

SOUTENIR LA STRATÉGIE ONTARIENNE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Qu'est-ce que le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés?

Le mentorat des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées constitue l'un des piliers de notre engagement à élaborer une stratégie complète en matière de leadership qui permettra de s'assurer que les leaders scolaires disposent du soutien dont ils ont besoin pour mener à bien leur rôle. Voici les principales composantes de notre approche :

- Le mentorat procure un soutien adapté au rôle particulier des leaders scolaires nouvellement nommés. Il s'agit d'un processus d'apprentissage itératif et mutuel qui peut être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé.
- Le mentorat correspond habituellement à des relations sans évaluation, entretenues au fil du temps, entre un professionnel nouvellement en poste et un professionnel chevronné; il est généralement offert à une personne nouvellement nommée. Les besoins en apprentissage professionnel du mentoré sont au cœur de ce processus.
- Les leaders scolaires nouvellement nommés peuvent recevoir du soutien par l'intermédiaire du mentorat durant les deux premières années suivant leur entrée en fonction. Parallèlement, les leaders chevronnés peuvent recevoir du soutien et des ressources pour les appuyer dans leur rôle de mentor et les aider à revoir et à développer leurs propres pratiques et compétences en matière de leadership.

Quelle est la raison d'être du mentorat?

Les leaders scolaires jouent un rôle essentiel dans l'établissement d'une vision axée sur le rendement et le bien-être des élèves dans le cadre de leur travail avec le personnel, les élèves, les parents et la collectivité. Diverses ressources sont fournies aux directions d'école et aux directions adjointes pour leur permettre de mener à bien ce rôle important et complexe, allant du soutien des pairs aux occasions d'apprentissage professionnel offertes par le Ministère, les conseils et les associations de directions d'école et de directions adjointes.

Les deux premières années dans le rôle de leader scolaire sont à la fois enrichissantes et remplies de défis. Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées doivent faire la transition vers leur nouveau rôle, perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership, établir des relations avec la communauté scolaire, et mettre en œuvre les priorités de l'école, du conseil et de la province. Le mentorat peut accélérer l'apprentissage, réduire l'isolement, accroître la confiance et permettre d'améliorer les pratiques et les compétences des leaders scolaires nouvellement nommés qui doivent jongler avec des demandes et des priorités multiples.

Le mentorat stimule considérablement l'apprentissage professionnel des nouveaux leaders et des leaders chevronnés. L'apprentissage constitue le principal but, processus et résultat du mentorat. L'objectif premier des discussions réalisées dans le cadre du mentorat est de former des leaders scolaires qui misent sur l'acquisition des compétences nécessaires à la création des conditions propices à l'amélioration du rendement et du bien-être des élèves.

Approches 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. Tout au long du processus de mentorat, les mentors qui ont acquis les habiletés nécessaires seront en mesure de préconiser une vaste gamme d'approches qui permettront aux mentorés de relever des défis précis et qui seront adaptées à leurs situations, à leurs besoins d'apprentissage et à leur contexte. Par exemple, un mentor peut parfois offrir son expertise (consultation), établir conjointement un plan avec le mentoré (collaboration) ou encore offrir son soutien au mentoré qui passe ses habiletés en revue et qui les améliore (coaching).
- La consultation permet d'obtenir, d'un ou plusieurs personnes, de l'information, des ressources et des conseils fondés sur la connaissance spécialisée ou les habiletés des consultantes et consultants.
- La collaboration est le processus équitable de travail commun entre collègues visant à cerner et à atteindre des objectifs.
- Le coaching correspond habituellement à une relation professionnelle à court terme, qui consiste en des conversations appuyant un apprentissage intégré au travail. C'est la personne qui reçoit le coaching qui fixe le plus souvent l'objectif d'apprentissage, lequel mène généralement à des résultats précis comme l'amélioration du rendement, une réflexion sur la pratique ou l'étude et la résolution d'un problème.

Éléments clés du mentorat

Voici ce que doit comprendre un programme de mentorat efficace :

- un objectif de mentorat qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique du conseil scolaire ou du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves
- des paramètres de fonctionnement
- un processus de recrutement et de sélection des mentors
- une gamme d'occasions d'apprentissage pour les mentorés et les mentors

- un processus transparent de jumelage des mentors et des mentorés se fondant sur les besoins des mentorés
- une communication claire des rôles et des responsabilités du mentor et du mentoré
- un processus d'évaluation des besoins d'apprentissage, initiaux et continus, du mentoré
- des sessions d'orientation conjointes pour les mentors et les mentorés
- une formation de haute qualité et différenciée pour les mentors nouvellement nommés et les mentors chevronnés
- un processus de sortie transparent
- des occasions d'apprentissage mutuel et un plan d'apprentissage axé sur les besoins du mentoré que les mentors et les mentorés utiliseront pour orienter leurs interactions
- des interactions individuelles régulières
- un suivi et une évaluation continus du programme de mentorat

Selon les mentorés...

« Le réseautage est extrêmement rassurant. Nous avons pris conscience que nos réussites et nos problèmes étaient très semblables. Le mentorat nous a permis d'amorcer une pratique réflexive efficace et objective. »

« Il y a une courbe d'apprentissage à suivre en milieu de travail. Le mentorat m'a permis d'affronter cette courbe avec un filet de sécurité : mon mentor! Je me suis senti moins seul grâce au mentorat. »

« Le mentorat m'a permis d'avoir une perspective extérieure de mon potentiel personnel et de discuter à cœur ouvert avec une personne dotée d'une capacité de réflexion à grande échelle dont je ne pouvais encore que rêver avec mon expérience actuelle à ce moment de ma carrière. »

Selon les mentors...

« Tout le monde tire profit de cette expérience, car le mentor apprend lui aussi à partir des compétences et des expériences des administrateurs nouvellement nommés. »

« La formation, le mentorat et l'animation ont été une expérience de perfectionnement professionnel incroyable, la plus intense que j'aie vécue en plus de 34 ans de carrière! »

« Le mentorat permet de créer une culture de discours ouvert dans laquelle il est parfaitement acceptable de poser des questions et chercher du soutien et de l'aide. »

Les objectifs du mentorat

Le mentorat vise à :

- aider à assigner des fonctions de leadership dans les écoles à des gens hautement motivés et qualifiés;
- attirer des candidates et candidats capables de relever les défis liés aux postes de leadership scolaire;
- appuyer la formation des leaders scolaires qui orientent leurs efforts sur le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage tout en menant à bien leurs tâches administratives.

Réalisations à ce jour

- En date de juin 2011, plus de 3500 directions d'école et directions adjointes avaient reçu pendant deux ans le soutien d'un mentor formé, et plus de 2000 directions d'école et directions adjointes avaient joué le rôle de mentor.
- Le mentorat a permis aux participantes et participants de prendre part à un dialogue professionnel réfléchi en vue de développer leurs compétences en leadership et d'accroître leur motivation à apprendre et à diriger. Les mentors et mentorés ont tous deux profité de cet apprentissage professionnel mutuel, et des nouvelles occasions leur permettant de réfléchir sur leurs propres pratiques.
- Pour les mentorés, les avantages comprenaient une meilleure compréhension de leur rôle, une meilleure confiance en soi, une meilleure capacité de résolution de problèmes à l'aide d'expériences communes et de réseautage, et de nouvelles occasions de réfléchir sur leurs compétences et pratiques en matière de leadership.
- Les mentors ont affirmé mieux connaître les solutions de rechange en matière de leadership et réfléchir davantage sur leurs pratiques.
- Selon les responsables du mentorat, ce programme a permis d'améliorer la qualité du leadership pédagogique dans leur conseil scolaire, d'accroître l'intérêt envers les rôles de leadership et d'attirer un plus grand nombre de leaders potentiels.

Prochaine étape

Les ressources portant sur le mentorat créées par les conseils scolaires continueront d'être diffusées sur le site Web Appli de l'Institut de leadership en éducation, à l'adresse www.education-leadership-ontario.ca

POUR EN SAVOIR PLUS

Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés
www.ontario.ca/leadershipeneducation

Des ressources et programmes supplémentaires sont offerts par :

- l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO)
- le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO)
- le Ontario Principals' Council (OPC)