content/uploads/2014/04/Rapport-de-recherche-Morrisette-Demazi%C3%A8re-intergration-professionnelle-ens-migrants.pdf>
- Morrisette, J. et Demazière, J. (2018b). L'expérience du personnel enseignant formé à l'étranger dans les écoles de Montréal. Apports et enseignements d'une recherche collaborative. *Éducation et francophonie*, 46(2), 189-207. https://www.acelf.ca/c/revue/pdf/EF-46-2-189_MORISSETTE_46-2_vf.pdf
- Mulatis, P. et Skogen, R. (2012). Pour une inclusion complète : l'insertion socioprofessionnelle des étudiants stagiaires des minorités visibles dans l'école francophone albertaine. *Revue internationale d'études canadiennes*, 45-46, 331-352.
- Mukamurera, J. (2009). Les dimensions d'une insertion socioprofessionnelle réussie : points de vue d'enseignantes et d'enseignants. Atelier présenté lors du colloque du CNIPE *À la lumière de nos actions, donnons un nouvel élan à la profession!* Laval, 30 avril et 1^{er} mai 2009..
- Niyubahwe, A., Mukamurera, J. et Jutras, F. (2013). S'adapter au rôle professionnel lorsqu'on est enseignant de migration récente au Québec : expérience, défis et facteurs de réussite. *Nouveaux cahiers de recherche en éducation*, 16(2), 55-87.

- Niyubahwe, A., Mukamurera, J. et Jutras, F. (2014). L'expérience de transition professionnelle des enseignants de migration récente au Québec. *Revue canadienne de l'éducation*, 37(4), 1-32.
- Niyubahwe, A. (2009). État actuel des connaissances sur l'insertion socioprofessionnelle des enseignants immigrants au Canada et ailleurs en Occident. Atelier présenté lors du colloque du CNIPE À la lumière de nos actions, donnons un nouvel élan à la profession! Laval, 30 avril et 1^{er} mai 2009.
- Pelletier, G. (2016). L'évolution de la gouvernance en éducation : enjeux et défis. *Éducation Canada*.
<https://www.edcan.ca/articles/levolution-de-la-gouvernance-en-education-enjeux-et-defis/?lang=fr>
- Pochet B. (2005). *Méthodologie documentaire. Rechercher, consulter, rédiger à l'heure d'Internet* (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck Université.
- Poirel, E. (2009). *Les sources de stress professionnel, le vécu émotionnel et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec*. Rapport de recherche produit pour la Commission scolaire de Montréal (CSDM) et la Fédération québécoise des directions d'école (FQDE). <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Stress-Emmanuel-Poirel.pdf>
- Poirel, E. (2013). Pour de nouvelles compétences professionnelles chez les gestionnaires en administration de l'éducation : les compétences émotionnelles. *Actes du Colloque de l'ADERAE : État des lieux en administration de l'éducation, recherche, formation et prospectives - 80^e congrès de l'ACFAS*.
- Poirel, E. (2014). Stress et bien-être chez les directions d'école au Québec. Dans S. Parayre et A. Klein (dir.), *Éducation et santé : des pratiques aux savoirs* (p. 151-163). Paris : L'Harmattan.
- Poirel, E., Sénéchal, C., Savoie, A., Brunet, L., Théorêt, M., St-Germain, M. et Durand, J.C. (2016). Professionnalisation et santé chez les directions d'établissement scolaire : entre tension du métier et construction d'une identité professionnelle. Dans G. Fournier, E. Poirel et L. Lachance (dir.), *Éducation et vie au travail : Perspectives contemporaines sur les parcours de vie professionnelle*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Potvin, M. et Larochelle-Audet, J. (2016). Les approches théoriques sur la diversité ethnoculturelle en éducation et les compétences essentielles du personnel scolaire. Dans M. Potvin, M.-O. Magnan et J. Larochelle-Audet (Dir.) *La diversité ethnoculturelle, religieuse et linguistique en éducation. Théories et pratiques* (p. 110-127), Montréal : Fides
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE*. Anjou : Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement (FQDE). <http://fqde.qc.ca/wp-content/uploads/2014/02/Michel-St-Germain-version-abregee.pdf>
- Toussaint, P. (2018). Module 6 : Débats et enjeux sociaux de l'éducation. Dans Groupe Organisation de l'éducation au Québec (dir.), *Site Internet Organisation de l'éducation au Québec* (version 17). Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Toussaint, P. et Bissonnette, M. (2018). La gestion de l'éducation en contexte de diversité. Dans C. Barnabé et P. Toussaint (dir.). *L'administration de l'éducation : une perspective historique* (2^e éd., p. 409-416). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, Hors série(3), 243-272. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf