

REVUE **ERNAE**

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 1, n° 1, 2017

**Favoriser l'insertion professionnelle
des nouveaux enseignants issus de
l'immigration (NEII) :
diffusion de stratégies efficaces**

France GRAVELLE



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

Comité éditorial invité

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Comité de rédaction

Yamina Bouchamma, Université Laval
Ginette Casavant, Université de Montréal
David D'Arrisso, Université de Montréal
Marc Garneau, Université de Sherbrooke
Andréanne Gélinas-Proulx, Université du Québec en Outaouais

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Jules Rocque, Université de St-Boniface
Marjolaine St-Pierre, Université de Montréal

Conception graphique et montage

Pascale Ouimet, rév. a.

Révision linguistique

Ginette Casavant
Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

4

ERAdE, une nouvelle venue... bien attendue!

Alain HUOT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

ENTREVUE

8

Régent Fortin, un fondateur!

Ginette CASAVANT, Université de Montréal (Canada)

SCIENTIFIQUE

Analyse

15

Les modes de centralisation dans les relations entre l'instance centrale étatique du Québec et les entités décentralisées

André BRASSARD, Université de Montréal (Canada)

31

Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action

Guy PELLETIER, Université de Sherbrooke (Canada)

49

La professionnalisation des directions d'établissements scolaires vue sous l'angle des actes réservés

Richard BOUDREAU, Université de Montréal (Canada)
Frédéric YVON, Université de Genève (Suisse)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)

64

La direction d'école : entre droit, déontologie, morale et éthique

Jeanne SIMARD, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Marc-André MORENCY, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)
Catherine LAROUCHE, Université du Québec à Chicoutimi (Canada)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique

83

Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse : la place donnée à l'élève

Lise-Anne ST-VINCENT, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)
María Odet MOLINER GARCÍA, Universitat Jaume I (Espagne)
Serge RAMEL, Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse)

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Pour nous joindre

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

SCIENTIFIQUE

Recherche empirique (suite)

104

Accompagnement des enseignants par la communauté d'apprentissage professionnelle : pratiques et sentiment d'efficacité de directions d'établissement d'enseignement

Yamina BOUCHAMMA, Université Laval (Canada)
Daniel APRIL, Université Laval (Canada)
Marc BASQUE, Université de Moncton (Canada)

124

Analyse pancanadienne et internationale des indicateurs utilisés pour rendre compte de la performance des systèmes éducatifs nationaux

Julie AUCLAIR, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)
Julie LABROSSE, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)
Marco GAUDREAU, Cégep de Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert (Canada)

149

Le rôle des principaux des collèges d'enseignement moyen dans le système éducatif du Sénégal

Salif BALDÉ, Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (Sénégal)
Lucie HÉON, Université Laval (Canada)

162

Projets de vie des élèves, expériences des acteurs d'enseignement et curriculum de l'enseignement secondaire en République démocratique du Congo

Ndugumbo VITA, Université de Lubumbashi (République démocratique du Congo)
Denis SAVARD, Université Laval (Canada)

RECENSION

192

L'exercice d'un leadership centré sur l'apprentissage en milieu défavorisé : recension des écrits

Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)
Emmanuel POIREL, Université de Montréal (Canada)
Ibrahim SBALLIL, Université de Montréal (Canada)
Roseline GARON, Université de Montréal (Canada)
Sophie RODRIGUE, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

209

Focalisation sur le leadership collaboratif

Andréanne GÉLINAS-PROULX, Université du Québec en Outaouais (Canada)
Aini-Kristiina JÄPPINEN, University of Jyväskylä (Finlande)

216

Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : diffusion de stratégies efficaces

France GRAVELLE, Université du Québec à Montréal (Canada)

227

École en milieu défavorisé : davantage d'élèves en difficulté d'apprentissage ou déficit de justice sociale?

Sophie MOISAN, Université de Montréal (Canada)
Jean ARCHAMBAULT, Université de Montréal (Canada)

Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : diffusion de stratégies efficaces

France GRAVELLE

Université du Québec à Montréal (Canada)

RÉSUMÉ

Actuellement, de nombreux enseignants issus de partout à travers le monde immigreront au Canada. L'embauche d'enseignants néo-canadiens est donc devenue une pratique fréquente au sein des conseils scolaires de la province de l'Ontario comme dans d'autres provinces canadiennes. Étant donné que les nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) semblent éprouver des difficultés quant à leur insertion professionnelle, il s'avère important de s'interroger à propos des stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être efficaces et que pourraient préconiser les membres de la direction d'école, afin de permettre aux NEII de vivre une insertion professionnelle réussie au sein des écoles franco-ontariennes.

MOTS-CLÉS

directeur d'école, gestion de l'éducation, administration scolaire, direction d'établissement, tâche d'un directeur d'école

1. CONTEXTE

Selon Citoyenneté et Immigration Canada (2013), le Canada est devenu une terre d'accueil pour de nombreux immigrants provenant de différents pays à travers le monde. L'embauche d'enseignants néo-canadiens est donc devenue plus fréquente dans plusieurs provinces canadiennes, comme l'Ontario. Cependant, certains enseignants issus de l'immigration rencontrent des défis qui ont été observés, comme la gestion de classe et l'adaptation de stratégies d'enseignement (Bascia,

1996; Beynon, Ilieva et Dichupa, 2004; Cruickshank, 2004; Duchesne, 2008; Provencher, Lepage et Gervais, 2016; Vallerand et Martineau, 2006). Afin d'aider les nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) à relever les défis qui se présentent à eux, quelques auteurs soulignent le rôle crucial que les membres de la direction d'école jouent quant à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants (Duchesne et Kane, 2010; Vallerand et Martineau, 2006). Étant donné que les NEII semblent éprouver des difficultés quant à leur insertion professionnelle, il s'avère donc important de s'interroger à propos des stratégies d'encadrement vraisemblablement efficaces que pourraient préconiser les membres de la direction d'école, afin de permettre aux NEII de vivre une insertion professionnelle réussie au sein des écoles franco-ontariennes.

Dans le cadre d'une recherche intitulée « Dispositif d'encadrement et d'accompagnement des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) » (Duchesne, Gagnon et Gravelle, 2015), il a été possible de déterminer des stratégies en matière de supervision et d'encadrement comme étant des pratiques qui semblent être exemplaires. Ces dernières, toutes aussi importantes les unes que les autres, ont été diffusées à l'ensemble des membres de la direction d'écoles du conseil scolaire ayant subventionné le projet, dans le cadre d'une formation développée par la cochercheuse responsable du volet « gestion de l'éducation ». Cet article a pour objectif de faire part des stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être les plus efficaces parmi celles utilisées et recommandées par des membres de la direction d'école ayant supervisé des NEII au cours de leur carrière de gestionnaire en éducation, telles que recensées dans ce volet.

2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Malgré le fait que les enseignants immigrants arrivent au Canada avec des qualifications et une expérience en enseignement acquises dans leur pays d'origine ou dans un autre pays, ces personnes peuvent rencontrer des défis. À titre d'exemple, l'entrée en fonction de ces enseignants dans les écoles canadiennes peut exiger d'eux de s'approprier une nouvelle culture scolaire, même de changer ou d'adapter leurs stratégies d'enseignement (Phillion, 2003). Afin de pallier ces difficultés, les recherches de Niyubahwe, Mukamurera et Jutras (2013, 2014) recommandent un soutien et un accompagnement adaptés aux besoins particuliers des NEII de la part de leur direction d'école.

C'est donc à partir du constat des difficultés vécues au sein de ses établissements scolaires que le conseil scolaire franco-ontarien, partenaire de cette recherche, a demandé à une équipe de chercheurs de recenser les stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être efficaces quant à l'insertion professionnelle des NEII, afin de pouvoir les partager à l'ensemble des membres de son équipe de direction. Cette demande s'est donc traduite, dans le volet « gestion de l'éducation », par la question de recherche suivante : « Quelles sont les stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être les plus efficaces pour favoriser l'insertion professionnelle des NEII? ».

3. CADRE THÉORIQUE

En Ontario, les responsabilités de la direction d'école quant à l'accueil et à l'encadrement des nouveaux enseignants sont décrites dans le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) prescrit par le ministère de l'Éducation de l'Ontario (Gouvernement de l'Ontario, 2010). Même si le document est très détaillé, aucune spécification ni ligne d'orientation explicite ne sont proposées en lien avec les NEII.

De plus, dans le but de soutenir les membres de la direction d'école dans le cadre de leurs fonctions, le gouvernement de l'Ontario s'est doté d'un Cadre de leadership (L'Institut de leadership en éducation, 2012, 2013), présentant un ensemble d'outils qui contribuent à renforcer et à perfectionner les habiletés personnelles de leadership. Par contre, le Cadre de leadership ne réfère à aucune stratégie de supervision et d'encadrement pouvant favoriser l'insertion professionnelle des NEII.

À la suite de ces constats, dans le but de se rapprocher de la philosophie sous-jacente au développement du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO), qui est basé sur des habiletés personnelles de membres de la direction d'école chevronnés, il a été décidé de retenir comme modèle théorique le cadre de leadership des trois «C» (*Leadership Competencies, Character and Commitment*) de Gandz, Crossan, Seijts et Stephenson (2010). En fait, dans le cadre de leur recherche, ces chercheurs sont parvenus à la conclusion que le leadership se caractérise par trois grandes composantes reposant tant sur les plans de l'être que du faire. Selon ces chercheurs, le leadership se situe à la croisée de trois composantes : le caractère, les compétences et l'engagement, qui composent le cadre de leadership des trois «C». Plus précisément, ils en sont venus à la conclusion que la compréhension d'une seule de ces composantes ne permet pas de définir pleinement les leaders et leur leadership. Les auteurs de ce cadre croient que, de nos jours, l'efficacité des leaders ne dépend pas seulement de leur compétence dans leur domaine, mais aussi des traits de caractère dont ils font preuve ainsi que de leur implication dans le cadre de leurs fonctions. À vrai dire, ils croient que c'est au moment où toutes les composantes sont intégrées les unes aux autres que la véritable essence du leader peut se manifester.

Pour en arriver à leur conclusion, les chercheurs se sont basés sur le plus grand des projets internationaux ayant été mené à ce jour portant sur le leadership, qui regroupe des participants provenant de 56 pays et compte plus de 300 leaders établis au Canada, aux États-Unis, en Angleterre, de même qu'en Chine (Gandz, Crossan, Seijts et Stephenson, 2010).

C'est donc à partir du cadre de leadership des trois «C» que le protocole d'entrevue a été développé afin de déterminer quelles habiletés personnelles et quelles stratégies de supervision et d'encadrement efficaces permettent de favoriser l'insertion professionnelle des NEII.

4. MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique retenue pour réaliser le projet de recherche a été l'entrevue semi-dirigée. Le recrutement des participants a été réalisé grâce à des invitations qui ont été acheminées par courriel à tous les membres de la direction d'école du conseil scolaire participant à ce projet de recherche. Le contenu de l'invitation était constitué de l'objectif du projet, de la durée de l'entrevue semi-dirigée ainsi que de la nature de leur participation attendue. Six membres de direction d'école répondant au critère « ayant accueilli des NEII » ont volontairement accepté de participer à la recherche, constituant ainsi l'échantillonnage intentionnel de la recherche (Savoie-Zajc, 2007). L'horaire chargé des membres de la direction d'école (Gravelle, 2012) semble avoir influencé le taux de participation, car malgré deux rappels acheminés par l'un des surintendants du conseil scolaire, il y a eu peu de participants.

4.1 COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données a été réalisée grâce à des entrevues individuelles semi-dirigées, enregistrées sur lecteur audionumérique, dont la durée a varié de 45 à 60 minutes. Le protocole d'entrevue contenait 17 questions qui portaient tant sur les difficultés et les obstacles vécus lors de l'insertion professionnelle des NEII qui ont été perçus par les membres de la direction d'école, que sur le style de gestion à préconiser ou sur les stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être efficaces. Trois de ces questions avaient un lien direct avec les stratégies de supervision et d'accompagnement : « Pouvez-vous décrire les différentes stratégies de supervision et d'encadrement que vous utilisez auprès des nouveaux enseignants du PIPNPE? », « En tenant compte uniquement des difficultés d'insertion professionnelle rencontrées par les NEII, quelles sont les stratégies de supervision et d'encadrement qui vous semblent les plus efficaces pour les aider à surmonter ces difficultés? », « Quelles sont les stratégies de supervision et d'encadrement qui vous semblent les plus efficaces pour aider les mentors à accompagner les NEII pour surmonter les difficultés? ».

Pour ce qui est des verbatim d'entrevues, ces derniers ont été transférés intégralement dans la banque de documents du logiciel NVivo 10 qui a été utilisé comme outil de traitement des données. Ils ont été soumis à deux phases d'analyse privilégiant une approche semi-inductive. Dans un premier temps, une relecture des données a été effectuée, puis ces dernières ont été traduites en codes et en catégories. Par la suite, un travail de révision, de classification et de mise en relation des codes et des catégories a été réalisé.

4.2 PROFIL DES PARTICIPANTS

Voici ci-dessous le profil des participants au projet de recherche.

Pseudo-nyme	Âge	Poste occupé	Secteur	Année(s) d'expérience à la direction	Nombre d'enseignants supervisés au PIPNPE (en général, issus de l'immigration)
Denise	Entre 40 et 50 ans	Directrice adjointe	Élémentaire	5,5	8
Diane	Entre 40 et 50 ans	Directrice	Élémentaire	14	Plusieurs (ne sait pas le nombre exact)
Didier	Entre 50 et 60 ans	Directeur	Élémentaire	10	Une bonne vingtaine
Daniel	Entre 30 et 40 ans	Directeur adjoint	Secondaire	0,8	3
Damien	Entre 50 et 60 ans	Directeur	Secondaire	6	Environ 10
David	Entre 30 et 40 ans	Directeur	Secondaire	12	Environ 25

Tableau 1 Membres de la direction d'école ayant participé à la recherche

5. RÉSULTATS D'UNE PARTIE DU VOLET « GESTION DE L'ÉDUCATION » DU PROJET DE RECHERCHE

Étant donné que l'objectif de cet article est de présenter les stratégies de supervision et d'encadrement qui semblent être efficaces aux yeux des participants à la recherche, seule une synthèse de leurs réponses est présentée pour chacune des catégories en lien avec le volet « gestion de l'éducation ». Ainsi, les trois grandes catégories de stratégies de supervision et d'encadrement recommandées sont : les stratégies facilitant l'intégration du NEII au sein de l'équipe-école, les stratégies relatives à la bonne application du PIPNPE, ainsi que les stratégies facilitant la compréhension de la culture scolaire canadienne ou franco-ontarienne.

5.1 PREMIÈRE CATÉGORIE : STRATÉGIES FACILITANT L'INTÉGRATION DU NEII AU SEIN DE L'ÉQUIPE-ÉCOLE

5.1.1 Stratégies d'intégration de base

Afin de bien préparer la venue du NEII, voici quelques stratégies de base qui semblent faciliter l'intégration au sein de l'établissement scolaire, selon les membres de la direction d'école ayant participé à la recherche :

- 1) Les membres de la direction d'école qui accueillent un NEII peuvent prendre le temps de se renseigner concernant les différences culturelles avant leur entrée en fonction. Cette démarche peut se réaliser grâce aux renseignements disponibles sur le Web, qui seraient ensuite communiqués aux membres de l'équipe-école, afin de les sensibiliser aux différences culturelles. Ce partage d'informations pourrait éviter des malentendus ou des problèmes au sein de l'équipe. Le fait de manifester clairement son ouverture et son intérêt pour la diversité culturelle représente un gage de succès.
- 2) En tant que membre de la direction d'école, il semble important de ne pas présupposer que le NEII ne connaît rien. En fait, cette personne possède un bagage important de connaissances, de compétences et d'expériences qui doivent être prises en considération. Il peut s'avérer important de prendre le temps d'échanger avec le NEII dès son entrée en fonction. Des rencontres individuelles avec des membres de la direction d'école pourraient favoriser l'établissement d'un dialogue permettant au NEII de faire partager ses expériences professionnelles. De plus, si la personne est d'accord, les membres de la direction d'école pourraient lui laisser la parole, lors d'une rencontre d'équipe-école, afin qu'elle puisse raconter ses expériences professionnelles avec l'ensemble du personnel.

5.1.2 Stratégies en lien avec l'accueil et l'intégration au sein de l'équipe-école

L'intégration sociale au sein d'une nouvelle équipe n'est pas toujours facile, d'autant plus lorsque la personne est originaire d'un autre pays et d'une autre culture. Voici donc quelques stratégies qui ont pour objectif de favoriser une insertion professionnelle réussie pour le NEII, selon les membres de la direction d'école ayant participé à la recherche :

- 1) Lors de l'arrivée du NEII, les membres de la direction d'école peuvent demander au personnel administratif de préparer tous les renseignements (documents) concernant toutes les pratiques et procédures de l'école. Afin d'établir un lien de confiance dès le départ, il serait bien que les membres de la direction d'école remettent eux-mêmes tous les documents (ou une partie) au NEII en lui expliquant l'importance de lire le tout.

- 2) Dès le début de l'année, l'organisation d'une rencontre par les membres de la direction d'école pour accueillir et présenter le NEII à l'équipe-école semble s'avérer une excellente stratégie. En fait, cela aide à montrer au NEII qu'il est le bienvenu au sein de l'équipe-école.
- 3) Les membres de la direction d'école peuvent inviter le NEII à participer à des comités et à des communautés d'apprentissage professionnelles en s'assurant qu'il en comprenne bien le mode de fonctionnement. En fait, compte tenu que le NEII ne connaît pas l'organisation de l'école, il est bien de l'inviter à faire partie des regroupements pédagogiques qui existent au sein des établissements scolaires.
- 4) En tant que membres de la direction d'école, il est possible de favoriser, au sein de l'équipe-école, des activités ludiques et sociales qui faciliteront l'intégration du NEII.
- 5) De nos jours, l'emploi du temps des membres de la direction d'école est fort chargé et de longues heures de travail sont exigées par semaine (Gravelle, 2015) afin de réaliser l'ensemble des dossiers. Malgré cette réalité, il semble profitable, tant pour le NEII que pour le membre de la direction d'école, de réserver du temps pour accueillir le NEII et suivre ses progrès. Plus spécifiquement, il semble que cela peut lui permettre de se sentir soutenu et accompagné.

5.2 DEUXIÈME CATÉGORIE : STRATÉGIES RELATIVES À LA BONNE APPLICATION DU PIPNPE

Le PIPNPE est un programme qui favorise l'épanouissement et le perfectionnement professionnel. Il comporte les éléments d'insertion professionnelle suivants : l'orientation proposée par l'école et le conseil scolaire pour tout nouvel enseignant, du mentorat assuré par un personnel enseignant chevronné, du perfectionnement professionnel, ainsi qu'une formation dans différents domaines.

Ainsi, à titre de membres de la direction d'école supervisant des NEII, les participants à la recherche sont d'avis qu'il est bien de prendre en considération les stratégies de supervision et d'encadrement suivantes :

- 1) Transmettre au NEII l'information relative au PIPNPE et à son fonctionnement (les objectifs du programme, les activités d'accueil et de développement destinées au nouveau personnel enseignant) et l'inciter à consulter le site Web du programme, afin d'être informé de l'importance de ce programme pour le développement de sa carrière au sein des écoles franco-ontariennes.
- 2) Étant donné que la relation hiérarchique peut être différente de celle du pays d'origine du NEII, il peut s'avérer judicieux, pour les membres de la direction d'école, de donner de la rétroaction constructive à la suite d'observations en salle de classe, tout en usant de tact lorsqu'il faut informer un NEII d'un problème lié à ses pratiques, à son comportement ou à son attitude.

5.3 TROISIÈME CATÉGORIE : STRATÉGIES FACILITANT LA COMPRÉHENSION DE LA CULTURE SCOLAIRE CANADIENNE OU FRANCO-ONTARIENNE

Malgré le fait que le NEII soit diplômé d'un programme de formation à l'enseignement en Ontario, il ne faut pas présupposer qu'il possède toutes les connaissances et compétences requises en ce qui concerne la culture scolaire canadienne ou franco-ontarienne. Ainsi, afin que cette personne puisse vivre une insertion professionnelle réussie, voici des stratégies de supervision et d'encadrement recommandées par les participants aux entrevues :

- 1) Expliquer au NEII, ou lui rappeler, qui est responsable de la gestion de classe dans le système scolaire canadien.
- 2) Selon les besoins exprimés par le NEII, les membres de la direction d'école sont en mesure de favoriser un jumelage, soit avec un mentor canadien de souche ou avec un mentor issu de l'immigration. Il est également du ressort de la direction de s'assurer que le mentor comprenne bien son rôle, qu'il possède les connaissances, les compétences et les habiletés relationnelles requises pour accompagner le mentoré avec qui il est jumelé. De plus, le fait de rencontrer occasionnellement le mentor et le mentoré, ensemble et individuellement, permet de s'assurer la bonne entente de la dyade.

6. DISCUSSION

Comme l'a mentionné Vogel (2004), une fois les nouveaux enseignants embauchés, la première tâche qui incombe aux membres de la direction d'école consiste à leur fournir certaines informations quant au fonctionnement et à l'organisation de l'école.

Plus précisément, comme l'a spécifié Shakrani (2008), en plus de renseigner les nouveaux enseignants, les membres de la direction d'école ont un important rôle d'accueil à jouer lors de leur arrivée au sein de l'équipe-école. En fait, comme mentionné par Baillauquès et Breuse (1993), ce rôle se traduit par le fait d'accueillir chaleureusement le NEII, afin qu'il se sente bien dans son nouveau milieu de travail, tout en lui apportant le soutien nécessaire.

Ainsi, compte tenu que les NEII semblent éprouver plus de difficultés quant à leur insertion professionnelle que les enseignants canadiens de souche, il apparaît donc important que les membres de la direction d'école portent une attention particulière à ces nouveaux membres du personnel, afin que ces derniers puissent rapidement s'intégrer à l'équipe-école, tout en assumant bien leurs nouvelles responsabilités professionnelles. Bien entendu, malgré la surcharge de travail des membres de la direction d'école (Gravelle, 2013), il semble important que la direction ou la direction adjointe puisse prendre le temps de rencontrer les NEII dès leur entrée en fonction, ainsi qu'à quelques reprises par la suite, afin d'établir le lien de confiance entre employé et supérieur.

De plus, afin d'évaluer les retombées de cette recherche, il serait intéressant, dans une recherche ultérieure, d'examiner l'expérience d'insertion professionnelle de NEII supervisés par des membres de la direction d'école formés à l'importance de leur rôle auprès d'eux. Ce projet de recherche pourrait avoir comme objectif de valider l'influence de la communication de ces stratégies de supervision et d'encadrement à d'autres membres de direction d'école.

7. CONCLUSION

Bref, comme l'ont mentionné plusieurs chercheurs, il est intéressant de constater à quel point les membres de la direction d'une école sont en mesure de favoriser l'insertion professionnelle des NEII grâce à des stratégies de supervision et d'accompagnement simples. Elles se regroupent en trois catégories, à savoir : les stratégies facilitant l'intégration du NEII au sein de l'équipe-école, les stratégies relatives à la bonne application du PIPNPE, ainsi que les stratégies facilitant la compréhension de la culture scolaire canadienne ou franco-ontarienne. À titre de projet, l'équipe de recherche a proposé de mettre sur pied une communauté d'apprentissage professionnelle destinée aux membres de la direction d'école. Cette recommandation permettrait d'analyser des situations professionnelles différentes, d'où émergeraient probablement d'autres stratégies efficaces pouvant être utilisées par des membres de la direction d'école œuvrant dans différents milieux scolaires.

8. RÉFÉRENCES

- Bascia, N. (1996). Teacher Leadership: Contending with Adversity. *Canadian Journal of Education*, 21(2), 155-169. Récupéré de <http://www.csse-scee.ca/CJE/Articles/FullText/CJE21-2/CJE21-2-05Bascia.pdf>
- Baillauquès, S. et Breuse, É. (1993). *La première classe. Les débuts dans le métier d'enseignant*. Paris, France : ESF éditeur.
- Beynon, J., Ilieva, R. et Dichupa, M. (2004). Re-credentialling Experiences of Immigrant Teachers: Negotiating Institutional Structures, Professional Identities and Pedagogy. *Teaching and Teacher Education*, 10(4), 429-444.
- Citoyenneté et Immigration Canada. (2013). *Canada — Entrées totales de titulaires de permis de travail dans le cadre d'un programme de mobilité internationale selon la province ou le territoire et la région urbaine, 2009-2013*. Récupéré de <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/statistiques/faits2013-preliminaire/03.asp>
- Cruickshank, K. (2004). Toward diversity in teacher education: teacher preparation of immigrant teachers. *European Journal of Teacher Education*, 27(2), 125-138.
- Duchesne, C. (2008). Difficultés d'insertion professionnelle en enseignement : le rôle des conceptions d'étudiants étrangers inscrits dans un programme de formation des maîtres. *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 8, 119-139.

- Duchesne, C. et Kane, R. (2010). Défis de l'insertion professionnelle et dispositifs d'encadrement. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(1), 63-80.
- Duchesne, C., Gagnon, N. et Gravelle, F. (2015). *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 de projet – volet recherche*. Ottawa, Canada : Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO).
- Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G. et Stephenson, C. (2010). *Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development*. London, Canada : Richard Ivey School of Business.
- Gouvernement de l'Ontario. (2010). *Évaluation de rendement du personnel enseignant — Guide des exigences et des modalités*. Toronto, Canada. Récupéré de http://www.edu.gov.on.ca/fre/teacher/pdfs/TP_Manual_French_September2110.pdf
- Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la profession de direction/direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la Réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93. Récupéré de http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/EF-40-1-076_GRAVELLE.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. Récupéré de <http://www.eref2013.univ-montp2.fr/cod6/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99%C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>
- 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, 5-20. Récupéré de <http://www.la-recherche-en-education.org/index.php/lre/article/view/192/115>
- L'institut de leadership en éducation. (2012). *Cadre de leadership de l'Ontario 2012, une discussion relative aux fondements de la recherche*. Récupéré de https://education-leadership-ontario.ca/media/resource/CLO_2012_une_discussion_au_sujet_de_la_recherche_vFINALE_26_octobre.pdf
- L'institut de leadership en éducation. (2013). *Le Cadre de leadership de l'Ontario. Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario*. Ottawa, Canada. Récupéré de http://adfo.org/wp-content/uploads/2015/07/6_RESSOURCES_5-CLO_2013.pdf
- 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 la 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.
- Phillion, J. (2003). Obstacles to accessing the teaching profession for immigrant women. *Multicultural Education*, 11(1), 41-45.

- Provencher, A., Lepage, M. et Gervais, C. (2016). Difficultés éprouvées dans la maîtrise de certaines compétences professionnelles chez des enseignantes-stagiaires issues de l'immigration récente. *Formation et profession*, 24(1), 15-28. Récupéré de <http://formation-profession.org/en/pages/article/24/13/274>
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives, Hors série* (5), 99-111. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf
- Shakrani, S. (2008). *Teacher Turnover: Costly Crisis, Solvable Problem*. East Lansing, MI : Michigan State University, Education Policy Centre. Récupéré de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502130.pdf>
- Vogel, T. L. (2004). *An Analysis of Working Conditions Experienced by Beginning Teachers in an Urban School District* (thèse de doctorat non publiée). University of Memphis, TN.
- Vallerand, A.-C. et Martineau, S. (2006). *Rôle de la direction quant à l'insertion professionnelle*. Trois-Rivières, Canada : Laboratoire d'analyse de l'insertion professionnelle en enseignement (LADIPE).