

Lignes directrices destinées  
aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du  
mentorat pour les leaders scolaires nouvellement  
nommés

**Appuyer chaque élève :  
Soutenir un leadership efficace dans les écoles**

**Ministère de l'Éducation**

2009-2010

Version 2, août 2009

## Table des matières

### 1. CONTEXTE

- 1.1 Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés
- 1.2 Fondements de recherche
- 1.3 Au sujet de ces lignes directrices
- 1.4 Approches de mentorat
- 1.5 Mises à jour et révision de ces lignes directrices

### 2. MENTORAT ET LEADERSHIP

- 2.1 Rôle essentiel des leaders scolaires
- 2.2 Pourquoi le mentorat?
- 2.3 Contexte du mentorat

### 3. EXIGENCES

- 3.1 Vue d'ensemble
- 3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles
- 3.3 Responsable du mentorat et comité directeur
- 3.4 Objectifs de mentorat
- 3.5 Paramètres de mise en œuvre
- 3.6 Recrutement et sélection des mentors
- 3.7 Préparation des mentors et des mentorés
- 3.8 Évaluation, initiale et continue, des besoins d'apprentissage des mentorés
- 3.9 Jumelage des mentors et des mentorés
- 3.10 Processus de sortie
- 3.11 Plan d'apprentissage du mentorat
- 3.12 Processus de mentorat
- 3.13 Suivi et évaluation

### 4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- 4.1 Vue d'ensemble
- 4.2 Tableau des rôles et des responsabilités

### 5. FINANCEMENT

- 5.1 Vue d'ensemble
- 5.2 Modèle de répartition des fonds et dépenses admissibles

### 6. EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

- 6.1 Vue d'ensemble
- 6.2 Plan de mise en œuvre
- 6.3 Rapport final

### ANNEXES

- Annexe A** : Coordonnées des associations de directions
- Annexe B** : Foire aux questions (FAQ)
- Annexe C** : Gabarit du plan de mise en œuvre à l'intention des conseils scolaires
- Annexe D** : Modèle de plan d'apprentissage de mentorat

# I. CONTEXTE

## I.1 Mentorat<sup>1</sup> pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Le mentorat est une pierre angulaire de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. La Stratégie ontarienne en matière de leadership est un plan d'action complet conçu de façon à appuyer le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents, à l'échelle de la province. Elle donne suite à notre engagement d'assurer le leadership nécessaire pour faire en sorte que notre système d'éducation soit sans égal. La Stratégie ontarienne en matière de leadership cible le soutien aux trois priorités provinciales en matière d'éducation : de hauts niveaux de réussite des élèves, la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés soutient directement les deux objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, soit :

- Attirer des personnes compétentes vers la direction d'école et la direction adjointe
- Aider les directions et les directions adjointes à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possibles

Le mentorat permet d'offrir aux directions d'école et aux directions adjointes nouvellement nommées le soutien de mentors, eux-mêmes de leaders scolaires chevronnés, pendant leurs deux premières années en poste. Les leaders scolaires chevronnés obtiennent un appui et des ressources pour devenir des mentors efficaces et pour continuer à perfectionner leurs propres compétences de leadership. Le mentorat s'inscrit dans un processus collaboratif qui cible les besoins d'apprentissage professionnel du leader scolaire nouvellement nommé. Il est financé par le conseil scolaire et par le ministère de l'Éducation.

## I.2 Fondements de recherche

L'approche provinciale au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés s'appuie sur la recherche, sur les pratiques réussies en Ontario et dans d'autres systèmes d'éducation, sur la conception de l'élément de mentorat du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), sur les résultats du projet pilote de mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, mis en œuvre en 2007-2008, et sur la première année de la mise en œuvre, à l'échelle de la province, du programme de mentorat pour les leaders scolaires en 2008-2009.

Les résultats de deux années de suivi et d'évaluation ont confirmé les multiples avantages du mentorat, tant pour les mentors et les mentorés que pour le système d'éducation. En particulier, les mentorés ont apprécié le soutien à l'apprentissage du nouveau rôle de leadership, ils ont éprouvé une plus grande confiance en soi et ont également apprécié les occasions de

*« J'ai trouvé la première année dans ce rôle 10 fois plus éprouvante que ce à quoi je m'attendais et j'ai été appuyé de toutes les manières possibles par les mentors qui m'ont été attribués et par des mentors avec lesquels j'avais établi des liens grâce à diverses interactions. Ils ont grandement contribué au succès de ma première année. »  
(Mentoré, 2008-2009)*

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ces lignes directrices, le coaching fait partie intégrante du mentorat.

réflexion professionnelle pour guider le choix d'objectifs et pour atteindre les objectifs établis. Les écoles, les conseils scolaires et le Ministère ont bénéficié du rendement amélioré des nouveaux leaders scolaires, du renforcement accru des capacités à l'échelle du système et du soutien aux priorités du système. Le mentorat offre également de formidables possibilités de perfectionnement professionnel aux mentors chevronnés des leaders scolaires. Grâce à leur expérience et à leurs observations, le mentor, le mentoré et les participantes et participants du conseil scolaire anticipent les améliorations à apporter au leadership éducatif à l'échelle du système au fil du temps comme une réalisation du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

Pour les écoles de langue française, ces lignes directrices ont également tenu compte de la politique d'aménagement linguistique et de son cadre d'imputabilité.

### **I.3 Au sujet de ces lignes directrices**

L'objectif de ces lignes directrices est d'aider les conseils scolaires à mettre en œuvre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Elle reflète l'opinion émise par nos partenaires, soit les associations de directions d'école et de directions adjointes, les associations d'agentes et d'agents de supervision, les associations de directions de l'éducation et l'association des enseignantes et des enseignants franco-ontariens.

Ces lignes directrices énoncent les éléments que les conseils doivent mettre en place pour être admissibles au financement du Ministère (section 3). Elles présentent également des pratiques réussies comme un gabarit de plan de mise en œuvre à l'intention des conseils scolaires pour assurer la mise en œuvre d'un mentorat de qualité (annexe C).

Les ressources d'appui, comme *Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en Ontario (mars 2009)* et de l'information sur les ateliers et programmes de mentorat, sont disponibles par le biais des associations de direction, notamment :

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) - <http://www.adfo.org>
- Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) - <http://www.cpco.on.ca>
- Ontario Principals' Council (OPC) - <http://www.principals.on.ca>

Le site Web suivant contient des liens vers les lignes directrices et des ressources complémentaires : <http://www.ontario.ca/leadershipeneducation>.

### **I.4 Approches de mentorat**

La définition du mentorat, et ce qui le différencie des autres formes de soutien du leadership, est souvent une source de débat entre les experts. Les approches possibles présentées visent à aider les conseils au moment de la mise en œuvre du mentorat. Tout au long du processus de mentorat, les mentors qui ont acquis les compétences nécessaires seront en mesure d'adopter une vaste gamme d'approches modulées par la situation propre au mentoré et par les besoins et les contextes d'apprentissage.

**Le mentorat** correspond habituellement à des relations sans évaluation, entretenues au fil du temps, entre un professionnel nouvellement en poste et un professionnel chevronné. Le mentorat est souvent offert à une personne qui est nouvellement nommée et cible les besoins d'apprentissage professionnel de la personne ayant le moins d'expérience. Le mentor emploie des techniques de questions et rétroaction dans le contexte d'une relation de confiance et d'un plan d'apprentissage.

**Le coaching** est habituellement offert à court terme et consiste en des conversations qui appuient un apprentissage étroitement lié aux tâches et intégré au travail. C'est la personne qui reçoit le coaching qui fixe le plus souvent l'objectif et il mène généralement à des résultats comme l'amélioration du rendement, une réflexion sur la pratique ou l'étude et la résolution d'un problème.

**La consultation** permet d'obtenir de l'information, des ressources et des conseils fondés sur la connaissance spécialisée ou les compétences du consultant.

**La collaboration** est le processus équitable et collégial de travail commun visant à identifier et atteindre des objectifs.

**L'animation** vise un soutien stratégique à des groupes en vue d'atteindre les objectifs fixés.

## 1.5 Mises à jour et révision de ces lignes directrices

Les conseils ont commencé la mise en œuvre du mentorat en septembre 2008 et la poursuivront en septembre 2009. À mesure que l'année progresse, les présentes lignes directrices pourraient être mises à jour périodiquement. Les conseils scolaires seront informés des modifications ou ajouts dès qu'ils sont apportés. Les conseils scolaires sont invités à consulter le site Web du Ministère (<http://www.ontario.ca/leadershipeducation>) pour prendre connaissance des mises à jour et des nouvelles ressources.

### Pratiques réussies

La mise en confiance du mentoré par le mentor est essentielle au succès du mentorat. Le mentoré doit se sentir en confiance avec son mentor pour être à même de partager des réflexions au sujet de ses pratiques personnelles et de ses domaines de croissance. Afin d'établir une relation avec son mentoré basée sur la confiance et la collaboration, le mentor devra lui consacrer du temps et lui porter une attention particulière. La formation des mentors joue un grand rôle à cet égard et les mentors devront spécifiquement travailler à l'établissement d'un rapport basé sur la confiance avec le mentoré, et ce, tout au long du processus du mentorat.

### Établir une relation de confiance : étapes essentielles

- Être sincère
  - √ Faire preuve de sensibilité
  - √ Reconnaître ses erreurs
  - √ Assurer la confidentialité
- Être fiable
  - √ Respecter ses engagements
  - √ Se comporter de façon cohérente
  - √ Être disponible
- Être compétent(e)
  - √ Fournir des renseignements justes
  - √ Partager ses connaissances et ses ressources
  - √ Partager son expérience

Adapté de Bloom, G et al. (2005). *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principals Development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

## 2. MENTORAT ET LEADERSHIP

### 2.1 Rôle essentiel des leaders scolaires

Le leadership scolaire, c'est important. Selon les recherches, l'incidence du leadership sur les résultats scolaires n'est devancée que par celle du personnel enseignant. Le poste de direction d'école ou de direction adjointe attire des éducatrices et éducateurs passionnés par l'apprentissage des élèves. Elles et ils souhaitent jouer un rôle déterminant en faisant quelque chose de concret dans les écoles et au sein des collectivités.

Les directions d'école et les directions adjointes ont la responsabilité de faire le nécessaire pour améliorer le rendement des élèves, réduire les écarts de rendement des élèves et accroître la confiance du public dans l'éducation publique, conformément au document de réflexion de 2008, *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*. Les leaders scolaires sont au fait d'un certain nombre d'initiatives, et ils contribuent à leur mise en œuvre, dont les niveaux élevés de littératie et de numératie, la réussite des élèves, des écoles sûres, saines et inclusives et la participation des parents. Dans les écoles de langue française, les leaders scolaires ont la responsabilité de respecter les procédures du conseil visant l'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves de langue française. Ces leaders scolaires assurent aussi que tous comprennent et vivent le mandat des écoles de langue française et font en sorte que la politique d'aménagement linguistique guide toutes initiatives.

Comme le confirme le profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française, les directions d'écoles de langue française jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la vision et le travail en partenariat avec le personnel, les élèves, les parents et la collectivité, afin de créer une culture de collaboration axée sur la réussite des élèves et sur le bien-être. Elles servent de modèles de rôles et de leaders de la collectivité et elles orientent les écoles vers l'excellence par le biais d'objectifs collaboratifs en favorisant des cultures d'apprentissage coopératif. Les leaders scolaires guident les améliorations à l'éducation en recueillant et analysant les données de façon efficace, elles inspirent le personnel à rechercher des occasions de perfectionnement professionnel continu et elles agissent en partenariat avec les parents pour aider les élèves à atteindre leur meilleur rendement.

Afin de réussir dans ce rôle important et complexe, les directions d'école et les directions adjointes ont besoin d'un réseau d'appuis allant du soutien des pairs aux occasions d'apprentissage professionnel offertes par le biais du Ministère, des conseils et des associations de directions d'école et de directions adjointes.

### 2.2 Pourquoi le mentorat?

Les deux premières années passées dans le rôle de leader scolaire sont particulièrement enrichissantes et sont remplies de défis. Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées doivent faire la transition vers le nouveau rôle, perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership, établir des relations avec la collectivité scolaire, tout en mettant en œuvre les initiatives clés de l'école, du conseil et de la province.

Le mentorat constitue l'une des formes les plus puissantes d'apprentissage professionnel et cible les aspects essentiels du nouveau rôle de leadership. En présence de demandes et de priorités multiples, le mentorat peut accélérer l'apprentissage, réduire l'isolement et accroître la confiance et l'aptitude des leaders scolaires nouvellement nommés. En somme, le mentorat procure un soutien personnalisé au rôle particulier des leaders scolaires nouvellement nommés, de sorte qu'ils puissent réussir au cours de la première étape de leur carrière en leadership.

### **2.3 Contexte du mentorat**

#### *La Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL)*

La Stratégie ontarienne en matière de leadership est un plan d'action complet conçu de façon à appuyer le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. Elle donne suite à l'engagement provincial d'assurer le leadership nécessaire pour faire en sorte que notre système d'éducation soit sans égal. La stratégie cible l'appui aux trois priorités provinciales en matière d'éducation : de hauts niveaux de rendement des élèves; la réduction des écarts en matière de rendement des élèves et l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique.

La stratégie incorpore une approche collaborative qui permet aux écoles, aux conseils scolaires, aux partenaires de l'éducation et au Ministère de travailler ensemble pour avoir une incidence sur chaque élève. Elle cible le développement de l'individu et du système, intégré à l'exercice quotidien et peaufiné par l'apprentissage continu. Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés appuie directement les deux objectifs de la stratégie, soit :

- Attirer des personnes compétentes vers la direction d'école et la direction adjointe
- Aider les directions d'école et les directions adjointes à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possibles

Le mentorat, l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, la planification de la relève et le développement de talent sont des composantes intégrales et interreliées qui constituent un ensemble et sont au cœur de la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership à l'échelle provinciale en 2009-2010. La Stratégie ontarienne en matière de leadership est basée sur le Cadre de leadership de l'Ontario et est appuyée par les cinq compétences clés du leadership qui sont présentées ci-dessous.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la stratégie, consultez le site Web du Ministère à <http://www.ontario.ca/leadershipeneducation>.

### Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) présente des pratiques réussies, les compétences, les connaissances et les attitudes des leaders pédagogiques qui réussissent. Le CLO s'appuie sur la recherche menée par des experts en leadership reconnus mondialement et sur la consultation menée auprès du personnel scolaire partout en Ontario. Le CLO constitue une ressource pour les leaders scolaires et les leaders du système et leur permet de connaître les pratiques et les compétences qui forgent l'expertise dans une vaste gamme de compétences de leadership.

Le Cadre de leadership de l'Ontario a été adopté par l'Institut de leadership en éducation<sup>2</sup> et salué par les praticiens de l'éducation partout dans la province. Il comprend deux parties :

- La première partie identifie les pratiques et les compétences en leadership qui, selon la recherche et l'expérience professionnelle, ont des effets positifs sur la réussite des élèves. Les pratiques en leadership comprennent les actions, les comportements et les fonctions, alors que les compétences en leadership comprennent les habiletés, les connaissances et les attitudes des leaders efficaces.
- La deuxième partie souligne les pratiques et procédures du système qui soutiennent un leadership efficace dans les écoles. Les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision jouent un rôle essentiel à titre de champions du développement du leadership en offrant un soutien ayant une forte incidence.

#### Pratiques réussies

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) et les cinq capacités clés du leadership sont des ressources essentielles à l'appui du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

Le mentor et le mentoré peuvent utiliser le CLO et les cinq capacités clés de diverses façons en vue de développer encore davantage les pratiques et les compétences fondamentales de leadership.

Le CLO, ainsi que les cinq capacités clés du leadership, peuvent aussi contribuer au processus de jumelage des mentors et des mentorés. Par exemple, les mentors ayant des points forts dans des pratiques et des compétences particulières peuvent être jumelés à des mentorés pour lesquels on a identifié des besoins d'apprentissage dans ces domaines.

Des renseignements supplémentaires sur le cadre de leadership de l'Ontario sont accessibles sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation à <http://www.education-leadership-ontario.ca/resourcesf.shtml>. L'Institut propose des ateliers qui permettent aux conseils de mieux comprendre le Cadre de leadership de l'Ontario et sa mise en pratique.

<sup>2</sup> L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario est un partenariat exclusif entre des représentants des associations des directions d'école et de directions adjointes et du personnel de supervision de l'Ontario, les conseils des directions de l'éducation, et le ministère de l'Éducation. Les partenaires se sont engagés à examiner les concepts de pointe en leadership en éducation et à appliquer cette expertise à l'élaboration de ressources de grande qualité et aux occasions d'apprentissage des leaders scolaires, des conseils et du système.

### *Les cinq capacités clés du leadership (CCL)*

Les cinq capacités clés du leadership sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario. Elles ont été reconnues par la recherche, les praticiens et les partenaires de l'éducation comme étant des aspects critiques de leadership requis pour assurer une amélioration durable de la réussite et du bien-être des élèves. Le renforcement de ces capacités nécessite des efforts ciblés de tous les partenaires du système d'éducation. Les leaders scolaires et les leaders du système possèdent différents niveaux d'expertise à différentes étapes de leur carrière relativement aux cinq capacités clés. Ils utilisent le Cadre de leadership de l'Ontario comme ressource pour identifier les pratiques et les compétences qu'ils doivent cibler pour bâtir l'expertise liée aux cinq capacités clés. Il s'agit d'un processus dynamique. Lorsque les contextes changent et l'expertise croît, les leaders identifient de nouveaux domaines de perfectionnement liés aux cinq capacités clés. De cette façon, ils améliorent sans cesse leur pratique. Les cinq capacités clés, qui transcendent les domaines du cadre de leadership, sont :

1. Fixer des objectifs
2. Harmoniser ressources et priorités
3. Promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
4. Utiliser des données
5. Prendre part à des conversations courageuses

### *Évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes*

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes fournit une occasion aux directions d'école et aux directions adjointes d'entamer un dialogue important avec leur superviseur au sujet du rendement, d'identifier les objectifs, d'énoncer le soutien dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs et d'offrir des possibilités de croissance professionnelle qui ciblent directement l'amélioration de la réussite des élèves.

Le mentorat offre un soutien additionnel aux leaders scolaires nouvellement nommés. Pendant la première année en poste, un leader scolaire nouvellement nommé doit élaborer un plan annuel de croissance qui est signé par son superviseur. Pendant la deuxième année en poste, le leader scolaire est évalué et débute le cycle de cinq ans de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Les forces et les domaines de croissance professionnelle et de perfectionnement identifiés par la direction d'école ou la direction adjointe dans le processus d'évaluation, et en particulier tel que décrit dans le plan annuel de croissance, peuvent servir de guide et aider à orienter le processus de mentorat. Les mentorés peuvent utiliser leur plan annuel de croissance de l'évaluation du rendement comme base pour constituer leur plan d'apprentissage dans le cadre du mentorat. Le plan d'apprentissage, dans le contexte du mentorat, reste confidentiel pour le mentor et le mentoré; il n'est pas signé par le superviseur.

Les conseils scolaires doivent choisir le modèle de plan d'apprentissage qui sera utilisé par les mentors et les mentorés au sein du conseil. Le modèle présenté dans l'annexe D du présent document est basé sur le plan annuel de croissance de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes et a été adapté pour être utilisé dans le contexte du mentorat.

Pour de plus amples renseignements au sujet de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, veuillez vous référer au site Web du Ministère, <http://www.ontario.ca/leadershipeducation>.

#### *Plan de relève et de développement de talent au niveau du conseil*

Le mentorat peut avoir une incidence significative sur le développement du système lorsqu'il est intégré à la planification de la relève et du développement de talent. Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, les conseils doivent mettre en place un tel plan en 2009-2010. Consultez le document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre* qui a été fourni par le Ministère en juin 2009. Un conseil peut inclure dans son approche du mentorat des stratégies pour identifier et attirer des leaders potentiels, soutenir les leaders nouvellement nommés, offrir du perfectionnement professionnel continu et bénéficier des connaissances et de l'expertise acquises par les directions d'école et directions adjointes chevronnées.

Les leaders des écoles de langue française participent à la mise en œuvre de la Politique d'aménagement linguistique et contribuent ainsi à la vitalité de la communauté de langue française de l'Ontario. Le cadre d'imputabilité de l'éducation de langue française est un outil central de cette mise en œuvre. Les leaders scolaires en milieu minoritaire peuvent se référer au nouveau *Guide de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française de l'Ontario*. Ce guide fournit neuf champs de compétences permettant de mieux cibler les interventions auprès de la clientèle francophone. Le Cadre de leadership de l'Ontario fournit cinq domaines de compétences qui appuient les leaders dans leur cheminement professionnel.

#### **Pratiques réussies**

On recommande aux conseils d'examiner la manière dont le mentorat pourrait améliorer leur plan de relève et de développement de talent. Par exemple, envisager la manière de communiquer le mentorat aux leaders potentiels, à titre de soutien principal qui leur sera disponible, alors qu'ils intègrent leur nouveau rôle de leadership. Le conseil pourrait aussi inviter les mentorés à parler aux leaders potentiels de leur expérience et de l'aide apportée par le mentorat lors de leur transition vers leur nouveau rôle.

#### *Culture d'apprentissage coopératif et établissement de liens*

Les cultures d'apprentissage coopératif dans les écoles et les conseils sont caractérisées par le partage de connaissances du personnel d'éducation dans un travail commun visant à améliorer la réussite et le bien-être des élèves. Le mentorat peut encourager une culture d'apprentissage coopératif en bâtissant la capacité requise pour disposer des compétences et des approches qui contribuent à l'apprentissage partagé et au dialogue professionnel. Bon nombre d'initiatives provinciales en cours comprennent une composante de mentorat et/ou de coaching (p. ex., le mentorat offert par les coaches de littératie, le mentorat offert par les leaders PAL, le mentorat offerts aux leaders de la réussite des élèves et la composante du mentorat du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant). Les responsables du conseil et les comités directeurs sont encouragés à tenir compte des ressources et possibilités de mentorat offertes par un programme qui pourraient être utilisées pour appuyer d'autres. Voici quelques exemples de collaboration au sein des écoles et des conseils :

- Offrir une formation conjointe de mentor ou des ateliers sur des sujets spécifiques comme l'évaluation du rendement du personnel enseignant aux mentors enseignants du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, aux coaches en littératie et numératie, aux mentors de direction d'école et de directions adjointes et aux autres, selon les circonstances
- Inviter d'autres personnes qui travaillent directement avec le personnel enseignant nouveau ou chevronné à participer pendant une journée, une semaine, un mois ou une année à une formation de mentor du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant et/ou de mentor de direction afin d'acquérir des compétences, de découvrir des approches complémentaires et d'élaborer un langage commun
- Encourager les leaders scolaires mentors et mentorés à travailler avec les mentors et les coaches du personnel enseignant afin de partager leurs connaissances d'une gamme d'approches de mentorat avec d'autres et les guider en adoptant ces approches lorsqu'elles et ils travaillent avec les élèves, des parents ou ensemble
- Soutenir les agentes et agents de supervision à mettre en œuvre des compétences de mentorat lors de collaboration avec les directions d'école dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes
- Doter les directions d'école et les directions adjointes de compétences de mentorat pour soutenir le perfectionnement professionnel du personnel enseignant et la formation dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école

## **3. EXIGENCES**

### **3.1 Vue d'ensemble**

En 2009-2010, le Ministère procurera des subventions aux conseils pour le mentorat en se basant sur des exigences minimales. Les conseils auront la souplesse d'en adapter des éléments spécifiques, afin de tenir compte des circonstances locales telles que la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés, et le nombre de mentors disponibles. Ils pourront également établir des exigences complémentaires en matière de mentorat pour répondre à leurs besoins particuliers.

Le conseil doit mettre en place un plan de mise en œuvre comprenant au moins les éléments suivants :

- Offrir le mentorat à tous les leaders scolaires nouvellement nommés admissibles
- Choisir un responsable du mentorat et mettre sur pied un comité directeur qui restera en place
- Identifier les objectifs de mentorat qui ciblent à la fois le développement de l'individu et celui du système
- Élaborer des paramètres de mise en œuvre du mentorat

- Recruter et sélectionner des mentors
- Préparer les mentors et les mentorés
- Appuyer l'évaluation, initiale et continue, des besoins d'apprentissage du mentoré
- Jumeler les mentors et les mentorés
- Établir un processus de sortie
- Exiger que les mentors et les mentorés utilisent un plan d'apprentissage
- Soutenir le processus de mentorat
- Procéder à un suivi et à une évaluation du mentorat du conseil

Tel qu'indiqué à la section 6, chaque conseil scolaire doit remettre au Ministère en octobre 2009 un rapport de planification de mise en œuvre du mentorat dûment rempli (annexe C).

#### **Pratiques réussies**

Vous pouvez vous reporter au site Web suivant pour des ressources complémentaires de planification, de mise en œuvre et de suivi du mentorat effectué au sein du conseil : <http://www.ontario.ca/leadershipeducation>.

D'autres ressources, ateliers et programmes sont également offerts par le biais de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes, du Catholic Principals' Council of Ontario et de l'Ontario Principals' Council.

### **3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles**

Le mentorat s'adresse à toutes les directions d'école et à toutes les directions adjointes nouvellement nommées au cours de leurs deux premières années en poste. Cela comprend aussi les directions d'école et les directions adjointes qui ont des responsabilités d'enseignement et, à la discrétion du conseil, celles qui occupent des postes intérimaires. Les directions d'école nouvellement nommées qui obtiennent du mentorat dans leur rôle à titre de directions adjointes sont admissibles à obtenir à nouveau du mentorat au cours de leurs deux premières années au poste de direction d'école.

### **3.3 Responsable du mentorat et comité directeur**

La direction de l'éducation, ou son représentant, doit nommer un responsable du mentorat et mettre sur pied un comité directeur afin de superviser la planification, la mise en œuvre et le suivi du mentorat. Le comité est responsable de déterminer les objectifs et d'élaborer le plan de mise en œuvre du mentorat (consultez l'annexe C pour obtenir un gabarit de plan de mise en œuvre). Le mentorat peut également être inclus dans le mandat d'un comité central existant du conseil.

### **Pratiques réussies**

Le responsable du mentorat et les membres du comité directeur sont encouragés à consulter les ressources et à entreprendre de la formation pour les soutenir dans leur rôle. La formation pourrait comprendre :

- Formation axée sur la planification et la mise en œuvre du mentorat
- Préparation/formation des mentors et des coaches (Section 3.10)

Les services de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes, de l'Ontario Principals' Council et du Catholic Principals' Council of Ontario pourraient être sollicités pour soutenir le travail du comité directeur dans le cadre de la planification de la mise en œuvre du mentorat.

### 3.4 Objectifs de mentorat

Le plan du conseil sur la mise en œuvre du mentorat doit comprendre des objectifs clairement exprimés qui établissent un lien entre le mentorat et le développement de la personne et du système. Ces objectifs permettront au conseil d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du mentorat.

#### Pratiques réussies

Voici des exemples d'approches que les conseils peuvent adopter pour élaborer les objectifs :

- Identifier deux ou trois objectifs de renforcement de la mise en œuvre du mentorat fondés sur la position du conseil indiquée dans le modèle de planification de la mise en œuvre (p. ex., établir une stratégie de suivi et d'évaluation pour la mise en œuvre efficace du mentorat)
- Dans les domaines ciblés par le Cadre de leadership en Ontario, mettre l'accent sur les cinq capacités clés du leadership comme objectif de renforcement de la capacité des leaders scolaires nouvellement nommés par le biais de leur participation au mentorat (p. ex., Développer une expertise en matière d'utilisation des données : recueillir des données, les analyser et prendre des décisions)
- Élaborer un objectif visant à établir et/ou encourager une culture collaborative de mentorat au sein du conseil en établissant des liens entre différentes approches de mentorat et/ou de coaching au sein du conseil (p. ex., les enseignantes et enseignants mentors collaborent avec les directions mentors pour mettre en pratique des compétences de collaboration lors d'activités avec les pairs au sein d'une communauté d'apprentissage professionnel)
- Choisir un objectif visant à renforcer le plan du conseil relativement à la planification de la relève et du développement de talent (p. ex., encourager les leaders aspirants à participer à une conversation de mentorat qui correspond à leurs intérêts ou aux aspects pour lesquels elles ou ils souhaitent perfectionner leurs compétences).
- Voir en le mentorat une stratégie qui pourrait soutenir les objectifs SMART du plan d'amélioration de votre conseil (p. ex., énoncer et communiquer une vision claire permettant de combler les écarts de réussite des élèves)

Bien que ces objectifs fournissent un contexte et une orientation utiles au mentorat à l'échelle du système, il est important que le mentor et le mentoré élaborent un plan d'apprentissage qui reflète les besoins individuels du mentoré et qui tienne compte de ses compétences, de ses connaissances et de son expérience actuelles. Tel que décrit dans la section 3.11, le plan d'apprentissage sera révisé régulièrement et des ajustements y seront apportés à mesure que le mentoré progresse et que ses besoins d'apprentissage évoluent avec le temps.

Consultez le gabarit de plan de mise en œuvre en annexe C pour obtenir de l'aide supplémentaire au sujet de l'élaboration d'objectifs individuels et d'objectifs au niveau du système pour le mentorat.

### **3.5 Paramètres de mise en œuvre**

Pour que le mentorat soit efficace, il importe d'avoir des paramètres clairs de mise en œuvre du mentorat et de les respecter. Ces paramètres seront élaborés par le conseil, en fonction des circonstances locales, par exemple, la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et nombre de mentors disponibles.

#### **Pratiques réussies**

Les paramètres mis en œuvre par le conseil pourraient comprendre, notamment :

- Déterminer si le recrutement ciblera des mentors qui sont des leaders scolaires actifs et/ou retraités
- Offrir le mentorat individuel et/ou en groupe. Il est recommandé d'envisager un mélange des deux options pour favoriser les réseaux de mentorat
- Préparer un modèle de plan d'apprentissage à utiliser dans le conseil scolaire
- Offrir la formation professionnelle aux mentors et aux mentorés, autonome et/ou en groupe mixte de mentors et mentorés
- Encourager les formes pertinentes et appropriées de mentorat intégré au travail et étroitement lié aux tâches et/ou externe
- Offrir des soutiens à distance pour surmonter les contraintes géographiques, envisager l'utilisation de la technologie (p. ex., SharePoint, Adobe Connect, webconférences)
- Préciser les attentes sur la fréquence et le type de communication entre les mentors et les mentorés. Il est recommandé que le conseil établisse un nombre minimum d'heures (p. ex., au moins une forme d'interaction par mois)
- Prévoir la mesure dans laquelle les participantes et participants peuvent obtenir un remboursement pour frais de suppléance et pour frais de déplacement et du matériel
- Tenir compte de tout autre paramètre défini par le conseil

### **3.6 Recrutement et sélection des mentors**

Le responsable du mentorat et/ou le comité directeur doivent établir un processus de recrutement et de sélection des mentors qui répond aux besoins particuliers du conseil et de ses mentorés. Un processus de sélection minutieux fondé sur des critères de sélection clairs augmentera les chances de recruter les mentors qui conviendront le mieux. Le processus établit également les bases du processus subséquent de jumelage du mentor et du mentoré.

Le mentor ne doit pas occuper un poste de superviseur vis-à-vis du mentoré. Le but du mentorat est d'établir entre le mentor et le mentoré une relation de confiance dans laquelle le mentoré ne se sentira pas vulnérable du point de vue de la supervision. Il est important de noter que les superviseurs doivent offrir des conseils, idéalement en s'appuyant sur les approches de mentorat présentées dans la section 1.4, puisqu'ils sont responsables de la supervision. Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés offre un soutien supplémentaire, sans évaluation, à ceux qui en sont à leurs premiers pas dans leur rôle.

### 3.7 Préparer les mentors et les mentorés

La préparation des mentors à être efficaces dans leur rôle est un facteur de succès de premier ordre pour le mentorat. Les mentors ont besoin de formation et de préparation spécifiques pour être efficaces (p. ex. : écoute active, aptitude à la conversation de coaching). Les conseils doivent fournir aux mentors des ressources et doivent leur donner une formation préalable au début du mentorat et régulièrement par la suite, selon les besoins. Le conseil doit aussi s'assurer de fournir une orientation aux mentorés qui comprenne une discussion au sujet du rôle de mentor et de ce que le mentoré peut attendre de son mentor.

L'orientation est un processus qui débute lors de la première rencontre entre le mentor et le mentoré et qui se poursuit jusqu'à ce que les deux partenaires aient clairement établi ce qu'ils attendent du mentorat qui s'ensuivra. L'établissement d'une relation de confiance et de confidentialité est une première étape essentielle qui doit commencer pendant l'orientation. Les premières rencontres peuvent se dérouler en face à face et/ou en petit groupe de mentors et de mentorés. La collaboration issue de rencontres en petits groupes peut enrichir la conversation et promouvoir la création d'un réseau d'apprentissage au-delà des diades mentor-mentoré. Le processus d'orientation marque le début du partenariat entre le mentor et le mentoré et pose les bases d'un programme d'apprentissage professionnel en continu.

#### Pratiques réussies

Les mentors ont besoin d'une formation et d'une préparation spécifiques afin d'être efficaces dans leur rôle. Il est important de sélectionner les personnes qui démontrent la volonté et le potentiel d'acquérir les aptitudes et les stratégies nécessaires afin d'être de bons mentors. Ils doivent être des leaders réfléchis, innovants et dynamiques, et leur priorité doit être le rendement des élèves. Un mentor devrait :

- être accessible et désirer servir de ressource continue, pour au moins un an, et jusqu'à deux ans
- S'engager à acquérir des aptitudes spécifiques grâce à une formation de qualité, parmi lesquelles les formations *Practicing Mentoring Excellence*, *Blended Coaching*, *Cognitive Coaching*, *MentorCoach Training*, une formation en programmation neuro-linguistique, l'atelier sur les compétences de mentorat, des webémissions sur le mentorat et le coaching et des webconférences (certaines formations ne sont disponibles qu'en anglais).
- posséder au moins trois ans d'expérience dans un poste de direction d'école ou de direction adjointe
- être un excellent modèle de rôle pour un leadership scolaire efficace et démontrer les pratiques et les compétences indiquées dans le Cadre de leadership de l'Ontario
- connaître les priorités et les initiatives en cours du système d'éducation
- avoir de l'expérience dans les styles d'apprentissage des adultes
- avoir de la compassion et être une personne capable de favoriser un environnement d'apprentissage
- communiquer, écouter attentivement et fournir une rétroaction constructive
- être compétent en résolution de problèmes, en planification et en établissement d'objectifs
- être ouvert aux points de vue et rétroactions des autres et être un apprenant à vie.

Des liens vers les sites Web d'associations et vers des ressources permettant de soutenir la préparation et l'orientation des mentors et des mentorés sont disponibles sur le site Web du Ministère à l'adresse <http://www.ontario.ca/leadershipeducation>.

### **Pratiques réussies**

Il est recommandé que les mentors et les mentorés assistent à des sessions d'orientation et de préparation conjointes. La formation au mentorat peut également être combinée à d'autres formations offertes aux autres personnes impliquées dans les initiatives de mentorat/coaching au niveau du conseil (p. ex. : les leaders PAL, enseignantes et enseignants mentors, coaches en littératie, mentorat des leaders pour la réussite des élèves et/ou mentorat/coaching par des pairs)

Les thèmes peuvent comprendre :

- une vue d'ensemble du programme de mentorat, des objectifs et des résultats attendus et des paramètres de mise en œuvre
- les attentes que doivent satisfaire les mentors sur le plan de la participation et de leur travail auprès du mentoré
- l'établissement de la relation, la collaboration, le travail d'équipe en tant que point de départ du programme de mentorat
- la relation de mentorat et les moyens selon lesquels l'encadrement fait partie du mentorat
- acquérir les compétences nécessaires pour être mentor/coach. Les conseils peuvent décider de fournir une formation plus approfondie aux mentors et/ou les faire participer aux programmes qu'offrent l'ADFO, le CPCO et l'OPC.
- encourager une connaissance approfondie du plan d'amélioration du conseil et du rôle des leaders scolaires nouvellement nommés dans la mise en œuvre des initiatives clés
- aider les mentorés à identifier leurs besoins d'apprentissage et à dresser un plan d'apprentissage tenant compte des objectifs du conseil en ce qui concerne le mentorat et le Cadre de leadership de l'Ontario

L'utilisation de technologies telles que SharePoint, Adobe Connect, les balados et les webconférences constituent pour les conseils une manière efficace de diffuser de l'information et de mener des formations. Ces technologies peuvent également donner aux mentors et aux mentorés des moyens de communiquer à distance.

### 3.8 Évaluation, initiale et continue, des besoins d'apprentissage du mentoré

Le conseil doit soutenir les mentorés dans l'évaluation de leurs besoins d'apprentissage, dans le contexte des objectifs de mentorat du conseil. Les résultats de l'évaluation des besoins d'apprentissage serviront à orienter le travail du mentor et du mentoré.

#### Pratiques réussies

- Se servir d'une évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage pour jumeler les mentors et les mentorés en fonction des domaines, des pratiques et des compétences du Cadre de leadership de l'Ontario.
- Les mentors et les mentorés font ensuite une évaluation plus approfondie des besoins d'apprentissage au début du mentorat. Cette évaluation servira de base au plan d'apprentissage qui encadrera les activités de mentorat (p. ex., mettre l'accent sur l'une des cinq capacités clés du leadership)
- Réévaluer périodiquement les besoins d'apprentissage du mentoré, au cours des deux ans du soutien de mentorat

### 3.9 Jumelage des mentors et des mentorés

Le processus de jumelage des mentors et des mentorés est un élément essentiel à la mise en œuvre du mentorat. La relation entre le mentor et le mentoré doit être fondée sur la confiance et doit être propice à l'apprentissage. Ils doivent pouvoir travailler en collaboration et de façon professionnelle, en principe pendant une période maximale de deux ans.

#### Pratiques réussies

- Faire en sorte que les connaissances du mentor répondent aux besoins du mentoré, conformément à l'évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage.
- Utiliser un formulaire de jumelage à remplir par les mentors en décrivant leurs connaissances et leur expérience, à l'aide des domaines, des pratiques et des compétences figurant dans le Cadre de leadership de l'Ontario, afin de permettre aux mentors d'identifier leurs principales compétences.
- Le formulaire à remplir par le mentoré peut comprendre les résultats de l'évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage, le contexte de l'école où il travaille (p. ex. : contexte urbain, rural, élémentaire, secondaire) ainsi que ses connaissances et son expérience actuelles.
- Permettre au mentoré de donner son opinion sur le choix du mentor qui lui est assigné, avec la participation du responsable du mentorat et/ou du comité directeur.

### 3.10 Processus de sortie

Le conseil doit établir un processus de sortie pour jumeler le mentoré avec un autre mentor en cas d'échec du jumelage initial. Ce processus doit protéger l'intégrité des personnes concernées. Il importe de l'expliquer clairement à tous les mentors et mentorés.

Si le mentor et le mentoré conviennent que deux ans de mentorat ne sont pas nécessaires, le conseil peut décider de mettre fin à ce soutien avant l'expiration de la période de deux ans.

### 3.11 Plan d'apprentissage du mentorat

Les conseils scolaires sont tenus d'élaborer un modèle de plan d'apprentissage que les mentors et les mentorés utiliseront tout au long du processus de mentorat. Pour répondre à la demande des conseils scolaires et des participantes et des participants, et dans un esprit de réduction de la paperasse, un modèle est fourni à l'annexe D. Ce modèle est basé sur le modèle de plan annuel de croissance, fourni dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Puisque le plan d'apprentissage se veut un outil confidentiel, une section spécifique a été ajoutée au modèle à utiliser dans le contexte du mentorat.

L'une des premières choses que le mentor et le mentoré accompliront ensemble est l'élaboration d'un plan d'apprentissage pour guider le processus de mentorat. Ce plan doit tenir compte des besoins d'apprentissage du mentoré qui ont été déterminés lors de l'évaluation des besoins d'apprentissage, décrite à la section 3.8, et constituera l'objectif de travail pour le mentor et le mentoré. Les mentorés sont encouragés à utiliser les domaines de croissances, les stratégies/appuis et dates cibles établis dans leur plan annuel de croissance de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes comme base pour leur plan d'apprentissage du mentorat. Le plan annuel de croissance, dans le contexte de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, doit être signé par le superviseur. Le plan d'apprentissage, dans le contexte du mentorat, reste un document confidentiel qui est propre au mentor et au mentoré et qui ne doit pas être signé par le superviseur. Le mentor et le mentoré doivent consulter régulièrement le plan d'apprentissage en vue de déterminer les progrès, ainsi que tout changement quant aux besoins d'apprentissage et aux intérêts du mentoré.

#### Pratiques réussies

La relation de mentorat :

- est planifiée, axée sur les objectifs et fondée sur les besoins d'apprentissage professionnel du mentoré;
- est fondée sur la confiance, le respect et la confidentialité;
- ne comporte pas d'évaluation ni d'aspect de supervision

### 3.12 Processus de mentorat

Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé. Le tableau ci-dessous présente les responsabilités génériques, offre une courte description du rôle du mentor et du rôle du mentoré et précise les échéances et le format du processus de mentorat. Il est important que le mentor et le mentoré établissent des protocoles de confidentialité et de travail en collaboration au début du processus de mentorat.

En s'appuyant sur le processus de mentorat, les mentors chevronnés détermineront les approches qui conviennent aux situations individuelles comme celles décrites dans la section 1.5 (p. ex., coaching, collaboration et/ou consultation). Par exemple, un mentor peut parfois offrir son expertise (consultation) et, à d'autres moments, établir conjointement un plan avec le mentor (collaboration) ou encore offrir son soutien au mentoré qui réfléchit à ses compétences et souhaite les améliorer (coaching).

Une gamme d’occasions d’apprentissage professionnel destinées aux mentorés (avec ou sans la participation de leur mentor) vient compléter le mentorat sur des sujets relatifs aux besoins et aux intérêts des mentorés ou des diades mentors-mentorés. Le partage d’occasions d’apprentissage entre les mentors et les mentorés contribue à la pertinence du processus du mentorat. De même, la nature de la relation de mentorat, ainsi que la teneur des conseils et de la réflexion s’enrichiront à mesure que le mentoré étoffera son répertoire d’expérience professionnelle.

Les mentors sont invités à consulter le document *Conseils pour engager la conversation et exemples de plans d’apprentissage*.

|                              | <b>Mentor</b>   | <b>Mentoré</b>  |
|------------------------------|---|---|
| <b>Description des rôles</b> | Direction d'école ou direction adjointe chevronnée, en activité ou retraitée, qui <ul style="list-style-type: none"> <li>• n'est pas le superviseur du mentoré</li> <li>• a été sélectionné avec attention, selon certains critères</li> <li>• a reçu une formation pour se préparer au rôle</li> </ul>   | Direction d'école ou direction adjointe nouvellement nommée, en première ou en deuxième année en poste <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>   |
| <b>Responsabilités</b>       | Dans le contexte du plan d'apprentissage, offrir un mentorat qui permet de travailler en collaboration et de se concentrer sur les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leader scolaire (par exemple, transition vers le nouveau rôle, acquérir de la pratique en leadership et mettre en œuvre les initiatives clés)                        | Dans le contexte du plan d'apprentissage, travailler en collaboration avec le mentor et apprendre les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leader scolaire (p. ex. : transition vers le nouveau rôle, acquérir de la pratique en leadership et mettre en œuvre les initiatives clés) |
| <b>Échéances</b>             | À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>   | À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>   |
| <b>Format</b>                | Travailler en collaboration avec le mentoré pour offrir un mentorat structuré, officiel et officieux, personnalisé ou en groupe fondé sur les besoins d'apprentissage du mentoré. Cela comprend les courriels, les appels téléphoniques et les contacts en personne.<br><br>Le format peut varier en fonction des besoins d'apprentissage du mentoré. | Travailler avec le mentor pour déterminer les besoins d'apprentissage et participer à diverses formes de mentorat pour répondre à ces besoins.  |

### **3.13 Suivi et évaluation**

Le conseil doit superviser et évaluer régulièrement le mentorat. Cela permet de déterminer si le programme de mentorat répond aux besoins des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées et permet d'atteindre les objectifs et les résultats prévus. Le conseil peut ensuite déterminer les obstacles et les problèmes et prendre rapidement des mesures pour surmonter les défis et modifier le programme, au besoin. Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent être utilisés pour les rapports que le conseil doit présenter au Ministère (section 6, ci-après). Le Ministère pourrait mener une évaluation ou embaucher des évaluateurs externes afin d'évaluer l'incidence du programme et l'expérience des mentors, des mentorés et d'autres personnes, y compris les membres du comité directeur. De plus amples détails seront fournis à l'avance d'une telle évaluation.

## **4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **4.1 Vue d'ensemble**

La direction de l'éducation, le responsable du mentorat, le comité directeur, les mentors et les mentorés ont tous un rôle important à jouer en ce qui concerne le mentorat. La Direction du développement du leadership et les bureaux régionaux du ministère de l'Éducation collaboreront avec la Direction des politiques et des programmes d'éducation en langue française, le Secrétariat de la littératie et de la numératie, la Direction de la mise en œuvre, de la formation et de l'évaluation dans le cadre des initiatives de la réussite des élèves et de l'apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans, la Direction des politiques et des normes en matière d'enseignement, entre autres, en partenariat avec les conseils scolaires et les intervenants clés pour mettre en œuvre le mentorat.

## 4.2 Tableau des rôles et des responsabilités

Le tableau suivant présente les grandes lignes des rôles et responsabilités.

√ = approbation finale (requis)  
 X = consultation et élaboration (suggérées)  
 M = Mentoré  
 MR = Mentor  
 CD = Comité directeur  
 RP = Responsable du mentorat  
 DE = Direction de l'éducation

| Activité/Rapport  | École |    | Conseil |    |    |
|---|-------|----|---------|----|----|
|   | M     | MR | SC      | RP | DE |
| Désignation du responsable du mentorat                                    |       |    |         |    | √  |
| Former le comité directeur  |       |    |         | X  | √  |
| Intégrer le mentorat dans le plan de relève et du développement de talent |       | X  | X       | X  | √  |
| Identifier les objectifs de mentorat                                      |       | X  | X       | X  | X  |
| Établir les paramètres de mise en œuvre du mentorat                       |       | X  | X       | X  | X  |
| Recruter et sélectionner les mentors                                      |       | X  | X       | X  | X  |
| Préparer les mentors à leurs rôles (formation/orientation)                |       | X  | X       | √  |    |
| Orientation des mentorés  |       | X  | X       | √  |    |
| Évaluer les besoins d'apprentissage, initiaux et continus, des mentorés   | X     | X  | X       | X  | X  |
| Jumeler les mentors et les mentorés                                       | X     | X  | X       | X  | X  |
| Établir un processus de sortie  |       |    | X       | X  |    |
| Exiger et soutenir les plans d'apprentissage de mentorat                  | √     | X  |         | X  |    |
| Effectuer le suivi et l'évaluation  |       |    | X       | X  | X  |
| Plan de mise en œuvre du Mentorat transmis au Ministère (octobre 2009)    |       |    | X       | X  | √  |
| Remettre le rapport final au Ministère (juillet 2010)                     |       |    | X       | X  | √  |

## 5. FINANCEMENT

### 5.1 Vue d'ensemble

Le Ministère accordera du financement aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Le financement est accordé en fonction de la mise en œuvre du mentorat, conformément aux exigences des présentes lignes directrices et en fonction de la présentation et de l'approbation du rapport de mise en œuvre du mentorat d'octobre 2009 et du rapport final de juillet 2010.

Chaque conseil scolaire participant ayant participé au mentorat en 2008-2009 a une entente de trois ans, valide jusqu'en 2010-2011<sup>3</sup>, qui précise la répartition des fonds et les résultats attendus. Si un conseil ne respecte pas les exigences ou les échéances précisées dans l'accord de financement, le Ministère peut, à sa discrétion, annuler les paiements de transfert restants dans le cadre de l'entente et/ou demander au conseil de rembourser les fonds transférés non dépensés.

### 5.2 Modèle de répartition des fonds et dépenses admissibles

Chaque conseil scolaire de district, les administrations scolaires non regroupées et la Direction des écoles provinciales recevront une allocation de base et une allocation proportionnelle en fonction du nombre de directions d'école ou de directions adjointes nouvellement nommées qui participent au mentorat. Les administrations scolaires reçoivent uniquement l'allocation proportionnelle. Les paiements suivants seront effectués au cours de l'année<sup>4</sup> :

- Allocation de base (août 2009)
- Jusqu'à 75 % de l'allocation proportionnelle (novembre 2009, lors de la réception et de l'approbation du rapport de mise en œuvre du mentorat, en octobre 2009)
- Jusqu'à 25 % de l'allocation proportionnelle (août 2010, lors de la réception du rapport final, en juillet 2010)
- Note : voir les détails des exigences en matière de présentation de rapports à la section 6.

Dépenses admissibles :

- Mise en œuvre de la planification et établissement des objectifs de mentorat (par exemple, participation à la formation, achat de livres ou d'autres ressources, recherche de services de consultation de l'ADFO, du CPCO et de l'OPC)
- Préparation des mentors (par exemple, formation donnée par le conseil, sessions de formation professionnelle externes ou embauche d'un spécialiste externe pour donner la formation)
- Orientation des mentorés (par exemple, fournie par le conseil ou sessions de formation professionnelle externes avec les mentors)
- Achat et/ou élaboration de ressources (par exemple, développement d'une ressource du conseil, achat de ressources externes)

---

<sup>3</sup> Dépendant de l'approbation du budget du Ministère et de l'approbation du rapport final annuel.

<sup>4</sup> Veuillez noter qu'il s'agit d'une modification aux échéanciers et aux livrables précisés dans l'entente de financement du conseil.

- Remboursement pour frais de suppléance afin de participer au mentorat, pour participer aux formations et aux ateliers du conseil
- Frais de réunion, y compris les frais de déplacement et d'hébergement conformément aux directives du Conseil de gestion du gouvernement sur les frais de voyage, de repas et d'hébergement
- Coordination et planification du programme

Dépenses nécessitant une approbation préalable du Ministère :

- Soutien à distance pour surmonter les contraintes géographiques par le biais d'achat de technologie (p. ex., logiciels pour faciliter le mentorat à distance ou le réseautage, entre autres, SharePoint, Adobe Connect)
- Autres dépenses liées au mentorat non énumérées ci-dessus

Les conseils doivent communiquer au préalable avec leur bureau régional du Ministère afin de faire une demande avant d'engager des frais dans ces domaines.

Dépenses non admissibles :

- Dépenses d'immobilisations (p. ex., mobilier et matériel)
- Personnel supplémentaire/de soutien non associé au mentorat (p. ex., aides-enseignantes et aides-enseignants ou personnel scolaire de soutien)
- Ressources destinées aux élèves (p. ex., manuels scolaires) et matériel de classe

Les modalités relatives aux fonds qui n'auront pas été dépensés seront précisées à la fin de chaque année.

## **6. EXIGENCES DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS**

### **6.1 Vue d'ensemble**

Les conseils sont tenus de présenter un plan de mise en œuvre du mentorat et un rapport final en octobre 2009 au Ministère<sup>5</sup>. Si un conseil ne respecte pas les exigences, le Ministère peut, à sa discrétion, annuler les paiements de transfert dans le cadre de l'accord ou demander au conseil de rembourser les fonds transférés non dépensés.

### **6.2 Plan de mise en œuvre du mentorat**

En octobre 2009, les conseils remettre un plan de mise en œuvre du mentorat au Ministère. Le gabarit fourni à l'annexe C donne des informations sur la façon dont les exigences de ces lignes directrices devront être remplies.

En fonction de l'approbation du plan de mise en œuvre du mentorat, le Ministère déterminera l'allocation proportionnelle de chaque conseil pour l'année.

### **6.3 Rapport final**

Le conseil doit présenter un rapport final en juillet 2010. Ce rapport contiendra des données diverses, dont le nombre de mentors et de mentorés participant pour l'année et le nombre de mentors et de mentorés participant pour l'année suivante. Le rapport devra également comprendre un énoncé de conformité de financement, pour assurer que les conseils ont suivi les exigences de l'accord de financement pour cette année.

---

<sup>5</sup> Veuillez noter qu'il s'agit d'une modification apportée aux échéanciers et aux livrables précisés dans l'entente de financement du conseil.

## **Annexe A : COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS DE DIRECTIONS**

| <b>Coordonnées des associations de directions</b>                                       |   |
|---|---|
| Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) | Tél. : 613 789-1998<br>Site Web : <a href="http://www.adfo.org">http://www.adfo.org</a>                 |
| Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO)  | Tél. : 416 483-1556<br>Site Web : <a href="http://www.cpcoco.on.ca">http://www.cpcoco.on.ca</a>         |
| Ontario Principals' Council (OPC)   | Tél. : 416 322-6600<br>Site Web : <a href="http://www.principals.on.ca">http://www.principals.on.ca</a> |

## **Annexe B : Foire aux questions :**

### **Mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés**

Au cours de l'année, des mises à jour de la présente liste pourraient être effectuées périodiquement. Les conseils scolaires seront informés des modifications dès qu'elles sont apportées. Les conseils sont également invités à consulter le site Web du Ministère pour y obtenir des mises à jour et de nouvelles ressources (<http://www.ontario.ca/leadershipeducation>).

#### **Section I : Mise en œuvre**

##### **Q. Pourquoi le Ministère met-il en œuvre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés?**

Le leadership scolaire joue un rôle important. Un engagement a été pris dans le document de réflexion « *Tonifier l'éducation en Ontario* » du ministère de l'Éducation afin d'élaborer une Stratégie ontarienne en matière de leadership qui soit exhaustive. La vision stratégique vise à soutenir le rendement et le bien-être des élèves en attirant et en formant des leaders passionnés et compétents au sein de nos écoles et de nos conseils. Offrir un mentorat à chaque leader scolaire nouvellement nommé dans l'ensemble de la province est un élément clé de la Stratégie.

Le mentorat a été identifié dans la recherche et par le personnel enseignant de l'Ontario, et par ceux d'autres compétences, comme l'une des formes les plus puissantes de soutien professionnel aux directions d'école et aux directions adjointes. Le mentorat peut aider à accélérer l'apprentissage, à réduire l'isolement et à accroître la confiance et l'aptitude des leaders scolaires nouvellement nommés. Il est également considéré comme une excellente occasion d'apprentissage et de croissance pour les directions d'école et les directions adjointes chevronnées qui deviennent des mentors.

##### **Q. Chaque conseil doit-il mettre en œuvre le mentorat pour les leaders nouvellement nommés?**

Les conseils sont vivement encouragés à mettre en œuvre le mentorat, mais ils ne sont pas tenus de le faire au cours de l'année scolaire 2009-2010.

##### **Q. Notre conseil offre déjà du mentorat aux leaders scolaires. Devons-nous changer ce que nous faisons afin de satisfaire aux exigences du Ministère?**

Afin de recevoir la subvention du Ministère pour la mise en œuvre du mentorat, les conseils doivent satisfaire aux exigences énoncées dans les lignes directrices sur le mentorat. Les exigences reposent sur la recherche, une pratique efficace en Ontario et dans d'autres compétences, l'élément de mentorat du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), et les résultats d'un projet pilote de mentorat qui s'est déroulé en 2007-2008 dans 20 conseils scolaires avec l'appui d'associations de directions d'école et de directions adjointes. Les exigences visent à tirer parti

du mentorat qu'offrent déjà certains conseils et à procurer une approche provinciale de grande qualité. Les lignes directrices sont disponibles à l'adresse : <http://www.ontario.ca/leadershipeneducation>.

**Q. Où les conseils peuvent-ils obtenir un soutien pour la mise en œuvre du mentorat?**

Il existe un certain nombre de soutiens offerts aux conseils afin de mettre en œuvre le mentorat.

L'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes, l'Ontario Principals' Council et le Catholic Principals' Council of Ontario continueront à offrir la formation et les ressources pour les mentors, les mentorés et les conseils scolaires. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez les sites Web suivants :

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) - <http://www.adfo.org>
- Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) - <http://www.cpco.on.ca>
- Ontario Principals' Council (OPC) - <http://www.principals.on.ca>
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario - <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/mentoring.html>.

Le document *Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en Ontario (mars 2009)* est une ressource particulièrement utile élaborée par les associations en partenariat avec le Ministère pour appuyer la mise en œuvre du mentorat (offert sur les sites Web des associations).

Des audioconférences régionales entre le Ministère et les responsables du mentorat des conseils se poursuivront pour offrir un soutien et un encadrement.

Plusieurs régions ont organisé des sessions de partage pour les responsables du mentorat et/ou les membres des comités directeurs, et de nouvelles activités sont prévues pour l'année qui s'amorce.

Veuillez communiquer avec votre bureau régional du ministère de l'Éducation pour toute autre question à ce sujet.

**Q. Je veux offrir une formation à mes directions et à mes directions adjointes sur plusieurs sujets comme les questions juridiques, l'évaluation du rendement du personnel enseignant et la préparation de budget. Puis-je utiliser les fonds du programme de mentorat pour couvrir les coûts associés à ces sessions? Puis-je inclure des administrateurs qui ne font pas partie du programme de mentorat?**

Les fonds alloués au mentorat visent spécialement à offrir un soutien de mentorat aux leaders scolaires nouvellement nommés. Ces sessions peuvent être offertes dans le cadre d'une « culture de mentorat », p. ex., le mentor et le mentoré participent tous les deux afin que les connaissances puissent être partagées. Pendant la session, un moment peut être consacré aux mentors et aux mentorés afin de leur permettre d'explorer l'application des connaissances à leur propre contexte. Les

séances peuvent être étendues pour inclure d'autres directions et directions adjointes qui ne font pas partie du programme pour autant que la priorité soit accordée aux mentors et aux mentorés.

**Q. Que se passe-t-il si le conseil n'a pas suffisamment de mentors?**

Les conseils disposent de la souplesse et de la discrétion qui leur permettront de trouver une solution qui fonctionnera pour eux. Par exemple, s'il n'y a pas assez de leaders scolaires en activité qui peuvent devenir mentors, le conseil pourra songer à demander à des leaders scolaires retraités d'offrir du mentorat. Le conseil peut également communiquer avec d'autres conseils afin de savoir s'ils ont d'autres mentors disponibles. En outre, le conseil peut envisager d'offrir un soutien de mentorat de groupe, où un seul mentor est jumelé à un petit groupe de mentorés au lieu d'un seul. Le conseil pourrait devoir prendre des dispositions intérimaires jusqu'à ce qu'un plus grand nombre de mentors soit disponible.

**Q. À quoi ressemblera le rapport financier sur le mentorat?**

Des efforts ont été déployés en vue de simplifier les rapports des conseils sur le mentorat. Les conseils sont tenus de présenter un plan de mise en œuvre du mentorat au Ministère en octobre 2009 et un rapport final en juillet 2010. Les conseils doivent dépenser leur allocation de base, ainsi que 75 % de leur allocation proportionnelle d'ici le 31 mars 2010. Les 25 % restants de leur allocation proportionnelle doivent être dépensés d'ici le 30 juin 2010.

Les conseils doivent utiliser l'annexe C – Gabarit du plan de mise en œuvre des lignes directrices sur le mentorat. Le rapport financier sera fonction des secteurs clés inclus dans le modèle.

**Q. Les lignes directrices sur le mentorat stipulent qu'il pourrait y avoir des mises à jour périodiques de ces lignes directrices tout au long de l'année. Y a-t-il une occasion pour les conseils de faire part de leurs commentaires sur ces lignes directrices?**

Oui. Au cours de la mise en œuvre du mentorat de 2008-2009 pour les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées, les conseils ont fourni des commentaires sur les lignes directrices en matière de mentorat; les résultats se reflètent dans les lignes directrices pour 2009-2010. Veuillez communiquer avec votre bureau régional du ministère de l'Éducation afin de lui faire part de tout commentaire.

## **Section II : Définitions et admissibilité**

**Q. Qu'est-ce que le mentorat? Quelle est la différence entre le mentorat et le coaching?**

Il existe de nombreuses descriptions et définitions du mentorat et du coaching chez les experts et dans la recherche. Ce qui suit est utilisé aux fins du mentorat subventionné par le Ministère pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

Le mentorat se déroule à long terme et il comprend une relation soutenue entre un leader scolaire chevronné (le mentor) et un leader scolaire nouvellement nommé (le mentoré). Il met l'accent sur des aspects multiples du rôle du leadership en fonction des objectifs d'apprentissage décrits dans le plan d'apprentissage du mentoré.

Le coaching s'effectue dans le cadre du mentorat. Il est fourni à court terme pour le temps nécessaire en vue d'atteindre un objectif d'apprentissage spécifique. Le mentor peut offrir du coaching, ou il peut être fourni par un autre leader chevronné à l'interne ou à l'extérieur du conseil.

Se reporter aux lignes directrices sur le mentorat, à la section 3.1 | Processus de mentorat, pour plus de renseignements à ce sujet.

**Q. Qui est considéré comme étant un « leader scolaire nouvellement nommé » aux fins du mentorat?**

Les leaders scolaires nouvellement nommés sont les directions d'école et les directions adjointes au cours de leurs deux premières années en poste, y compris celles qui ont des responsabilités d'enseignement. Les conseils détermineront s'ils incluront celles qui occupent des postes intérimaires. Se reporter aux lignes directrices, à la section 3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles, pour plus de renseignements à ce sujet.

**Q. Est-ce possible qu'une direction chevronnée qui est nouvellement nommée soit admissible aux fins de financement et incluse comme « mentoré » dans le programme de mentorat?**

La direction, dans cette situation, ne correspondrait pas à la définition de direction « nouvellement nommée » aux fins d'admissibilité au financement. Toutefois, le conseil peut choisir d'inclure la direction dans quelque activité de formation/soutien jugée nécessaire par le conseil et peut utiliser l'allocation de mentorat du Ministère à cette fin.

**Q. Un conseil a offert du mentorat à une direction adjointe intérimaire pendant deux ans; cette direction adjointe étant devenue permanente, est-elle admissible à deux années supplémentaires de programme?**

Si la direction adjointe a obtenu une allocation du Ministère au cours des années précédentes, elle ne peut pas recevoir le financement proportionnel pour la même personne pour deux années supplémentaires. Le conseil peut choisir d'offrir du mentorat en utilisant ses propres ressources ou dans le cadre de l'allocation plus vaste de financement du mentorat, pour autant que la priorité soit accordée à celles qui sont admissibles au mentorat pendant leur première et leur deuxième année.

**Q. Est-ce obligatoire pour les leaders scolaires nouvellement nommés de participer au mentorat?**

Les conseils qui reçoivent une allocation de mentorat doivent offrir le mentorat à tous les leaders scolaires nouvellement nommés au sein du conseil. Le conseil peut, à sa discrétion, rendre la participation des leaders scolaires nouvellement nommés obligatoire ou facultative.

La recherche et les conclusions de notre projet pilote sur le mentorat de 2007-2008 montrent que le mentorat est l'une des formes les plus puissantes de soutien professionnel pour les directions d'école et les directions adjointes, et toutes les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées sont encouragées à y participer. La recherche montre également que le mentorat fonctionne le mieux lorsque les mentorés et les mentors ont l'occasion de contribuer au processus de mentorat, au jumelage entre leur mentor ou mentoré et lorsqu'ils disposent de souplesse en termes d'identification des objectifs d'apprentissage.

**Q. Pourquoi le mentorat est-il offert uniquement aux leaders scolaires nouvellement nommés? Qu'en est-il des directions d'école et des directions adjointes chevronnées?**

Le mentorat est tout particulièrement bénéfique pour les leaders scolaires au cours de leurs deux premières années en poste. Il offre le soutien nécessaire aux directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées à faire la transition à ce rôle, à perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership, à établir des relations avec la collectivité scolaire, et à mettre en œuvre les initiatives clés de l'école, du conseil et de la province.

Les directions d'école et les directions adjointes chevronnées ont l'occasion de bénéficier du mentorat en devenant des mentors et en participant aux occasions d'apprentissage professionnel que le conseil leur procure. Les résultats du projet pilote de mentorat de 2007-2008 et de l'enquête sur le mentorat de 2008-2009 ont révélé que les mentors disaient beaucoup de bien de la formation qu'ils avaient reçue et, dans certains cas, ils ont fait référence à cette formation comme étant l'une des meilleures occasions de perfectionnement professionnel qu'ils n'aient jamais obtenue.

**Q. Le mentorat sera-t-il offert aux agentes et agents de supervision et aux directions de l'éducation?**

Le Ministère travaille, en partenariat avec les associations d'agentes et d'agents de supervision et le Conseil ontarien des directions de l'éducation, à la mise en œuvre d'une approche à l'échelle provinciale du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés en 2009-2010.

**Q. Qui peut être mentor? Un mentor peut-il être un superviseur de son mentoré?**

Les mentors sont des directions d'école et des directions adjointes chevronnées, idéalement en poste depuis au moins trois ans. Les mentors peuvent être en activité ou retraités. Il appartient au conseil d'identifier les mentors qui répondent aux besoins des mentorés au sein du conseil. Le mentor ne doit pas être un superviseur vis-à-vis du mentoré. La liste des critères de sélection suggérés que les conseils doivent prendre en considération figure à la section 3.6 Recrutement et sélection des mentors des lignes directrices sur le mentorat. Il est également essentiel que les mentors soient formellement formés avant d'entreprendre leur mentorat. L'allocation que les conseils recevront appuiera cette formation.

**Q. Si le mentor est retraité, doit-il être « récemment retraité »? Quels sont les critères?**

Il appartient au conseil d'identifier les mentors qui répondent aux besoins des mentorés au sein du conseil et les critères de sélection qu'il a établis. Il est recommandé que les conseils se reportent aux critères de sélection suggérés figurant à la section 3.6 Recrutement et sélection des mentors de la des lignes directrices sur le mentorat lorsqu'ils choisissent leurs mentors, qu'ils soient retraités ou en activité.

**Q. Quelle est la responsabilité du conseil quant au soutien des mentors dans ce rôle? Quel est l'avantage pour les mentors qui y participent?**

Le conseil doit préparer les mentors à leur rôle en leur offrant de la formation et des ressources de soutien. L'expérience des participantes et participants au projet pilote de mentorat de 2007-2008, et pendant la mise en œuvre en 2008-2009, a révélé que le mentorat comporte des avantages, tant pour les mentors que les mentorés. Devenir mentor est une occasion d'apprentissage professionnel enrichissante qui permet aux administrateurs chevronnés de contribuer au succès de ceux qui en sont au début de leur carrière en leadership.

Le conseil peut, à sa discrétion, affecter son allocation de mentorat au règlement des frais de suppléance des mentors, à l'offre de formation et de ressources, ainsi qu'au remboursement des frais de déplacement et d'hébergement des mentors qui participent à la formation ou qui procurent le mentorat. Veuillez vous reporter à la liste des dépenses admissibles, à la section 5.2 Modèle de répartition des fonds et dépenses admissibles des lignes directrices sur le mentorat. Veuillez communiquer avec votre bureau régional du ministère de l'Éducation, si vous désirez de plus amples renseignements à ce sujet.

### **Section III : Durée**

**Q. Si une personne en est à sa deuxième année à la direction d'école ou à la direction adjointe lors du lancement du mentorat à l'échelle provinciale, obtient-elle une ou deux années de soutien?**

En général, dans ce cas-là, le mentoré obtiendrait une année de soutien de mentorat. Si le mentor et le mentoré conviennent qu'une deuxième année est nécessaire, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut décider s'il poursuit le soutien de mentorat.

**Q. Si un leader scolaire a déjà obtenu une année de mentorat, par l'entremise du conseil, avant le lancement du mentorat à l'échelle provinciale, peut-il participer à une deuxième année de mentorat cette année?**

Oui. Si cette personne en est à sa deuxième année à la direction d'école ou à la direction adjointe, elle est admissible à recevoir une année complémentaire de mentorat.

**Q. Que se passe-t-il si la direction d'école ou la direction adjointe nouvellement nommée n'est pas jumelée à un mentor jusqu'à ce qu'elle en soit à sa deuxième année à ce poste? Le mentoré obtient-il une ou deux années de soutien?**

En général, dans ce cas-là, le mentoré obtiendrait une année de soutien de mentorat. Si le mentor et le mentoré conviennent qu'une deuxième année est nécessaire, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut décider s'il poursuit le soutien de mentorat.

**Q. Si la direction d'école ou la direction adjointe a été nouvellement nommée en janvier ou février, doit-elle obtenir un an et demi ou deux ans de soutien?**

En général, dans ce cas-là, le mentoré obtiendrait un an et demi de soutien de mentorat. Si le mentor et le mentoré conviennent qu'une deuxième année est nécessaire, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut décider s'il poursuit le soutien de mentorat.

**Q. Si le mentor et le mentoré en sont à la fin de la deuxième année de mentorat, et s'ils conviennent vivement que le mentoré bénéficierait d'une autre année de soutien, peuvent-ils poursuivre leurs relations de mentorat? Recevront-ils un soutien de la part du conseil?**

Le mentor et le mentoré peuvent poursuivre leurs travaux de manière officieuse au-delà des deux années de mentorat. Si le mentor et le mentoré conviennent qu'une troisième année de mentorat formel est nécessaire, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut décider s'il poursuit le soutien de mentorat.

**Q. Si une personne obtient du mentorat à titre de direction d'école ou de direction adjointe au cours de sa première année et qu'elle devient ensuite directrice d'école ou directeur d'école, est-elle admissible à participer à nouveau au mentorat?**

Oui. Le mentoré est admissible à recevoir du mentorat jusqu'à concurrence de deux ans à son poste de direction d'école nouvellement nommée. Si le mentor et le mentoré conviennent que deux années complètes de mentorat ne sont pas nécessaires, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut décider s'il cesse le soutien de mentorat.

**Q. Si le mentor et le mentoré n'ont pas encore terminé leurs deux années de mentorat et qu'ils conviennent vivement que le mentoré ne bénéficie plus du soutien de mentorat, peuvent-ils mettre un terme à leurs relations de mentorat?**

Si le mentor et le mentoré conviennent que deux années complètes de mentorat ne seront pas bénéfiques, ils peuvent communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil. Le conseil peut alors décider de jumeler un nouveau mentor au mentoré ou de cesser le processus de mentorat officiel. Toutefois, en créant une « culture de mentorat », le conseil voudra continuer à encourager les relations de mentorat pour tout le personnel, à toutes les étapes de leur carrière, et à s'assurer que le personnel comprenne les bénéfices de ces relations. Ils seraient encouragés à rechercher ces relations pour eux-mêmes et à les offrir aux autres.

**Q. S'il y a un conflit de personnalités ou toute autre difficulté entre le mentor et le mentoré, ce dernier et le mentor doivent-ils accepter le jumelage? Que se passe-t-il si la difficulté survient après le début du mentorat, le mentoré et le mentor peuvent-ils être rejumelés?**

Il est essentiel que le mentor et le mentoré soient à l'aise avec le jumelage, dès le début et tout au long de la relation de mentorat. Si le mentor ou le mentoré éprouvent des difficultés relativement à leur jumelage, ils devraient communiquer avec la personne responsable du mentorat de leur conseil.

Les conseils qui reçoivent une allocation de mentorat doivent avoir en place un processus afin de rejumeler les mentors et les mentorés en cas de jumelage inapproprié. Cela doit être accompli de manière à protéger l'intégrité des individus en question, et ce processus doit être clairement expliqué à toutes les participantes et à tous les participants.

## **Section IV : Autres liens et répercussions**

**Q. Le mentor ne peut pas occuper un rôle de supervision auprès du mentoré. Cela signifie-t-il que le personnel de supervision devrait cesser toutes les activités de mentorat ou de coaching auxquelles il participe présentement?**

Non. Le personnel de supervision joue un rôle essentiel dans l'appui au perfectionnement des leaders auprès desquels il travaille. Le mentorat et le coaching fournissent une excellente approche, ainsi qu'un ensemble de compétences qui s'appliquent à une myriade de situations. Il est recommandé que le personnel de supervision qui met à profit ces aptitudes avec les leaders qu'il supervise continue de le

faire. S'il y a présentement en place une relation officielle de mentorat ou de coaching entre une superviseure ou un superviseur et un leader scolaire nouvellement nommé, la superviseure ou le superviseur, ou le leader nouvellement nommé, pourrait communiquer avec la personne responsable du mentorat du conseil, afin de déterminer comment le mentorat du conseil peut compléter ce travail, ou lorsque les efforts de la superviseure ou du superviseur peuvent être adaptés en raison des soutiens qu'offrira le mentor.

**Q. Le plan d'apprentissage du mentoré doit-il être réalisé de façon autonome?**

Le plan d'apprentissage est élaboré en collaboration entre le mentor et le mentoré, en fonction des besoins d'apprentissage du mentoré. Le contenu du plan d'apprentissage est en grande partie orienté par le mentoré. Le mentor encouragera le mentoré à choisir les objectifs d'apprentissage appropriés dans le contexte des objectifs de mentorat du conseil. Le plan d'apprentissage convenu entre le mentor et le mentoré est confidentiel.