

# **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**  
2008-2009  
Version 1 – août 2008

## **Table des matières**

### **1. CONTEXTE**

- 1.1 Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés
- 1.2 Recherche
- 1.3 Vue d'ensemble
- 1.4 Au sujet de ces lignes directrices
- 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 au niveau du conseil
- 3.5 Paramètres de mise en œuvre
- 3.6 Recrutement et sélection des mentors
- 3.7 Évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés
- 3.8 Jumelage des mentors et des mentorés
- 3.9 Processus de sortie
- 3.10 Préparation des mentors et des mentorés
- 3.11 Plan d'apprentissage des mentorés
- 3.12 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 DU MINISTÈRE POUR LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS**

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

### **ANNEXES**

- Annexe A** : Coordonnées des associations de directions et liste des conseils ayant participé au projet pilote
- Annexe B** : Exemple de formulaire de planification pour la mise en œuvre

# 1. CONTEXTE

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

En juin 2008, le gouvernement a approuvé la mise en œuvre dans toute la province du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

Le document de 2008 intitulé *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* s'engage au développement d'une stratégie de leadership globale visant à donner aux leaders scolaires le soutien dont ils ont besoin afin de réussir dans leur rôle. Le mentorat est une pièce clef de cette stratégie.

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.

## 1.2 Fondements

Ces lignes directrices sont fondées sur la recherche, sur les pratiques efficaces en Ontario et dans d'autres juridictions, sur la conception de l'élément de mentorat du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) et sur les résultats de notre propre projet pilote de mentorat. En 2007-2008, le projet pilote a été mis en œuvre dans 20 conseils scolaires avec le soutien de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), de l'Ontario Principals' Council (OPC), du Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO).

Les résultats du projet pilote ont été extrêmement positifs. Les participantes et participants ont confirmé que le mentorat est l'une des formes les plus puissantes de soutien professionnel pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Le mentorat apporte également d'excellentes possibilités de développement professionnel aux directions d'écoles et aux directions adjointes qui prodiguent le mentorat.

## 1.3 Vue d'ensemble

Grâce au mentorat, les directions d'écoles et les directions adjointes recevront un soutien de mentorat au cours de leur première et deuxième année en poste. Les directions et les directions adjointes chevronnées recevront également du soutien et des ressources pour les préparer à devenir des mentors efficaces, et pour continuer à développer leurs propres compétences en leadership.

---

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

## **1.4 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. Les associations de directions d'école, d'agentes et d'agents de supervision, de directrices et de directeurs de l'éducation et de partenaires de la fédération des enseignants ont été consultés dans le cadre de l'élaboration de ce document.

Ces lignes directrices énoncent les éléments que les conseils doivent mettre en place pour être admissibles au financement du Ministère (section 3), des conseils de mise en œuvre et un exemple de formulaire de planification pour la mise en œuvre, afin d'assurer la qualité du mentorat. Les ressources, les ateliers et les programmes à l'appui sont disponibles par l'entremise de l'ADFO, du CPCO et de l'OPC. Le site Web suivant renferme des liens vers des lignes directrices, vers les sites Web des associations, et vers des ressources complémentaires : [www.ontario.ca/leadershipeneducation](http://www.ontario.ca/leadershipeneducation)

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

Les conseils peuvent mettre en œuvre le mentorat à compter de septembre 2008. La première année de la mise en œuvre du mentorat est une année de développement, étant donné que les conseils en seront à diverses étapes de la mise en œuvre tout au long de l'année. À mesure que l'année progresse, les présentes lignes directrices pourraient être mises à jour sur une base périodique. On recommande aux conseils de vérifier régulièrement le site <http://www.ontario.ca/leadershipeneducation> pour consulter les versions mises à jour de ces lignes directrices et pour prendre connaissance de nouvelles ressources complémentaires.

# 2. MENTORAT ET LEADERSHIP

## 2.1 Rôle essentiel des leaders scolaires

Le leadership scolaire joue un rôle important, tel que mentionné dans la politique d'aménagement linguistique. Selon les recherches, l'incidence du leadership sur les résultats scolaires n'est devancée que par celle du personnel enseignant. Les fonctions de direction d'école attirent des éducateurs et des éducatrices passionnés par l'apprentissage des élèves et qui souhaitent jouer un rôle déterminant pour faire la différence 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 dans le rendement des élèves et accroître la confiance du public à l'égard de l'enseignement public, conformément au document de réflexion *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*. Les leaders scolaires sont au fait d'un certain nombre d'initiatives en leadership, et ils contribuent à leur mise en œuvre, dont participer à des niveaux élevés de littératie et numératie; être au fait de la politique d'aménagement linguistique et de tout ce qui en découle; soutenir la réussite des élèves; mettre en œuvre le Plan d'action pour la sécurité dans les écoles/la Stratégie visant des écoles saines, et des écoles inclusives; promouvoir la participation des parents; et favoriser la prise de décisions en se fondant sur des preuves.

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. Ils servent de modèles de rôles et de leaders de la collectivité dans l'établissement et le maintien des relations, ils orientent le personnel vers l'excellence par le biais de la croissance et du perfectionnement professionnels continus, et ils agissent en partenariat avec les parents en vue d'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 l'entremise du Ministère, des conseils et des associations de directions d'école.

## 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 nouvelles directions d'école et directions adjointes doivent faire la transition dans le nouveau rôle, perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership, établir des relations avec la collectivité scolaire, et mettre en œuvre les initiatives clés de l'école, du conseil et de la province.

Le mentorat comprend le coaching et constitue l'une des formes les plus puissantes d'apprentissage professionnel. Il s'effectue en collaboration et en continu, et il constitue une relation réciproque d'apprentissage entre un leader scolaire chevronné (le mentor) et un leader scolaire nouvellement nommé (le mentoré). Il vise les aspects essentiels du nouveau rôle de leadership. Le mentorat ne fait pas l'objet de supervision et il repose sur la confiance, le respect et la confidentialité. Il comporte un apprentissage imbriqué dans les tâches et permet aux mentors et aux mentorés d'échanger de manière planifiée et significative.

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 exclusif 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*

Le mentorat constitue la pierre angulaire de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Il contribue à la vision stratégique du soutien au rendement et au bien-être des élèves en attirant et en conservant des leaders passionnés et compétents. La Stratégie met l'accent sur le perfectionnement de l'individu et le développement de l'organisation, intégrés à la pratique quotidienne par le biais de l'apprentissage continu. Le développement de partenariats et le partage des responsabilités entre les écoles, les conseils, le Ministère et les partenaires d'éducation sont des éléments essentiels à la réussite du mentorat.

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

L'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes leur fournit, ainsi qu'à leurs superviseurs, une occasion d'entamer un dialogue professionnel au sujet du rendement et de la croissance, et d'établir une entente et un appui relativement aux tâches prioritaires qui ont une incidence directe sur l'apprentissage des élèves. Cela repose sur la mise en œuvre de quelques objectifs principaux choisis par la direction d'école ou la direction adjointe, en collaboration avec leur superviseur, ainsi qu'un ensemble restreint de compétences à l'appui, sélectionnées dans le Cadre de leadership de l'Ontario. Au cours de ce processus, les mentors peuvent procurer un soutien aux mentorés, venant compléter l'appui que leur procure le personnel de supervision.

## Le Cadre de leadership

Le Cadre de leadership (le Cadre) fait état des meilleures pratiques et compétences en leadership dont on sait qu'elles ont la plus grande incidence sur la réussite des élèves. Il se fonde sur la réflexion et l'expérience d'experts en leadership de renommée mondiale et de leaders reconnus en Ontario et partout dans le monde. Le Cadre a été adopté par l'Institut de leadership en éducation<sup>2</sup> et a reçu l'appui des praticiens de l'éducation à l'échelle de la province. Il comprend deux parties :

- La première partie identifie les pratiques et les compétences en leadership pour lesquelles on a découvert, par le biais de la recherche et de l'expérience professionnelle, qu'elles ont une incidence positive sur la réussite des élèves. Les pratiques de leader comprennent les mesures, les comportements et les fonctions, alors que les compétences en leadership comprennent les habiletés, la connaissance et les attitudes de leaders efficaces.
- La deuxième partie souligne les pratiques et les procédures permettant de soutenir un leadership scolaire qui porte fruit. Le personnel de supervision et les directrices et directeurs de l'éducation jouent un rôle essentiel à titre de champions du développement du leadership en mettant en place des moyens de soutien à forte incidence.

Le site Web de l'Institut de leadership en éducation donne plus de détails sur le Cadre de leadership à l'adresse <http://www.education-leadership-ontario.ca/home.shtml>. L'Institut de leadership en éducation propose des ateliers afin d'aider les conseils à mieux comprendre le Cadre de leadership et les méthodes pour le mettre en pratique.

### Pratiques efficaces

Le cadre de leadership est une ressource essentielle à l'appui du mentorat des leaders scolaires nouvellement nommés.

Le mentor et le mentoré peuvent utiliser le cadre de diverses façons, y compris l'identification des besoins d'apprentissage du mentoré à la longue, au fur et à mesure qu'ils collaborent en vue de développer encore davantage les pratiques et les compétences fondamentales de leadership.

Le conseil peut se reporter au cadre lors de l'élaboration d'un 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.

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

### *Plan de développement de leadership du conseil*

Le mentorat fonctionne lorsqu'il est intégré dans un plan de développement de leadership du conseil. Un plan de développement de leadership du conseil peut comprendre des stratégies visant à identifier et à attirer des leaders potentiels, à appuyer les nouveaux leaders, à procurer un perfectionnement permanent en leadership, et à tirer parti des connaissances et de l'expertise dynamique de directions d'école et de 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 Profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française de l'Ontario. Ce profil fournit neuf champs de compétences permettant de mieux cibler les interventions auprès de la clientèle francophone. Le cadre de leadership fournit cinq domaines de compétences qui appuient les leaders dans leur cheminement professionnel.

Pour plus d'information portant sur la politique d'aménagement linguistique, veuillez consulter la page : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/linguistique/guide/index.html>

#### **Pratiques efficaces**

On recommande aux conseils d'examiner la manière dont le mentorat pourra améliorer leur plan de développement de leadership. 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. Des mentorés pourraient être invités à parler aux leaders potentiels au sujet de leur expérience et de la manière dont le mentorat les a aidés lors de leur transition vers leur nouveau rôle.



# 3. EXIGENCES

## 3.1 Vue d'ensemble

Le Ministère procurera des subventions annuelles aux conseils pour le mentorat en fonction des exigences minimales. Les conseils auront la souplesse d'en adapter des éléments spécifiques, afin de tenir compte des circonstances locales tels la géographie, la démographie, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés, et le nombre de mentors disponibles. Ils peuvent également déterminer les exigences complémentaires en matière de mentorat correspondant à leurs besoins particuliers.

Le conseil doit mettre en place un plan de mise en œuvre comprenant les éléments suivants. Un exemple de formulaire de planification pour la mise en œuvre figure à l'annexe B.

- Offrir le mentorat à tous les leaders scolaires nouvellement nommés admissibles
- Choisir un responsable du mentorat et mettre sur pied un comité directeur
- Identifier les objectifs au niveau du conseil
- Élaborer des paramètres de mise en œuvre du mentorat
- Recruter et sélectionner des mentors
- Évaluer les besoins d'apprentissage des mentorés
- Jumeler les mentors et les mentorés
- Établir un processus de sortie
- Préparer les mentors et les mentorés
- Appuyer les mentors et les mentorés dans l'utilisation d'un plan d'apprentissage
- Procéder à un suivi et à une évaluation du mentorat

Note : Les conseils scolaires ne doivent pas remettre leur plan de mise en œuvre au Ministère, mais doivent le conserver dans leurs dossiers. Voir les exigences en matière de rapports à la section 6.

## 3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles

Le mentorat s'adresse à toutes les directions d'école et 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.

### Pratiques efficaces

Vous pouvez vous reporter au site Web suivant pour des ressources complémentaires dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du mentorat qui est effectué au sein du conseil : [www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation)

D'autres ressources, ateliers et programmes sont également disponibles par l'entremise de l'ADFO, du CPCO et de l'OPC.

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

La directrice ou le directeur 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 leader de la PAL devrait faire partie du comité directeur. Le comité est chargé de l'identification des objectifs et de l'élaboration du plan de mise en œuvre du mentorat au sein du conseil (un exemple de formulaire de planification pour la mise en œuvre figure à l'annexe B). Le mentorat peut également être inclus dans le mandat d'un comité central existant du conseil.

#### **Pratiques efficaces**

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

Les services de l'Ontario Principals' Council, du Catholic Principals' Council of Ontario, et de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes 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 au niveau du conseil

Le plan de mise en œuvre du conseil doit comprendre des objectifs clairement énoncés du mentorat. En fonction de ces objectifs, la mise en œuvre du mentorat sera contrôlée par le conseil en vue d'en évaluer l'efficacité.

#### **Pratiques efficaces**

Des exemples de méthodes que les conseils peuvent adopter afin d'élaborer les objectifs peuvent comprendre ce qui suit :

- Selon le continuum de mise en œuvre décrit dans le modèle du plan de mise en œuvre, le conseil peut choisir deux ou trois objectifs spécifiques pour le renforcement d'aspects particuliers de la mise en œuvre du mentorat au cours de l'année.
- Le conseil peut identifier un ou deux domaines du Cadre de leadership de l'Ontario qui pourraient être développés chez les leaders scolaires nouvellement nommés dans le cadre de leur participation au mentorat. (p. ex. Pratiques efficaces pour établir les orientations)
- Le conseil peut choisir un objectif dans le but d'améliorer le plan de développement du leadership du conseil. Par exemple, le conseil peut fournir une orientation efficace aux leaders scolaires nouvellement nommés.
- Le conseil peut identifier deux ou trois priorités principales dans son plan d'amélioration du conseil de l'année qui pourraient être soutenues par le biais du mentorat. La compréhension accrue et l'amélioration de la mise en œuvre de ces priorités peuvent devenir un objectif de mentorat pour le conseil.

Bien que ces objectifs fournissent un contexte et une orientation utiles au mentorat à l'échelle du conseil, 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 de façon continue et des ajustements y seront apportés à mesure que le mentoré progresse et que ses besoins d'apprentissage évoluent avec le temps.

Voir l'annexe B pour plus de détails sur l'établissement d'objectifs du mentorat au niveau du conseil.

### **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. Ces paramètres seront élaborés par le conseil, en fonction des circonstances locales, par exemple, géographie, démographie, nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et nombre de mentors disponibles.

#### **Pratiques efficaces**

Les paramètres de mise en œuvre que le conseil devrait examiner comprennent ce qui suit :

- demander à des leaders scolaires en activité ou retraités d'être des mentors
- offrir des séances de mentorat personnalisées ou en groupe
- encourager des séances de mentorat sur site, à l'école ou à l'extérieur de l'école
- offrir, en cas d'éloignement géographique, un soutien à distance, en pensant à la possibilité d'utiliser les nouvelles technologies pour le mentorat (vidéoconférence, SharePoint, Adobe Connect, conférences Web)
- indiquer la fréquence et le type de communication entre les mentors et les mentorés (p. ex. : au moins un type de contact mentor/mentoré 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 de mentors

Le processus de recrutement et de sélection des mentors peut se faire de différentes façons et peut varier d'un conseil à un autre. Afin d'assurer l'efficacité du mentorat, un processus doit être établi pour le recrutement et la sélection de mentors. Le mentor ne doit pas occuper un poste de superviseur vis-à-vis du mentoré.

#### **Pratiques efficaces**

Les mentors ont besoin d'une formation et d'une préparation significatives afin d'être efficaces dans leur rôle. Il est important de sélectionner les personnes qui démontrent la volonté et le potentiel d'acquiescer 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
- 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
- connaître la politique d'aménagement linguistique, y compris les résultats qui en découlent
- 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.

### 3.7 Évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés

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 efficaces**

- 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.
- Réévaluer les besoins d'apprentissage du mentoré de façon périodique, au cours des deux ans du soutien de mentorat.

### **3.8 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 efficaces**

- Faire en sorte que les connaissances du mentor doivent répondre 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. Le formulaire peut également inclure les domaines, les pratiques et les 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 personnel de supervision ou du responsable du mentorat et/ou du comité directeur.

### **3.9 Processus de sortie**

Le conseil doit établir un processus de sortie pour jumeler le mentoré avec un autre mentor si le premier jumelage est un échec. 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 mettre fin à ce soutien avant l'expiration de cette période.

### 3.10 Préparation des mentors et des 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 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 au début du mentorat et régulièrement, selon les besoins. Le conseil doit aussi s'assurer de fournir une orientation aux mentorés.

Des liens vers les sites Web des 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 [www.ontario.ca/leadershipeducation](http://www.ontario.ca/leadershipeducation).

#### **Pratiques efficaces**

Il est recommandé que les mentors et les mentorés assistent à des séances 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. : enseignantes et enseignants mentors, coaches en littératie, mentorat des chefs de la réussite des élèves et/ou mentorat/coaching par des pairs)

Les thèmes peuvent comprendre :

- une vue d'ensemble du programme 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'OPC, le CPCO, l'ADFO et le projet de Formation du personnel cadre (FPC)
- aider les mentorés à déterminer leurs besoins d'apprentissage et à élaborer un plan d'apprentissage en tenant compte de leurs compétences et expérience au moyen du cadre de leadership de l'Ontario
- encourager une connaissance approfondie de deux des trois éléments du plan d'amélioration du conseil, qui sont intégrés au programme de mentorat, 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 développer 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 conférences Web constituent pour les conseils une manière efficace de partager de l'information et de mener des formations. Ces technologies peuvent également permettre aux mentors et aux mentorés de communiquer à distance.

### **3.11 Plan d'apprentissage des mentorés**

L'une des premières choses que le mentor et le mentoré accompliront ensemble est l'élaboration d'un plan d'apprentissage pour le mentoré.

Ce plan doit tenir compte des besoins d'apprentissage du mentoré qui ont été déterminés lors de l'évaluation de l'apprentissage, décrite à la section 3.7, et qui orienteront le travail du mentor et du mentoré. Ces derniers doivent consulter le plan régulièrement en vue de déterminer les progrès, ainsi que tout changement quant aux besoins d'apprentissage du mentoré.

Dans le cadre de la relation de mentorat, on peut également offrir du coaching. Le coaching est offert à court terme pour le temps nécessaire à atteindre un objectif d'apprentissage précis. Le mentor peut offrir lui-même du coaching au mentoré ou peut demander à un autre leader chevronné (interne ou externe) de le faire. Le mentoré pourrait également identifier d'autres soutiens de coaching pour répondre à un besoin d'apprentissage précis.

#### **Pratiques efficaces**

La relation de mentorat :

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



Le tableau suivant explique les responsabilités clés, fait une brève description du rôle du mentor et du mentoré et précise les échéances et le format de la relation de mentorat.

	<b>Mentor</b>	<b>Mentoré</b>
<b>Description des rôles</b>	<p>Direction d'école ou direction adjointe, en activité ou retraitée qui</p> <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>	<p>Direction d'école ou direction adjointe, en première ou en deuxième année en poste</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>
<b>Responsabilité</b>	<p>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 adaptatifs du rôle de leader scolaire (par exemple, transition dans le nouveau rôle, acquérir des pratiques et les compétences en leadership et mettre en œuvre les initiatives clés)</p>	<p>Dans le contexte du plan d'apprentissage, travailler en collaboration avec le mentor et apprendre les aspects techniques et adaptatifs du rôle de leader scolaire (p. ex. : transition dans le nouveau rôle, acquérir des pratiques et des compétences en leadership et mettre en œuvre les initiatives clés)</p>
<b>Échéances</b>	<p>À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>	<p>À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2</li> </ul>
<b>Format</b>	<p>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.</p> <p>Le format peut varier en fonction des besoins d'apprentissage du mentoré.</p>	<p>Travailler avec le mentor pour déterminer les besoins d'apprentissage et participer à diverses formes de mentorat pour répondre à ces besoins.</p>

### **3.12 Suivi et évaluation**

Le comité directeur doit superviser et évaluer régulièrement le mentorat au niveau du conseil. Cela permet de déterminer si le programme de mentorat répond aux besoins des nouvelles directions d'école et directions adjointes 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 embaucher des évaluateurs externes afin d'évaluer l'incidence du programme et l'expérience des mentors, des mentorés et autres, y compris les membres du comité directeur. De plus amples détails seront fournis à l'avance.

# 4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

## 4.1 Vue d'ensemble

La directrice ou le directeur 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 principaux rôles et responsabilités.

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

Activité/Rapport	École		Conseil		
	M	MR	CD	RP	DE
Désignation du responsable du mentorat					√
Déterminer la structure de gouvernance				X	√
Intégrer le mentorat dans le plan de développement du leadership du conseil au moment de la planification stratégique		X	X	X	√
Identifier les objectifs du mentorat au niveau du conseil		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
Évaluer les besoins d'apprentissage des mentorés	X	X	X	X	X
Jumeler les mentors et les mentorés	X	X	X	X	X
Préparer les mentors à leurs rôles		X	X	√	
Faire l'orientation des mentorés		X	X	√	
Établir les plans d'apprentissage des mentorés	√	X			
Effectuer le suivi et l'évaluation			X	X	X
Remettre le rapport de mise en œuvre au Ministère (novembre)			X	X	√
Remettre le rapport final au Ministère (juillet)			X	X	√

# 5. FINANCEMENT

## 5.1 Vue d'ensemble

Le Ministère financera les conseils 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 et du rapport final.

Chaque conseil participant doit préparer un accord de financement précisant 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 dans le cadre de l'accord 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 et la Direction des écoles provinciales recevront une allocation de base et une allocation proportionnelle en fonction du nombre 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 :

- Allocation de base (en octobre, lors de la signature de l'accord de financement)
- Jusqu'à 75 % de l'allocation proportionnelle (en janvier, lors de la réception du rapport de mise en œuvre du mentorat, en novembre)
- Jusqu'à 25 % de l'allocation proportionnelle (en août, lors de la réception du rapport final, en juillet)
- Note : voir les détails des exigences en matière de rapport 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, séances de formation professionnelle externes ou embauche d'un spécialiste externe pour donner la formation)
- orientation des mentorés (par exemple, fournie par le conseil ou séances 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)
- obtenir un remboursement pour frais de suppléance afin de participer au mentorat, pour participer à la formation 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 :

- achat de technologie (p. ex. : logiciels améliorant le mentorat, favorisant le mentorat à distance ou le réseautage, le suivi et l'évaluation)
- autres dépenses liées au développement du conseil et à la planification 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 (mobilier et matériel)
- personnel supplémentaire/de soutien non associé au mentorat (par exemple, aides-enseignantes et aides-enseignants ou personnel scolaire de soutien)
- ressources destinées aux élèves (par exemple, manuels scolaires) et matériel de classe

Les fonds qui n'ont pas été dépensés doivent être remboursés au Ministère conformément à l'accord de financement.

# 6. EXIGENCES DU MINISTÈRE POUR LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS

## 6.1 Vue d'ensemble

Les conseils sont tenus de conserver un plan de mise en œuvre dans leurs dossiers. (Un exemple de formulaire de planification pour la mise en œuvre figure à l'annexe B). Les conseils sont également tenus de remettre les rapports suivants au Ministère chaque année. Les exigences pour la présentation des rapports et les échéances sont aussi énoncées dans l'accord de financement du conseil. 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 Rapport de mise en œuvre

En novembre de chaque année, le conseil doit remplir en ligne un rapport de mise en œuvre pour le Ministère. Ce rapport sera simplifié autant que possible et devra présenter :

- le nombre de nouvelles directions d'école ou directions adjointes en première et deuxième année en poste qui participeront au programme de mentorat de l'année, ainsi que le nombre de mentors anticipé;
- la confirmation que le conseil a un plan de mise en œuvre en place (note : les conseils ne sont pas tenus d'envoyer leur plan, mais doivent le conserver dans leurs dossiers);
- une liste des défis rencontrés lors de la mise en œuvre et/ou les champs de pratiques efficaces; et
- les dépenses au jour du rapport, les dépenses prévues jusqu'au 31 mars et jusqu'au 31 juillet chaque année, et tout montant qui n'aura pas encore été affecté.

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

## 6.3 Rapport final

Chaque année, en juillet, le conseil doit présenter un rapport final qui 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.

## **Annexe A :**

### **COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS DE DIRECTIONS ET LISTE DES CONSEILS AYANT PARTICIPÉ AU PROJET PILOTE**

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

<b>Mentorat pour les leaders scolaires – Conseils ayant participé au projet pilote</b>
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