

Stratégie ontarienne en matière de leadership

Résumé des résultats de l'évaluation du projet pilote de mentorat et de coaching

Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés est un élément clé de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, qui vise à s'assurer que le système d'éducation ontarien attire et forme les meilleurs leaders possible et reconnaisse le rôle essentiel de ces derniers dans le bien-être et le rendement des élèves. Le présent document résume les résultats du projet pilote de mentorat et de coaching, qui ont servi de base importante pour l'introduction d'un programme de mentorat et de coaching à l'échelle de la province en juin 2008.

Contexte

En 2007-2008, un projet pilote de mentorat et de coaching a été mis en œuvre dans les 20 conseils scolaires suivants de l'Ontario :

- Algoma District School Board
- Algonquin and Lakeshore Catholic District School Board
- Avon-Maitland District School Board
- Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario
- Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières
- Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud
- Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien
- Halton Catholic District School Board
- Hamilton-Wentworth Catholic District School Board
- Huron Perth Catholic District School Board
- Keewatin-Patricia District School Board
- Limestone District School Board
- Northeastern Catholic District School Board
- Rainy River District School Board
- Thames Valley District School Board
- Toronto Catholic District School Board
- Toronto District School Board
- Trillium Lakelands District School Board
- Upper Grand District School Board
- York Catholic District School Board

Les associations ontariennes de directions, d'agents de supervision et de directeurs de l'éducation ont participé activement à ce projet pilote, qui a visé environ 800 leaders nouvellement nommés.

Le projet pilote a porté sur l'examen d'un éventail de modèles, en s'appuyant sur les recherches menées et l'expérience acquise au Canada et à l'étranger dans le domaine du mentorat. Le Ministère a fait appel aux services de Parker Management Consulting, Inc. pour évaluer le projet pilote, en vue de déterminer si les modèles ou les volets de modèles examinés contribuaient au perfectionnement en leadership et à améliorer

l'efficacité du leadership, et de distinguer les facteurs critiques de réussite. L'évaluation avait pour objet d'aider à définir les orientations futures du Ministère.

Les sources de données sur lesquelles s'appuyait l'évaluation ont inclus notamment des entretiens individuels et de groupes de discussion avec des associations provinciales et des participants au projet pilote, notamment des mentors, des mentorés, des chefs de projet et des cadres supérieurs membres de conseils ayant participé au projet pilote. On a effectué deux séries de visites sur place chez les vingt conseils scolaires ayant participé au projet pilote. Un sondage en ligne a permis de recueillir une mine de données auprès d'un grand nombre de mentors et de mentorés sur l'expérience que ces derniers ont vécue lors du projet pilote. De plus, des données complémentaires ont été recueillies au moyen de deux séances de discussions organisées à l'échelle provinciale, réunissant des équipes des conseils participants et des associations provinciales.

Avantages du mentorat et du coaching

Dans l'ensemble, les participants ont considéré le projet comme un succès et dit qu'il a été bénéfique pour eux-mêmes et pour le système dans son ensemble.

Exemples de bénéfices individuels

- Favorise l'acquisition de compétences quotidiennes de direction d'une école
- Améliore la confiance en soi
- Améliorer la compréhension de son rôle
- Crée des occasions de réflexion professionnelle

Exemples de bénéfices pour le système

- Améliore le rendement des nouveaux administrateurs
- Renforce la capacité
- Appuie les priorités du système
- Donne des possibilités d'accès à des idées et du soutien externes

Résumé des résultats

Les programmes de mentorats/coaching sont globalement bien accueillis et considérés comme des programmes où tout le monde trouve son compte. Toutefois, ils peuvent se révéler inefficaces s'ils sont mal ciblés ou se résument à des « programmes de jumelage ».

Il est important de prêter attention aux fondements du programme et aux principes de conception et de mise en œuvre efficaces d'activités de mentorat. Si les activités de mentorat font partie intégrante d'un plan de relève bien conçu et d'une stratégie de perfectionnement du leadership qui est rattachée aux priorités du système, elles seront un outil puissant pour améliorer le leadership au niveau des écoles et des districts et, par conséquent, le rendement des élèves.

À la lumière des résultats de l'évaluation, on a établi plusieurs pratiques efficaces que les conseils/administrations scolaires pourraient appliquer aux différentes étapes de la mise en œuvre d'un programme de mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Le tableau suivant résume ces pratiques :

Volet	Pratiques efficaces
<p>Facteurs touchant le système/conseil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les leaders du système appuient le mentorat et le présentent comme une priorité. • Le mentorat s'inscrit dans les priorités du système et dans les activités permanentes du conseil. • Les objectifs à court terme et à long terme du mentorat sont clairement définis. • Le mentorat fait partie du plan de relève du conseil et de la stratégie de perfectionnement en leadership. • Un accord a été établi sur l'orientation générale ou le « programme » des activités de mentorat/de coaching, sur son rattachement aux priorités du conseil/système et sur son insertion dans les attentes de perfectionnement en leadership (selon le cadre de leadership de l'Ontario). • On a défini clairement, au sein du conseil, les indicateurs de réussite du mentorat (se rattachent à la rubrique Surveillance et évaluation ci-dessous). • Le système/conseil dispose de capacités pour lancer, diriger et soutenir un programme de mentorat. • Une personne ou un groupe (p. ex. un comité directeur) s'est vu confier la responsabilité de planifier, de coordonner et de surveiller la mise en œuvre d'un programme de mentorat; du temps et des ressources ont été officiellement alloués au programme.
<p>Planification et conception</p>	<ul style="list-style-type: none"> • On fixe des critères de sélection de mentors (si les mentors sont des bénévoles ou des personnes à qui l'on a demandé d'agir comme bénévoles, ou encore des administrateurs en exercice ou à la retraite) • On établit des procédures de jumelage (qui tiennent compte des besoins, des points forts et des commentaires des participants, ainsi que du besoin de souplesse) • On établit un système de perfectionnement professionnel structuré à l'intention des mentors/coach, qui : <ul style="list-style-type: none"> - clarifie le rôle de mentor; - permet l'acquisition de compétences en tant que mentor/coach; - clarifie la relation de mentor et de coach. • On prépare les mentorés en leur expliquant la relation mentor-mentoré et le processus de coaching. • On crée une structure ou un cadre des relations

	<p>mentor/mentoré (propositions d'ententes ou de contrats, établissement des attentes), l'éventail de relations allant de l'informel au formel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On met à disposition le temps nécessaire pour les rencontres mentors-mentorés, avec l'appui de la haute direction, qui accordera une priorité à ces rencontres et soulignera pourquoi ces rencontres sont importantes.
<p>Mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies – et modes - de mise en œuvre sont clairement établies et sont comprises par les participants. • Les cadres supérieurs/leaders (et les directeurs au sein des conseils) continueront d'exprimer leur soutien. • Des liens sont maintenus en permanence entre le mentorat/coaching et les objectifs et priorités du système. • Les participants ont accès aux compétences et au savoir, au besoin et selon le cas (par exemple, auprès d'associations de directions et d'autres organismes, si le conseil ne dispose pas des compétences et du savoir nécessaires). • Le calendrier et le processus de mise en œuvre sont clairement établis. • L'« incitation » à la mise en œuvre et la dynamique sont maintenues, surtout face aux questions/programmes d'activités qui risquent de gruger le temps alloué aux activités de mentor/coaching. • Du temps structuré est alloué systématiquement pour les activités de mentorat/coaching; des réunions ont lieu régulièrement et ne sont pas annulées. • Un suivi continu est effectué et des informations sont communiquées en retour, afin de découvrir les problèmes possibles tôt dans le processus de mise en œuvre et de les corriger.
<p>Surveillance et évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une entente est conclue sur les résultats attendus/prévus (à court et à moyen terme). • Des indicateurs de progrès accomplis ou de réussite sont établis d'un commun accord. • On utilise des outils/méthodes de collecte de données qui sont bons, appropriés et faciles à utiliser. • La collecte de données et les résumés/analyses des données sont d'excellente qualité et réalisés de façon uniforme. • On comprend la nature des données, y compris les limites de celles-ci et des conclusions qu'on peut raisonnablement en tirer.

