

Annexe A : Aperçu des exigences minimales relatives à la mise en œuvre dans l'ensemble de la province du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

En août 2008, les conseils recevront les Lignes directrices sur le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés ainsi qu'un modèle de planification de la mise en œuvre du mentorat. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des exigences pour l'année 2008-2009 auquel vous pourrez vous référer à des fins de planification jusqu'à ce que vous receviez les lignes directrices elles-mêmes.

Le mentorat est essentiellement une occasion de fournir aux leaders scolaires nouvellement nommés le soutien dont ils ont besoin pour s'adapter avec succès à leur nouveau rôle, pour renforcer leurs pratiques et leurs compétences de leadership et pour favoriser la réalisation d'objectifs prioritaires pour les écoles, les conseils et la province. Dans ce contexte, le travail du mentor et du mentoré est fonction des besoins de ce dernier.

Dans les écoles de langue française, les leaders ont le mandat d'assurer la transmission de la langue et de la culture en milieu minoritaire. Pour ce faire, ils 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. Les leaders scolaires pourront se référer au nouveau *Profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française de l'Ontario*.

Outre les besoins individuels des mentorés, le mentorat est un élément important de la Stratégie de développement du leadership globale des conseils. À titre d'exemple, dans le cadre de la planification de la relève, il peut rendre le rôle de leader scolaire plus attrayant en réduisant son isolement et en stimulant l'intérêt des futurs leaders scolaires. Les conseils pourraient s'interroger sur la façon dont le mentorat pourrait être encore plus étroitement intégré à leur Stratégie de développement du leadership. Les conseils voudront peut-être aussi réfléchir sur la façon dont deux ou trois des priorités de leur plan d'amélioration sont intégrées au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Les directions d'école et les conseils individuels ont ainsi la possibilité d'utiliser le mentorat comme une ressource précieuse pour favoriser le développement du leadership et pour appuyer les efforts d'amélioration des écoles.

Exigences en matière de mentorat

Le mentorat prendra la forme de relations professionnelles continues entre les directions chevronnées et les directions adjointes chevronnées (mentors) et les directions et les directions adjointes nouvellement nommés (mentorés) en première ou en deuxième année en poste. Le financement vise à soutenir cette relation pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans.

Le financement accordé aux conseils pour la mise en œuvre du mentorat sera fonction d'un ensemble d'exigences minimales et les conseils jouiront de la souplesse nécessaire pour adapter les éléments particuliers du mentorat aux circonstances locales. Les conseils ne progresseront pas tous au même rythme dans la mise en œuvre du mentorat au cours de l'année et il se peut qu'ils mettent un certain temps à établir leurs exigences spécifiques. Le ministère leur accordera du soutien, s'ils le souhaitent, en partenariat avec l'Ontario Principals' Council, le Catholic Principals' Council of Ontario et l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes.

Les exigences d'admissibilité au financement prendront appui sur les éléments suivants.

Responsable du mentorat et comité directeur

En premier lieu, la directrice ou le directeur de l'éducation doit nommer un responsable du mentorat et mettre sur pied un comité directeur chargé de superviser la mise en œuvre du mentorat. La directrice ou le directeur peut ajouter le mentorat au mandat d'un comité directeur existant (p. ex., le comité directeur du développement du leadership, le comité directeur du programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant).

Objectifs

Le comité directeur doit établir des objectifs clairs et des résultats anticipés en matière de mentorat. Les objectifs du mentorat devront figurer dans le plan de mise en œuvre devant être soumis au ministère à l'automne 2008 (voir ci-dessous pour les exigences relatives à la présentation de rapports). Comme nous l'indiquons ci-dessous, ils doivent aussi servir de fondement au processus de suivi et d'évaluation dirigé par le conseil.

Procédures de mise en œuvre

Le comité directeur doit élaborer les procédures de mise en œuvre en prenant en compte les circonstances locales comme la géographie, la démographie, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et le nombre de mentors disponibles. Ces procédures peuvent viser les questions suivantes :

- la décision de demander à des leaders scolaires en place et/ou à la retraite d'être des mentors
- le choix du type de mentorat, soit le mentorat individuel et/ou en groupe, le mentorat dans les fonctions et/ou le mentorat en dehors du milieu de travail
- le recours à des mécanismes de soutien comme les vidéoconférences pour surmonter l'obstacle de l'éloignement géographique
- l'établissement de la fréquence et de la nature attendues des échanges entre les mentors et les mentorés, échanges pouvant être en personne, par téléphone, par courriel, lors de séances de mentorat de groupe ou lors d'ateliers du conseil. Remarque : nous encourageons le comité directeur à établir le nombre minimal d'heures d'échanges. Par exemple, compte tenu de l'expérience des conseils pilotes, on recommande que les mentors et les mentorés aient des contacts au moins une fois par mois.

Recrutement et sélection des mentors

Le comité directeur est chargé d'élaborer le processus de recrutement et de sélection des mentors. Le projet pilote auquel ont participé plusieurs conseils a fait ressortir l'utilité de faire participer le mentoré au choix de son mentor.

Le mentor ne doit pas exercer un rôle de supervision par rapport au mentoré et devrait posséder des qualités qui seront précisées davantage dans les lignes directrices. À titre d'exemple, il devrait être prêt à suivre une formation et à acquérir les compétences nécessaires pour être un bon mentor. Les mentors doivent aussi être des modèles de leaders scolaires efficaces et mettre en pratique le genre de méthodes et de compétences décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario. Pour un exemplaire du cadre de leadership, veuillez consulter le site Web de l'Institut de leadership en éducation (ILE), à <http://www.education-leadership-ontario.ca/resourcesf.shtml>, ou, pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec l'ILE ou avec les associations de direction d'école.

Évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés

Une évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage d'un leader scolaire nouvellement nommé et une évaluation des compétences, connaissances et expérience du mentor peuvent servir de fondement au jumelage du mentor et du mentoré. Le mentoré devrait procéder à une auto-évaluation poussée de ses besoins d'apprentissage avant le début de ses échanges avec le mentor pour accroître l'efficacité du mentorat.

Jumelage des mentors et des mentorés

Pour que le mentorat soit efficace, les compétences, connaissances et expérience du mentor devraient correspondre aux besoins d'apprentissage du mentoré qui sont ressortis de l'évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage. Le mentor et le mentoré doivent pouvoir travailler ensemble pendant jusqu'à deux ans d'une façon professionnelle et collaborative propice à l'apprentissage. On recommande comme pratique efficace, reposant sur l'expérience des conseils pilotes, que le mentoré puisse participer à la prise de décision concernant le choix de son mentor, sous la supervision du responsable du mentorat et/ou de la directrice ou du directeur de l'éducation.

Il faut prévoir un processus permettant de procéder à la modification du jumelage au cas où le jumelage original poserait des difficultés. Ce processus doit protéger l'intégrité des personnes visées.

Préparation des mentors

Les mentors doivent recevoir la formation et les ressources susceptibles de les aider à se préparer pour leur rôle, et cela au début du mentorat et tout au long de celui-ci, selon les besoins. Une orientation doit aussi être prévue pour les mentorés. Nous recommandons une orientation et une préparation conjointes des mentors et des mentorés. Voici des suggestions de sujets pouvant être abordés au cours de ces séances :

- un aperçu du mentorat, de ses objectifs et résultats escomptés et des procédures de mise en œuvre (p. ex., nature et fréquence des échanges, processus permettant de mettre fin au jumelage)
- attentes à l'égard du mentor en ce qui touche sa participation, son professionnalisme et sa relation avec le mentoré
- le fondement initial du mentorat, à savoir l'établissement de liens, la collaboration et le travail d'équipe
- l'acquisition des compétences nécessaires pour devenir un mentor (les conseils peuvent choisir d'offrir une formation plus poussée sur cet aspect du mentorat, mais il peut être bénéfique aux mentorés de comprendre l'approche professionnelle que le mentor utilisera avec eux)
- l'aide à accorder aux mentorés pour qu'ils cernent leurs besoins et élaborent un plan d'apprentissage, tout en tenant compte de leurs compétences et expérience existantes et en se reportant pour des pratiques efficaces au Cadre de leadership de l'Ontario
- la compréhension approfondie des deux ou trois éléments du plan d'amélioration du conseil qui sont intégrés au mentorat ainsi que du rôle du leader scolaire nouvellement nommé dans la réalisation des principales priorités de ce plan
- les ressources utiles (provenant des recherches, d'autres provinces ou pays, des conseils ayant participé au projet pilote et des associations de direction d'école) que les mentors et les mentorés peuvent consulter.

Au cours de votre planification en matière de mentorat, vous souhaitez éventuellement communiquer avec l'Ontario Principals' Council, le Catholic Principals' Council of Ontario ou l'Association des directions et des directions adjointes des écoles franco-ontariennes pour vous renseigner sur les ressources et les mécanismes de soutien disponibles.

Plan d'apprentissage

Le mentor travaillera avec le mentoré à élaborer un plan d'apprentissage pour le mentorat. Ce plan reflétera les besoins d'apprentissage du mentoré, cernés dans le cadre de l'évaluation de l'apprentissage indiquée ci-dessus. Il servira de base au travail du mentor et du mentoré au cours de la période de deux ans. Le mentor et le mentoré réfléchiront régulièrement à leurs progrès et cerneront tout changement dans les besoins d'apprentissage du mentoré.

Suivi et évaluation

Le comité directeur est chargé du suivi et de l'évaluation du mentorat dans le but d'établir si le mentorat répond bien aux besoins des directions et les directions adjointes nouvellement nommées et s'il atteint les objectifs et les résultats souhaités.

Exigences relatives à la présentation de rapports sur le mentorat

Les conseils participant au mentorat devront soumettre les rapports suivants au ministère en 2008-2009, à commencer par le formulaire d'expression d'intérêt joint à la présente note. Le ministère fournira un modèle pour chaque formulaire ainsi que des instructions détaillées sur la façon de le remplir, les attentes à leur égard et le calendrier de présentation.

Rapport/Document	Description	Date de présentation prévue au ministère
Formulaire d'expression d'intérêt	<p>Modèle joint (annexe B) devant être envoyé au bureau régional par courriel ou par télécopie.</p> <p>Indique au ministère le désir du conseil de participer à la mise en œuvre dans l'ensemble de la province du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Permet au ministère de rédiger l'accord de financement visant le conseil.</p> <p>En septembre, un accord de financement sera envoyé. Cet accord doit être signé par la directrice ou le directeur de l'éducation ou par un autre signataire autorisé. Un certificat d'assurance doit aussi être fourni.</p> <p>Permet au ministère d'accorder un financement de base de 20 000 \$ à chaque conseil participant.</p>	11 août 2008
Plan de mise en œuvre	<p>Confirme le nombre de directrices ou de directeurs et de directrices et directeurs adjoints en première ou en deuxième année en poste qui participeront au mentorat au cours de l'année.</p> <p>Fournit un aperçu du plan de mise en œuvre du conseil en matière de mentorat pour</p>	Octobre 2008

	<p>l'année, y compris les objectifs, les stratégies et les indicateurs.</p> <p>Permet au ministère d'allouer le premier versement des fonds proportionnels devant être versés au cours de l'année.</p>	
Rapport d'étape financier provisoire	<p>Indique les dépenses engagées par le conseil à ce jour ainsi que ses prévisions de dépenses projetées jusqu'au 31 mars 2009 et jusqu'au 31 juillet 2009.</p> <p>Permet au ministère d'effectuer le deuxième versement des fonds proportionnels pour l'année.</p>	Fin novembre 2008
Rapport final et état comptable détaillé	<p>Fournit la confirmation des résultats, le nombre de mentors et de mentorés ayant participé au mentorat au cours de l'année et le nombre anticipé de mentors et de mentorés qui y participeront l'année suivante. Comprend également un état comptable détaillé indiquant toutes les dépenses engagées pour le mentorat au cours de l'année.</p> <p>Permet au ministère d'effectuer le dernier versement de fonds proportionnels pour l'année.</p>	Juillet 2009