



Mentorat pour les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées :

## RAPPORT SUR L'ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE PROVINCIALE 2008-2009

**Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés est un élément essentiel de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Cette stratégie permet au système d'éducation de l'Ontario d'attirer et de former des leaders les plus compétents possibles et de mettre en valeur le rôle essentiel joué par ces leaders dans la réussite et le bien-être des élèves. Le présent document offre une vue d'ensemble de la première année de mise en œuvre à l'échelle de la province du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en 2008-2009.**

### PARTICIPATION DES CONSEILS SCOLAIRES

Les 70 conseils scolaires participants ont tous appuyé cette initiative avec enthousiasme.

Participation provinciale au mois de juillet 2009					
	Anglais		Français		Total
Conseils	59 (sur 60)		11 (sur 12)		70
Mentorés	Directions adjointes (1 <sup>re</sup> année)	Directions adjointes (2 <sup>e</sup> année)	Directions (1 <sup>re</sup> année)	Directions (2 <sup>e</sup> année)	2 406
	775	622	522	487	
Mentors	Actifs		À la retraite		1 505
	1 427		78		
Total des mentors et des mentorés					3 911

Les conseils scolaires sont une mine d'expérience et d'expertise. Ils ont transmis de l'information et les leçons apprises par le biais de conversations téléphoniques avec les responsables du mentorat, d'audioconférences et de séances de réseautage régionales, de rapports de financement et de sondages électroniques pour les mentors et les mentorés.

Ce qui suit résume les tendances dans la mise en œuvre à l'échelle de la province, ainsi que les leçons apprises et les pratiques prometteuses signalées par les conseils scolaires en 2008-2009.

*« Grâce au mentorat, j'ai bien plus confiance en ma capacité de leadership. Maintenant, je mets en pratique ce que j'ai appris pour aider le personnel, les élèves et les parents. »*

Mentor (2008-2009)

### TENDANCES DANS LA MISE EN ŒUVRE

#### Préparation

- Les conseils scolaires ont investi beaucoup de temps de préparation au cours de la première année pour concevoir des plans adaptés à leur réalité, prévoir les ressources nécessaires et concevoir les procédures telles que le jumelage des mentors et des mentorés, un manuel adapté aux réalités locales ainsi que les programmes de formation préliminaires et permanents.
- Par conséquent, le temps consacré à la coordination des jumelages entre les mentors et les mentorés, aux séances de formation et aux autres jalons annuels pourrait varier durant les années à venir.

*« Ma relation positive avec un gestionnaire chevronné en qui j'ai confiance, le soutien prodigué ainsi que tout ce que j'ai appris vont m'être utiles tout au long de ma carrière. »*

Mentoré (2008-2009)

#### Comités directeurs

- Des comités directeurs du mentorat ont été établis dans 69 des 70 conseils scolaires participants.
- Les comités déterminent l'orientation et les objectifs du programme, rassemblent et analysent les données, planifient, gèrent, soutiennent et supervisent.
- Ils comptent de 2 à 15 membres, selon la taille du conseil scolaire.
- Ces comités sont formés de directions et de directions adjointes (90 %), d'agents de supervision (75 %) et de membres des directions de l'éducation (29 %).

#### Processus de jumelage

- Les considérations locales telles que la géographie, la culture du conseil scolaire et le taux de mentors et de mentorés disponibles influencent le processus de jumelage.
- De nombreux conseils utilisent le Cadre de leadership de l'Ontario comme ressource pour y arriver.
- Le mentorat de groupe peut signifier pour les mentorés une plus grande disponibilité de mentors. Dans 45 % des cas, les jumelages sont effectués selon les forces du mentor et les besoins du mentoré.
- Dans 55 % des cas, les jumelages tiennent compte de l'avis des mentorés.
- Le processus de sortie ne semble pas être utilisé fréquemment.

## Leçons apprises par les conseils scolaires en 2008-2009

Éléments	Pratiques prometteuses et apprentissages essentiels	Éléments essentiels au succès
<b>Comités directeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire du mentorat une activité de soutien essentielle aux priorités et aux initiatives du conseil</li> <li>Constituer une base de données et effectuer une analyse des lacunes du conseil dans le cadre du processus de planification</li> <li>Intégrer le mentorat à la planification de la relève</li> <li>Intégrer des mentorés et des mentors au comité directeur</li> <li>Se familiariser avec le document <i>Les lignes directrices destinées aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation en mentorat pour tous les membres du comité directeur</li> <li>✓ Le mentorat fait partie intégrante du plan de développement du leadership du conseil</li> <li>✓ Les objectifs du mentorat sont clairs et sont communiqués de façon adéquate</li> <li>✓ Les objectifs de mentorat concordent avec ceux du système</li> <li>✓ Le suivi et l'évaluation systématique sont basés sur les objectifs et sur les critères de réussite</li> <li>✓ Reconnaître et récompenser le succès</li> </ul>
<b>Processus de jumelage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se servir du Cadre de leadership de l'Ontario comme ressource</li> <li>Prendre en compte les demandes des mentorés et des mentors pour le jumelage</li> <li>Constituer des groupes interpaliers pour créer un continuum allant de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année</li> <li>Effectuer les premiers jumelages tôt dans l'année</li> <li>Maintenir les jumelages qui ont été efficaces l'année suivante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les mentors sont des leaders pédagogiques compétents</li> <li>✓ Les mentors sont bien formés et compétents pour le mentorat et le coaching</li> <li>✓ S'assurer que le mentor n'est pas un superviseur du mentoré</li> <li>✓ Le processus de sortie est clair et connu de tous</li> </ul>
<b>Préparation et ressources des mentorés et des mentors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager les formations et les coûts avec d'autres conseils</li> <li>Réseautage régional et partage des ressources</li> <li>Offrir une formation conjointe de mentor aux mentors de directions d'école, aux mentors d'enseignants du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, aux coaches en littératie et numératie, et à d'autres personnes, selon les circonstances</li> <li>Prolonger la formation des participantes et des participants pendant la deuxième année</li> <li>Démontrer comment les compétences de mentorat et de coaching s'appliquent aux multiples aspects du leadership scolaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les mentorés et les mentors comprennent les objectifs du mentorat et ont une bonne connaissance des processus</li> <li>✓ Donner accès au personnel du mentorat et du coaching au conseil interne et à des ressources telles que le PIPNPE</li> <li>✓ Élaboration d'une culture de mentorat pour le conseil soutenue par le personnel et les ressources du système</li> </ul>
<b>Plans d'apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le Cadre de leadership de l'Ontario et donner de la formation sur la façon de définir des objectifs d'apprentissage par mentorat</li> <li>Relever les défis techniques tout en mettant l'accent sur les compétences requises pour faire face aux défis d'adaptation</li> <li>Mettre l'accent sur l'apprentissage dans le mentorat pour englober aussi bien les besoins individuels que les priorités du système</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le processus de planification de l'apprentissage du mentorat est reconnu comme un soutien essentiel à l'atteinte des objectifs des personnes, des écoles et du système</li> <li>✓ Les mentorés et les mentors participent à l'élaboration et à la supervision des plans d'apprentissage et les adaptent continuellement pour appuyer une croissance professionnelle continue</li> </ul>
<b>Modèles de mentorat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une combinaison de mentorat individuel et de mentorat de groupe peut répondre à un éventail de besoins des mentorés</li> <li>Planifier les séances de mentorat de groupe de façon régulière</li> <li>Prévoir du temps lors des réunions centrales</li> <li>Prévoir du temps pour les interactions</li> <li>Promouvoir le réseautage pour établir un soutien durable, assurant une variété de mentors disponibles</li> <li>Instaurer une méthode d'observation au poste de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le personnel cadre supérieur promeut le mentorat et utilise un langage commun pour soutenir la formation de leaders dans le système</li> <li>✓ Investir dans les programmes de mentorat durables</li> <li>✓ Le mentorat fait partie intégrante de « la façon dont nous travaillons », laquelle est positive, proactive et essentielle au soutien du personnel nouvellement nommé à différents postes</li> </ul>

## Ressources et préparation des mentors et des mentorés

- La préparation des mentors et des mentorés a été exhaustive et variée. Un fort taux de satisfaction a été rapporté à ce sujet.
- 95 % des mentors ont reçu une formation et 89 % des mentorés ont été initiés au mentorat.
- On a remarqué dans les conseils scolaires que, de façon générale, l'utilisation d'un mélange de formateurs internes et externes a été bénéfique à la réalisation des objectifs de leur programme.
- 69 % des conseils scolaires ont bénéficié de la formation disponible auprès d'associations de directions d'école et de directions adjointes.
- La préparation des mentors et des mentorés peut être divisée en deux grandes catégories :

**Processus de mentorat :** la majorité des mentors et des mentorés ont reçu une formation de mentorat et/ou de coaching ainsi que des ressources sur les compétences, les attitudes et les pratiques essentielles au succès de toute activité de mentorat. Certains programmes comprenaient une seule activité d'initiation alors que d'autres comportaient des formations et des mises en pratique d'une durée de 10 jours en mentorat ou en coaching.

**Curriculum du mentorat :** beaucoup de conseils ont mis l'accent sur les connaissances et les compétences spécifiques liées aux rôles et responsabilités des directions d'école et des directions adjointes qui correspondent aux priorités du système et aux aspects du leadership pédagogique. Par exemple, les objectifs SMART, la formation en marches d'apprentissage et des aspects du leadership pédagogique.

## Plans d'apprentissage

- 55 % des conseils scolaires utilisent un plan d'apprentissage confidentiel pour structurer et concentrer le travail sur la relation de mentorat.
- Les modèles de plan d'apprentissage sont soit conçus par le conseil scolaire, soit tirés du document intitulé *Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en Ontario* (2009).
- De nombreux conseils scolaires ont l'intention de mettre leur plan d'apprentissage en œuvre l'année prochaine.
- Les participantes et participants ont affirmé que les plans d'apprentissage correspondaient aux besoins et aux intérêts des mentorés et qu'ils visaient à soutenir à la fois les priorités du conseil scolaire et celles de l'école.

## Modèles de mentorat

- Les modèles comprennent :
  - 1 mentor pour 1 mentoré dans la majorité des conseils
  - 1 mentor pour 2 ou 3 mentorés
  - 2 mentors pour 4 mentorés
  - Mentorat en plus grands groupes
  - Une combinaison de ces modèles.
- Le mentorat de groupe porte habituellement sur des sujets techniques ou de perfectionnement professionnel (p. ex. : le financement scolaire).
- Le mentorat/coaching individuel ou en petits groupes sert souvent de cadre à des discussions confidentielles au sujet d'aspects d'adaptation du leadership, tels que le perfectionnement des compétences des mentorés qui doivent surmonter des défis complexes ou un soutien personnalisé durant l'exécution de travaux qui concernent des défis scolaires locaux.
- La plupart des interactions en situation de mentorat se font en personne, suivies de discussions au téléphone et par courriel. Une gestion centralisée des horaires rend plus facile la prévision de temps pour les rencontres en personne dans certains conseils scolaires.

## PRATIQUES ESSENTIELLES

Les commentaires des participantes et participants laissent entendre que le manque d'attention porté aux éléments suivants, essentiels à la réussite du mentorat, se traduit par un soutien moins efficace pour les directions d'école et les directions adjointes :

1. Ne pas consulter les participantes et participants au mentorat lors du jumelage
2. Ne pas établir ni divulguer les objectifs et les indicateurs de réussite du programme
3. Ne pas prévoir de temps pour les réunions de mentorat et la supervision active des relations de mentorat tout au long de l'année, qui permettraient de prendre des mesures correctives au besoin
4. Ne pas concevoir de plan d'apprentissage, lequel peut contenir tant les objectifs individuels que ceux du système/de l'école, qui soit au cœur de la formation et l'élaboration des relations de mentorat, ce qui en retour rend clair l'objet du processus de mentorat.

*« J'ai trouvé la première année dans mon rôle 10 fois plus stimulante que je ne l'avais imaginée. De plus, j'étais soutenu de toute part par les mentors qui m'étaient attribuées et par les mentors avec qui j'avais établi un contact au cours de différentes activités. J'ai réussi à terminer l'année avec succès en bonne partie grâce à eux. »*

Mentoré (2008-2009)

## AVANTAGES DU MENTORAT ET PROCHAINES ÉTAPES

Beaucoup de participantes et de participants ont affirmé que les compétences en mentorat et en coaching qu'ils ont apprises s'appliquent facilement à leur travail avec le personnel, les élèves, les parents et les collègues.

Dans une culture de mentorat, bien que les occasions de mentorat et de coaching soient prévues de façon formelle, elles surviennent également dans le travail quotidien. Un certain nombre de participantes et de participants ont remarqué qu'il leur était plus facile d'« être là au moment présent » et de faire preuve de leadership indirectement, et qu'ils étaient plus compétents dans l'art de mener le personnel et les élèves à reconnaître et à surmonter les défis, ce qui en retour leur permet de développer leur capacité à les résoudre.

Les compétences en mentorat et en coaching peuvent être appliquées à une vaste gamme d'activités, telles qu'encourager les aptitudes de leadership du personnel, travailler avec des équipes d'apprentissage, former le personnel de façon individuelle et former les élèves de cycle supérieur afin qu'ils deviennent des mentors pour les nouveaux étudiants.

Les mentorés ont affirmé qu'ils se sentaient plus confiants et plus réfléchis par rapport à leur travail, et que leur confiance en leur capacité à surmonter les défis de leur rôle était accrue. Beaucoup d'entre eux ont formé un réseau de qualité, ce qui diminue leur isolement et leur permet d'accéder facilement à l'expérience de diverses personnes et de recevoir un soutien permanent de la part de ces dernières.

La vaste majorité des mentorés qui ont répondu au sondage électronique ont indiqué qu'ils envisageraient, après la période de deux ans prévue par le programme de mentorat provincial, de poursuivre le mentorat par eux-mêmes pour les aider dans leur travail. Plus de 90 % des mentors qui ont répondu au sondage ont pour leur part indiqué qu'ils poursuivraient leur rôle dans le système au-delà de la durée prévue de la présente affectation.

La vaste majorité des mentorés et des mentors désireraient poursuivre leur formation afin d'améliorer leurs compétences. Comme les comités directeurs des conseils scolaires l'ont indiqué en énumérant les succès et les leçons apprises de la première année, ils ont l'intention de poursuivre et d'améliorer ce programme très efficace de soutien aux directions et directions adjointes nouvellement nommées.

### **Qu'est-ce qui a été le plus important du point de vue des participantes et des participants?**

- Les occasions de réseautage
- Le partage des pratiques exemplaires
- Le renforcement de la confiance et la validation
- Le temps prévu pour discuter en dehors de l'établissement scolaire
- Les contacts entre mentorés
- Le soutien pratique obtenu des leaders chevronnés
- Le processus initial de mentorat de groupe
- Le respect et la confiance envers le mentor
- Disposer d'une oreille attentive et impartiale
- La capacité à voir les choses d'un point de vue différent
- La confidentialité des discussions entre mentors et mentorés
- Le questionnement réfléchi du mentor
- La capacité à tenir compte des forces et des besoins d'apprentissage
- Se perfectionner en compagnie d'autres collègues, c'est-à-dire faire partie d'une communauté d'apprentissage