

La gestion des relations de travail des directions d'établissement d'enseignement québécoises œuvrant en contexte de diversité



Mélissa Bissonnette, Ph. D.
Professeure en gestion de la diversité
Université du Québec à Montréal
Département d'éducation et pédagogie

France Gravelle, Ph. D.
Professeure en gestion de l'éducation
et nouvelle gouvernance
Université du Québec à Montréal
Département d'éducation et pédagogie

Recherches

Mandat du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES) :



- **Outiller** les directions d'établissement :

- La gestion des relations de travail en contexte pluriethnique.
- Le soutien et l'accompagnement efficace des membres du personnel scolaire formé à l'étranger ou appartenant à des groupes minoritaires.



Recherches

(2006-2009)

Université de Paris-Est

Analyse de l'épuisement professionnel
chez les directions d'établissement des
commissions scolaires francophones
du Québec



(2015)

Analyse de l'épuisement professionnel
chez les membres de la direction
d'école des **conseils scolaires franco-**
ontariens



Rôle de la direction d'établissement d'enseignement à l'ère du 21^e siècle



**Complexification du rôle et des responsabilités
des directions d'établissement d'enseignement
au Québec depuis les dernières années**

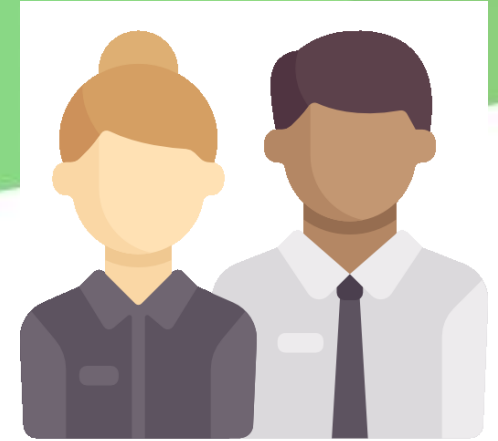
=

Occasion de stress

Épisode 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, Poirel et Yvon, 2008, 2009a, 2009b, 2010, 2011)

Diversité dans les établissements d'enseignement



La **diversité** de la **main-d'œuvre** est omniprésente dans les **établissements d'enseignement**. Cette réalité n'est pas nouvelle, mais elle est en constante évolution. La diversité ethnoculturelle amène **une plus-value** au milieu favorisant une **ouverture à l'autre** et **l'apprentissage du vivre-ensemble**.



Les situations engendrés par cette diversité sont **complexes**, et les **modes d'intervention pour les gérer sont variés**. Dans le domaine de la gestion, **certain perçoivent** la diversité de la main-d'œuvre comme une **contrainte**, alors que d'autres la considèrent comme un **avantage** dont il faut tirer parti. Les solutions mises de l'avant pour gérer plus harmonieusement les milieux de travail sont souvent des **outils visant à promouvoir l'équité et l'égalité**.

Rôle du gestionnaire scolaire dans la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité

Comment assurer son rôle de gestionnaire en contexte de diversité?



Principaux encadrements légaux en lien avec la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité dans le milieu scolaire

Droit de gérance...



- Le droit de gérance se définit comme étant :

« Le droit du cadre scolaire et de la direction d'établissement d'enseignement de diriger les membres de son équipe et de prendre des décisions dans le but d'assurer la qualité des services éducatifs selon divers encadrements. »

- Ce droit est balisé par les conventions collectives et diverses dispositions législatives.

(Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail, n.d)

Principaux encadrements légaux en lien avec la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité dans le milieu scolaire

Que permet la compréhension de l'environnement légal en milieu scolaire?

- Agir au **bon moment** en toute connaissance de cause.
- **S'affirmer** comme gestionnaire.
- **S'appuyer** sur les **droits** et les **responsabilités** qui lui sont dévolus.



Principaux encadrements légaux en lien avec la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité dans le milieu scolaire

Encadrements à respecter par les gestionnaires du milieu scolaire :

- Code civil (**art. 2085 et art. 2087**).
- Charte des droits et libertés de la personne (**art. 4 et art. 10**).
- Loi sur les normes du travail (**art. 81.18**).
- Conventions collectives.
- Loi favorisant le respect de la neutralité religieuse de l'État et visant notamment à encadrer les demandes d'accommodements pour un motif religieux dans certains organismes (**Loi 62**).
- Politiques et directives (encadrements) de la commission scolaire (**code d'éthique, harcèlement psychologique, intimidation et violence, accès à l'égalité pour les communautés culturelles**).



Principaux encadrements légaux en lien avec la gestion inclusive des relations de travail en contexte de diversité dans le milieu scolaire



Direction d'établissement d'enseignement

- Loi sur l'instruction publique (**art. 96.12, art. 96.21 et 260**).
- La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement – Les orientations et les compétences professionnelles (**compétence 6**).

Gestion des conflits

Définition d'un conflit :

- Désaccord qui survient lorsque les objectifs, les **besoins**, les **intérêts** ou les **valeurs** de divers individus ou groupes sont incompatibles et que ces individus ou groupes **entravent ou contrarient les efforts les uns des autres** pour réaliser ou défendre leurs objectifs, besoins, intérêts et valeurs (Jones et *al.*, 2016, p. 372).



Éviter la transformation d'un conflit en harcèlement psychologique

Il y a des risques que le conflit se transforme en harcèlement lorsque :

- La **neutralité** n'est **plus possible**.
- Les **positions** sont **devenues extrêmes** et **irréconciliables**.
- Les **argumentations** ne **relèvent plus** de la **logique**.
- Les **comportements** des personnes ne sont **plus raisonnables**.



Menace suprême pour une direction d'établissement d'enseignement



La menace suprême qui fait souvent peur aux directions d'établissement d'enseignement...

« Si tu continues à exiger cela de ma part, je vais déposer une plainte pour harcèlement contre toi! »

Qu'est-ce que le harcèlement psychologique?

Harcèlement psychologique

Définition du harcèlement psychologique :

Selon la Loi sur les normes du travail, **cinq conditions** doivent être réunies pour conclure à la présence de harcèlement psychologique :

- Une **conduite vexatoire**.
- Qui se manifeste de façon **répétitive** ou lors d'un **acte unique** et **grave**.
- De **manière hostile** ou **non désirée**.
- Portant **atteinte** à la **dignité** ou à l'**intégrité** du salarié.
- Entraînant un **milieu de travail néfaste**.

(Loi sur les normes du travail, n.d. Art. 81.18)



Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Quelles sont les principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire?



Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Accès à l'emploi et à la non-reconnaissance des compétences :

- Langue (vocabulaire et accent différents = difficulté de compréhension).
- Personnes titulaires d'une autorisation d'enseigner délivrée à l'extérieur du Canada :
http://www.education.gouv.qc.ca/index.php?id=4351&L=5&tx_news_pi1%5Bnews%5D=2321&cHash=679cbc3c24f437bc5a55cb2ef55994e9
- Exercer la profession d'enseignant en formation générale :
http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/professions-regies/Enseignant_General.pdf
- Exercer la formation d'enseignant en formation professionnelle :
http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/professions-regies/Enseignant_General.pdf



Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Intégration à la culture et à l'équipe :

- Choc des cultures (culture canadienne-qubécoise ainsi que les spécificités liées à la culture propre à la commission scolaire/établissement d'enseignement ou à la profession enseignante).
- Système de valeurs différent de la terre d'accueil.
- Difficulté à entrer en relation avec les collègues de travail (timidité à demander de l'aide, peur du jugement d'autrui, attitude de victimisation vis-à-vis les agissements du milieu scolaire à leur égard et manque d'ouverture face aux mesures de soutien apportées).



Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Intégration à la culture et à l'équipe :

- Ne comprend pas toujours le jargon, l'humour ou les subtilités des expressions québécoises.
- Peur d'être jugé négativement par leur supérieur (pouvoir hiérarchique).



Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Enseignement :

- Statut social d'enseignant n'est pas aussi prestigieux et respecté que dans d'autres pays.
- Conceptions contrastent avec sa propre vision de l'enseignement (enseignement magistral traditionnel versus méthodes constructivistes et représentation de l'élève et de son rôle à l'école).
- Pratiques relatives à la gestion et la discipline en salle de classe.
- Différenciation pédagogique.
- Évaluation (attribution des notes).



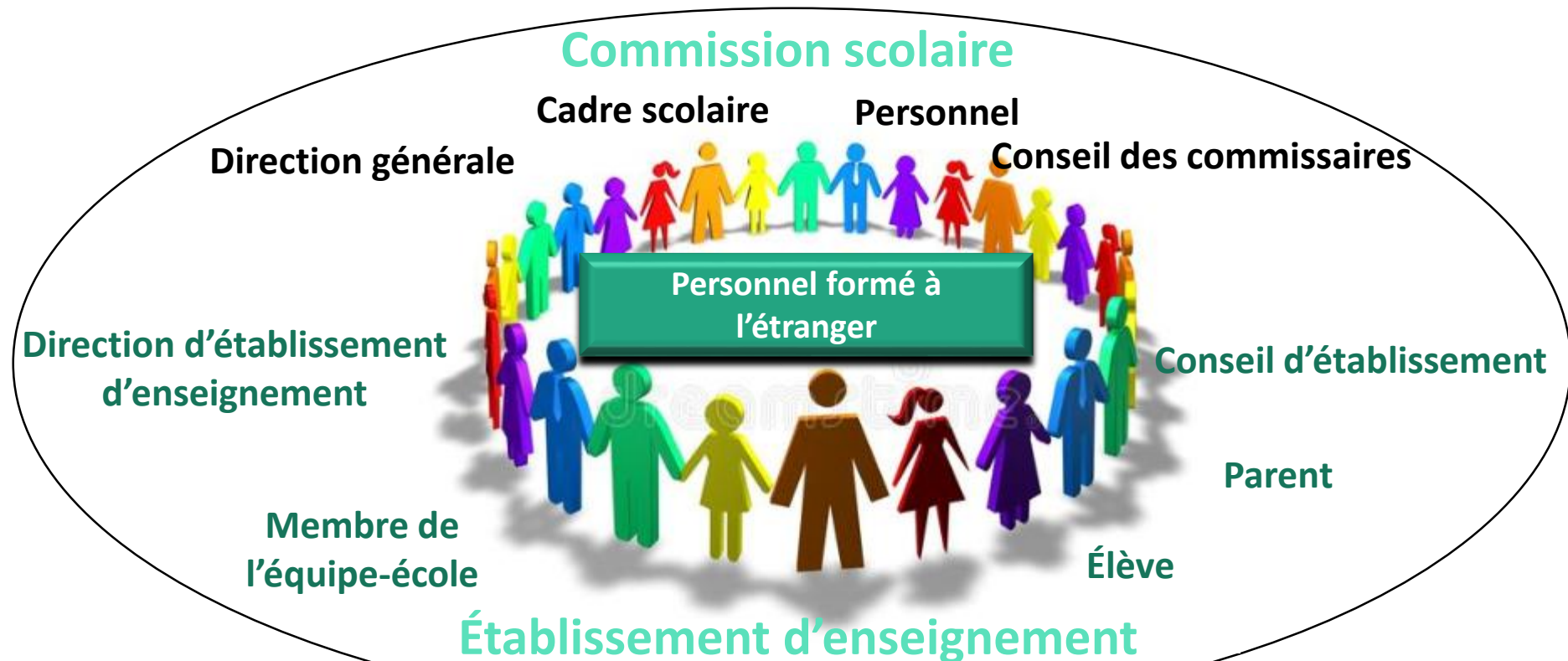
Principales difficultés ainsi que les obstacles vécus par les membres du personnel formés à l'étranger œuvrant en milieu scolaire

Enseignement :

- Lourdeur de la tâche d'enseignement :
 - Tâches à effectuer en dehors des heures passées dans l'établissement d'enseignement.
 - Assignation d'une classe à la dernière minute.
 - Grand groupe.
 - Niveaux scolaires différents.
 - Hétérogénéité des classes.
- Relations avec les parents.



Rôles et responsabilités pour favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger dans les établissements d'enseignement et les commissions scolaires



Pratiques gagnantes en matière d'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger



L'offre en matière d'insertion professionnelle doit être adaptée :

- En fonction des difficultés propres au personnel formé à l'étranger et à son milieu.
- Possibilité de la mise en place d'une multitude de mesures variées.
- Plus grande sensibilité culturelle des cadres scolaires, des directions d'établissement et des membres du personnel.
- Miser sur l'apprentissage (l'appropriation) de la culture et ses caractéristiques pouvant influencer le milieu scolaire québécois.
- Dispositif d'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger.

Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger

Mettre en œuvre la compétence interculturelle dans le milieu scolaire c'est...

Stratégies de base

- Prendre conscience de ses propres préjugés face aux réalités vécues par le personnel formé à l'étranger.
- Manifester clairement son ouverture et son intérêt pour la diversité.



(Gravelle, 2017a, 2017b; Gravelle et Duchesne, 2018; Gravelle, Duchesne, Génier et Ghannou, 2016; Morrisette, J. et Demazière, D., 2018; Ndinga et *al.*, 2016)

Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger

- Ne pas présupposer que le personnel 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.
- Suivre des ateliers de sensibilisation destinés aux gestionnaires, afin de discerner les problèmes typiques du personnel formé à l'étranger.



Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger



Début de l'année scolaire...

Nouveau membre du personnel

- Mettre en place un plan d'insertion professionnelle qui offre une diversité de mesures répondant aux besoins observés et témoignés par les nouveaux membres du personnel.
- Prendre le temps de rencontrer chaque nouveau membre du personnel.
- Mettre en place une équipe de mentors diversifiée (origine, personnalité, etc...).
- Développer une trousse pour la suppléance.

Nouveau membre du personnel formé à l'étranger

- Mettre en place un plan d'insertion professionnelle qui offre une diversité de mesures répondant aux besoins observés et témoignés par les nouveaux enseignants, et **particulièrement ceux d'immigration récente.**
- Expliquer/rappeler qui est responsable de la gestion de classe dans le système scolaire québécois.
- Inviter à suivre une formation en lien avec la gestion de classe.

Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger

Début de l'année scolaire...

Nouveau membre du personnel

- Fournir au membre du personnel des renseignements (documents) concernant toutes les pratiques et procédures de l'établissement d'enseignement et/ou de la commission scolaire.

Nouveau membre du personnel formé à l'étranger



Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger



Au cours de l'année scolaire...

Nouveau membre du personnel

- Favoriser des activités de rapprochement au sein du personnel.
- Donner de la rétroaction constructive à la suite d'observations en salle de classe (évaluation du rendement du personnel enseignant).

Nouveau membre du personnel formé à l'étranger

- Favoriser une culture et un climat scolaire inclusifs.
- Chercher à cerner les difficultés propres à chaque membre du personnel formé à l'étranger (entrevue, observation, etc...).
- User de tact lorsqu'il faut informer un membre du personnel formé à l'étranger d'une problématique liée à ses pratiques, à son comportement ou à son attitude.

Favoriser l'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger

Au cours de l'année scolaire...

Nouveau membre du personnel



Nouveau membre du personnel formé à l'étranger

- Assurer un suivi auprès des membres du personnel formés à l'étranger (rencontre individuelle ou de groupe), afin d'échanger concernant les progrès réalisés.
- Fournir aux membres du personnel formés à l'étranger des occasions de partager leur culture d'origine avec les collègues, les élèves et les parents (si ces derniers se sentent à l'aise de le faire), afin de les faire connaître et de les valoriser. Il faut cependant éviter de « folkloriser ».

Dispositif d'insertion professionnelle du personnel formé à l'étranger

© Gravelle, Duchesne, Génier et Ghannou (2016)

Préparer l'arrivée du personnel formé à l'étranger

Rencontrer individuellement le personnel formé à l'étranger

Remettre une trousse d'information

Organiser une visite de la commission scolaire/établissement d'enseignement

Annoncer l'arrivée du personnel formé à l'étranger

Mettre en place une équipe de mentors



Favoriser l'insertion professionnelle réussie du personnel formé à l'étranger



Merci!

Mélissa & France

UQÀM | Université du Québec
à Montréal

Période de questions

