



- 1. Contexte et fondements**
- 2. Vision du CEPEO en matière de mentorat**
- 3. Perspective actuelle des responsabilités de leadership d'une direction d'école**
- 4. Vue d'ensemble du programme de mentorat**
- 5. Objectifs du programme**
- 6. Modèle d'intervention de mentorat de ce programme**
- 7. Plan d'apprentissage des mentorés**
- 8. Volets de leadership et axes d'intervention du programme de mentorat**
- 9. Organigramme du programme**

## **1. Contexte et fondements**

Soucieux de répondre aux exigences du ministère de l'Éducation en ce qui a trait au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) offre un programme de mentorat aux directions et directions adjointes des écoles élémentaires et secondaires du système. Fidèle à la mission, la vision et aux valeurs organisationnelles que prône le CEPEO, ce programme de mentorat s'inscrit dans la stratégie globale du conseil scolaire qui vise à former et appuyer tous les leaders scolaires du système pour qu'ils affirment leur leadership et assurent la convergence de leurs actions vers l'épanouissement et le succès de tous les élèves. Cette initiative est ainsi en lien direct avec la nouvelle perception du leadership présentée dans le *Cadre d'imputabilité* du CEPEO et cherche à assurer un soutien de mentorat aux membres de la direction au cours de leurs deux premières années en fonction.

Le programme de mentorat du CEPEO vient appuyer la mise en œuvre des initiatives suivantes :

- la *Politique d'aménagement linguistique de l'Ontario pour l'éducation en langue française (PAL)*, 2004, plus précisément l'axe de la vitalité institutionnelle,
- les *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* du MEO, 2008,
- le *Cadre d'imputabilité* du CEPEO, 2007,
- ainsi que le *Cadre de leadership de l'Ontario* présenté par l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2008.

Le CEPEO veut accroître la vitalité de ses institutions éducatives par un leadership éducationnel qui pourra répondre aux besoins spécifiques de sa communauté de langue française. C'est dans cet esprit qu'il s'inspire des outils de leadership de l'Institut de leadership pour renforcer et perfectionner les compétences de leadership de ses leaders scolaires et définir les pratiques et procédures du système qui appuient un leadership efficace. Ainsi, le CEPEO pourra mieux atteindre les objectifs systémiques et particuliers qu'il s'est fixés dans son *Cadre d'imputabilité* qui sont :

- de contribuer au développement global de ses élèves, tout en mettant l'accent sur l'amélioration de leur rendement en littératie et en numératie,
- de recruter de nouveaux élèves et s'assurer qu'ils demeurent dans ses écoles jusqu'à l'obtention de leur diplôme,
- d'accroître le taux de satisfaction des parents et de la communauté, des élèves et des employés qui ont choisi le système public de langue française.

La coordination du programme de mentorat est assurée par un comité directeur responsable de la planification du programme, de l'identification des objectifs de la mise en œuvre, de l'élaboration du plan de la mise en œuvre ainsi que du suivi à être accordé au programme de mentorat.

## 2. Vision du CEPEO en matière de mentorat

Le CEPEO, s'appuyant sur une approche de la gestion de la qualité en vue de l'amélioration du rendement à tous les niveaux, se dote d'un programme de mentorat qui pourra répondre aux besoins individuels des leaders scolaires dans les domaines pédagogique, administratif et relationnel. En lien avec les visées stratégiques de la PAL, les lignes directrices du MÉO pour la mise en œuvre du mentorat, les objectifs de son *Cadre d'imputabilité* ainsi que les objectifs du *Cadre de leadership de l'Ontario*, le programme de mentorat du CEPEO veut :



- inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles au moyen de l'établissement de communautés d'apprentissage professionnelles (CAP), pivot d'un nouveau modèle organisationnel offrant les plus grandes possibilités pour assurer la réussite de tous les élèves,
- promouvoir un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et ce que signifie être un leader scolaire,
- déterminer les pratiques et les compétences qui décrivent un leadership efficace,
- harmoniser les pratiques éducatives et les procédés de gestion efficaces des pratiques pédagogiques,
- guider la conception et la mise en œuvre de programmes d'apprentissage professionnel et de perfectionnement des leaders scolaires.

### ***L'école de la réussite : un encadrement***

*Plus les méthodes d'enseignement et d'apprentissage au sein de l'école sont uniformes, plus cette école sera efficace.*

*(Vers l'école de la réussite... une démarche continue pour assurer la réussite scolaire de toutes les écoles. Document d'orientation à l'intention des CSLF de l'Ontario, CFORP, Ottawa, 2004)*

## 3. Perspective actuelle des responsabilités de leadership d'une direction d'école

Puisque, de nos jours, la société exige une approche éducative faite sur mesure pour répondre aux besoins individuels de chaque élève, les leaders en éducation du CEPEO doivent recourir à un nouveau répertoire de compétences et d'approches plutôt que se limiter aux approches traditionnelles de l'enseignement et de l'apprentissage.

Déjà, le rôle d'une direction d'école se résumait en ces mots : administrer et diriger l'école, être un modèle pour les élèves, les parents et les enseignants, être le leader des enseignants. Ce rôle s'est considérablement élargi. Aujourd'hui, voici les responsabilités de leadership d'une direction d'école telles que présentées par Franklin P. Schargel, Tony Thacker et John S. Belle dans l'ouvrage *From At-Risk to Academic Excellence – What successful leaders do*.

Tableau 1

Responsabilités de leadership d'une direction d'école	
<p><b>La direction en tant que leader pédagogique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre, dans son école, une vision et une mission fidèles aux valeurs organisationnelles du CEPEO auxquelles adhère l'ensemble du personnel.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre doit présenter les éléments nécessaires au soutien de cette vision et mission.</li> </ul> </li> <li>▪ Créer une culture d'attentes élevées pour tous les élèves.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attentes sont connues du personnel, des élèves, des parents et de la grande communauté; les pratiques reflètent de manière continue ces attentes.</li> </ul> </li> <li>▪ Agir selon l'éthique professionnelle et exiger le même comportement du personnel.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attentes doivent être clairement expliquées et constamment respectées.</li> </ul> </li> <li>▪ Responsabiliser les membres du personnel à prendre des décisions appropriées.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un leadership partagé accroît la capacité du personnel de l'école.</li> </ul> </li> <li>▪ Soutenir l'engagement des enseignants et susciter leur leadership.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enseignants leaders sont partie prenante de l'école et du système éducatif.</li> <li>- L'apport de données détaillées et la participation des enseignants au processus décisionnel contribuent à la prise des meilleures décisions possibles.</li> </ul> </li> <li>▪ Maintenir une culture d'école qui favorise l'apprentissage chez les élèves et les enseignants.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'emploi de stratégies d'enseignement efficaces fondées sur la recherche dans le but d'appuyer la réussite de chaque élève et de permettre l'atteinte des objectifs du plan d'amélioration de l'école et du CEPEO.</li> </ul> </li> <li>▪ Participer de manière soutenue au développement professionnel qui met en œuvre, développe et soutient l'apprentissage et l'enseignement fondés sur la recherche.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer un leadership pédagogique axé sur l'amélioration du rendement et la réussite de tous les élèves.</li> <li>- Modeler des stratégies d'apprentissage efficaces tout en participant avec le personnel au développement professionnel.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La direction en tant que gestionnaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifier et gérer le budget de l'école.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les décisions budgétaires sont le reflet du plan d'amélioration de l'école et des objectifs stratégiques du CEPEO.</li> </ul> </li> <li>▪ Sélectionner ou recruter le personnel enseignant, le guider en fonction du plan d'amélioration de l'école et assurer une évaluation de son rendement.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre des décisions relatives à la sélection et au recrutement du personnel enseignant en tenant compte des besoins des élèves et de leur apprentissage.</li> <li>- Évaluer le rendement des enseignants selon les composantes du plan d'amélioration de l'école et le</li> </ul> </li> </ul>

	<p>processus du MEO présenté dans le <i>Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résoudre les problèmes liés à la discipline et à l'assiduité.</li> <li>▪ Mettre en place un environnement d'apprentissage sécuritaire et structuré.</li> <li>▪ Être redevable par rapport au plan d'amélioration de l'école et aux objectifs stratégiques du CEPEO.</li> <li>▪ Respecter les politiques du MEO et du CEPEO.</li> </ul>
<p><b>La direction en tant qu'ambassadrice de l'école au sein de sa communauté</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer aux activités communautaires. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire la promotion de son école.</li> <li>- Accroître la participation de l'école dans les activités de la communauté.</li> </ul> </li> <li>▪ Créer un programme structuré de partenariats école-famille-communauté dont les activités sont liées aux objectifs de l'école et contribuent à créer des situations d'apprentissage pour les élèves. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des services favorisant l'apprentissage des élèves en dehors des heures de classe (p. ex., littératie familiale, club de lecture parents-enfants).</li> </ul> </li> <li>▪ Développer de bonnes relations entre l'école et la communauté environnante. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les ressources de la communauté.</li> <li>- Permettre à la communauté d'utiliser les ressources de l'école.</li> </ul> </li> </ul>

Extrait traduit et adapté de : Schargel, Franklin P., Thacker, Tony et Belle, John S. *From At-Risk to Academic Excellence – What successful leaders do*, New York, Eye on education, 2007.

#### 4. Vue d'ensemble du programme de mentorat

D'une part, les directions d'écoles et les directions adjointes reçoivent un soutien de mentorat au cours de leurs deux premières années en poste en tant que mentorées. D'autre part, les directions et les directions adjointes chevronnées reçoivent également du soutien et des ressources pour les préparer à devenir des mentors efficaces, et pour continuer à développer leurs propres compétences en leadership.

Le programme de mentorat permet ainsi aux nouvelles directions et directions adjointes :

- ✓ de faire la transition dans leur nouveau rôle de leader,
- ✓ de perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership telles que définies dans le *Cadre de leadership de l'Ontario*,
- ✓ d'établir des relations avec la collectivité scolaire,
- ✓ de mettre en œuvre les initiatives clés de l'école, du conseil et de la province.

À cet effet, le CEPEO présentera aux directions et directions adjointes au mois d'août 2009 le *Référentiel des tâches des directions et directions adjointes* pour les accompagner dans l'exécution des tâches quotidiennes liées à l'amélioration du rendement de l'élève, à l'administration/la gestion des ressources humaines et matérielles, aux relations avec les parents et la communauté, au climat de l'école et aux communications.

Le mentorat représente 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 une personne leader scolaire chevronnée (mentor) et une personne leader scolaire nouvellement nommée (mentoré). Il vise les aspects essentiels du nouveau rôle de leadership qui a une incidence directe sur l'amélioration du rendement, le recrutement et la rétention des élèves, la satisfaction des parents à l'égard du système scolaire. 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 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 de ces leaders scolaires de sorte qu'ils puissent réussir au cours de la première étape de leur carrière en leadership.

## 5. Objectifs du programme

Voici les objectifs du programme de mentorat du CEPEO :

- offrir un programme d'accompagnement ponctuel et adaptable à toutes les personnes nouvellement nommées à la direction ou direction adjointe, lors de leurs deux premières années en poste, afin de développer les pratiques et les compétences nécessaires à la réussite de toutes les écoles du CEPEO;
- favoriser l'amélioration du rendement des élèves, l'harmonisation des pratiques de gestion et l'établissement de liens étroits entre les écoles du territoire du CEPEO et leurs diverses communautés scolaires;
- offrir un plan de perfectionnement professionnel axé sur les besoins individuels des mentorés afin de développer les compétences en supervision pédagogique nécessaires à la réussite de tous les élèves du CEPEO;
- offrir une formation spécifique à l'implication communautaire afin de développer les compétences recherchées en relations interpersonnelles.

## 6. Modèle d'intervention de mentorat de ce programme

L'élève est au centre de toutes les actions éducatives entreprises; il est la raison d'être du leadership qu'exercent les leaders scolaires.

### **Conclusions des recherches**

*Un ensemble important de recherches et de connaissances professionnelles démontrent l'existence d'un lien direct et puissant entre la qualité du leadership et l'amélioration des résultats des élèves. En fait, le leadership vient tout juste après l'enseignement en ce qui concerne l'influence qu'il exerce sur les résultats des élèves et sur la réussite des objectifs critiques. Les recherches démontrent que les directions et directions adjointes jouent un rôle critique dans le développement de l'excellence dans l'enseignement, de l'excellence dans les écoles et en fin de compte dans l'amélioration des résultats des élèves.*

*(Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario, Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2008)*

Les mentorés sont accompagnés de mentors qui peuvent être des mentors-SOS, ou des mentors-ressources, ou des mentors-accompagnateurs, ou des mentors-collègues.

- ❖ Les mentors-SOS exercent une écoute immédiate sur appel; ils peuvent être des surintendants, des personnes à la direction ou à la direction adjointe expérimentées à la retraite qui connaissent bien la gestion de l'école dans son ensemble.
- ❖ Les mentors-ressources sont des personnes en poste au CEPEO qui participent volontairement à l'accompagnement des mentorés dans divers domaines d'expertise tels qu'entre autres, les ressources humaines, la gestion de l'information et la supervision des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP).
- ❖ Les mentors-accompagnateurs offrent une présence et un appui ponctuel en personne afin d'appuyer le mentoré dans un dossier spécifique qui lui serait moins familier. Ceci correspond à une forme de coaching.
- ❖ Les mentors-collègues sont des mentors volontaires choisis par les mentorés à cause de leurs affinités; ils font preuve des valeurs humaines que le CEPEO endosse telles que, entre autres, l'accueil, l'écoute, la valorisation de la personne.

Le programme de mentorat du CEPEO vise à offrir des outils d'appui pratiques aux directions et directions adjointes ayant trait, entre autres, aux communautés d'apprentissage professionnelles (CAP), à la démarche de l'enseignement explicite/enseignement efficace, aux pratiques réussies; ces outils aideront au développement des pratiques et des compétences en supervision pédagogique.

En plus d'être fondé sur le *Cadre d'imputabilité* du CEPEO et le *Cadre de leadership de l'Ontario*, le modèle d'intervention du programme de mentorat du CEPEO s'appuie aussi sur les compétences comportementales qui sont les habiletés, les connaissances et les attitudes que doivent démontrer les leaders scolaires dans une approche de gestion basée sur les principes de l'intelligence émotionnelle. Les leaders scolaires sont confrontés non seulement à des défis techniques dont les solutions sont de nature intellectuelle mais aussi à des défis adaptatifs qui ne trouvent pas leurs solutions dans des réponses techniques mais plutôt dans une approche intuitive et émotionnelle.

Fidèle aux valeurs organisationnelles du respect, de l'innovation, de la créativité et de l'efficacité que prône le CEPEO, le modèle d'intervention du programme de mentorat se différencie par les caractéristiques spécifiques suivantes : adaptabilité, efficacité, continuité, imputabilité.

- Adaptabilité : le modèle se veut adaptable puisque chaque leader se voit offrir un programme de mentorat à la carte afin de répondre à ses besoins spécifiques;
- Efficacité : le modèle vise l'efficacité pour répondre aux besoins des leaders selon une approche proactive et préventive;
- Continuité : le programme de mentorat vise la continuité pour assurer une suite dans les services de mentorat aux leaders d'une année à l'autre de façon constante;
- Imputabilité : le modèle se veut imputable pour répondre aux visées stratégiques de la PAL, aux attentes du MEO telles que décrites dans les *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* du MEO (2008) et aux objectifs du *Cadre d'imputabilité* du CEPEO (2007); ainsi, il pourra contribuer à la vitalité institutionnelle de la communauté de langue française du CEPEO.

## 7. Plan d'apprentissage des mentorés

Tous les mentorés doivent développer leur plan d'apprentissage en fonction, d'une part, de leurs besoins de perfectionnement liés à leur poste de responsabilité et, d'autre part, en fonction du plan d'amélioration de leur école et du *Cadre d'imputabilité* du CEPEO. Ce plan doit aussi être en lien avec les compétences de leadership telles que présentées dans le *Cadre de leadership de l'Ontario*.

Pour être accompagnés dans l'élaboration de leur plan d'apprentissage, les mentorés recourent à l'une ou plusieurs des personnes-ressources suivantes : un mentor-SOS, un mentor-ressource, un mentor accompagnateur, un mentor collègue; le supérieur immédiat (direction ou personne à la surintendance) peut agir au besoin comme personne-ressource.

À des fins d'accompagnement, chaque mentoré remet son plan d'apprentissage, avant le début de l'année scolaire, à la personne à la surintendance responsable de son école. Le gabarit qui suit présente les composantes du Plan d'apprentissage; il est aussi présenté en annexe.

### 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.



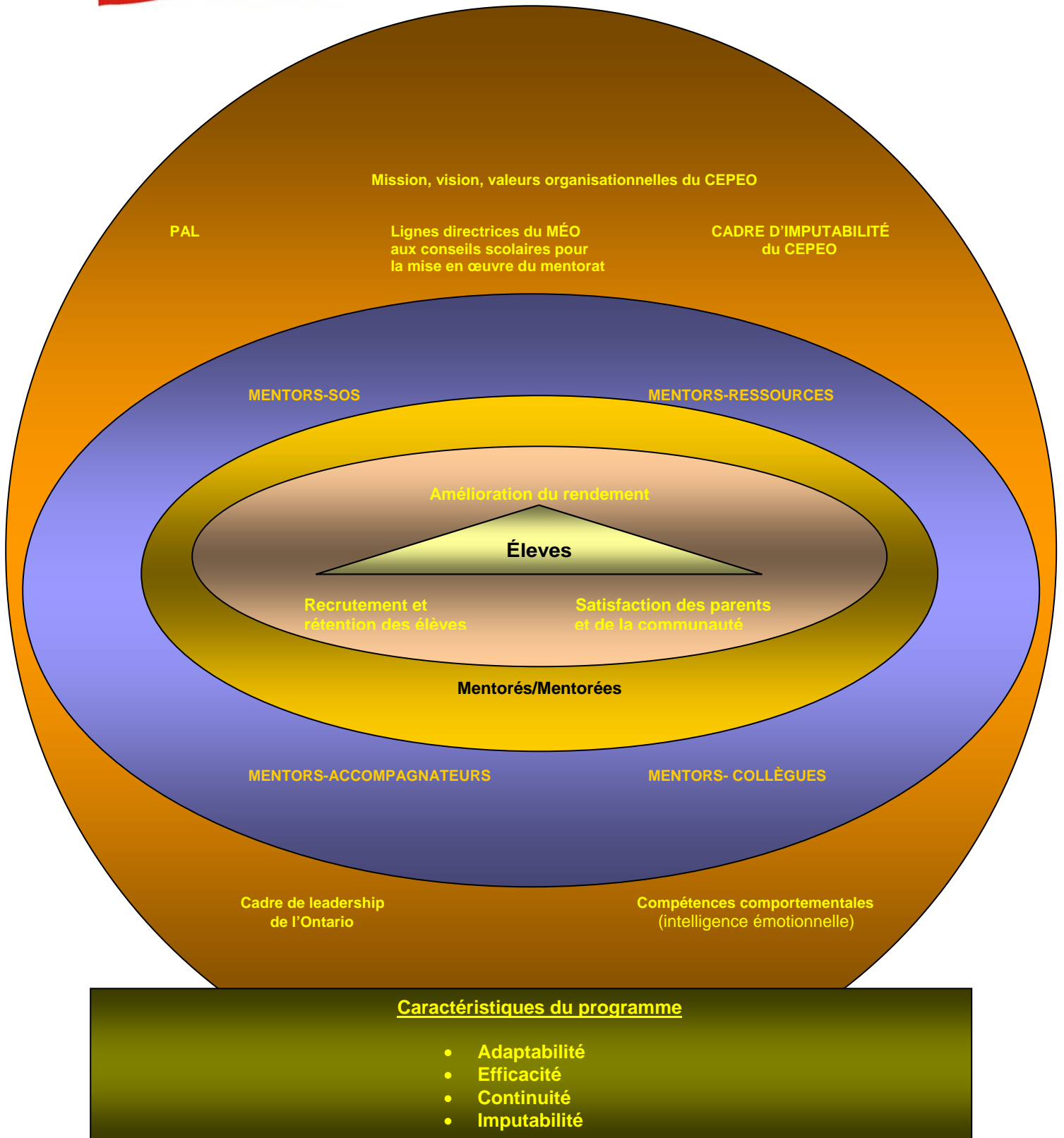
Conseil des  
écoles publiques  
de l'Est de l'Ontario

## Gabarit du plan d'apprentissage

<b>Mentorée/Mentoré :</b> _____		<b>Mentor :</b>			
<b>Poste occupé :</b> Direction <input type="checkbox"/> Direction adjointe <input type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor-SOS : _____</li> <li>• Mentor-ressources : _____</li> <li>• Mentor-accompagnateur : _____</li> <li>• Mentor-collègue : _____</li> <li>• Personne à la surintendance : _____</li> </ul>			
<b>École :</b> _____					
<b>Nom de la superviseure/du superviseur :</b> _____					
<b>Date d'élaboration de l'ébauche du plan d'apprentissage par la mentorée/le mentoré :</b> _____					
<b>Date de la rencontre initiale avec le mentor pour discuter de ce Plan d'apprentissage :</b> _____					
<b>Suivis</b>	<b>Date</b>	<b>Format</b> <small>(rencontre, appel téléphonique, courriel...)</small>	<b>Éléments de discussion</b>	<b>Prochaines étapes</b>	
<b>Objectifs d'apprentissage</b> <small>1. Cadre de leadership de l'Ontario 2. Plan d'amélioration du conseil et/ou priorités du conseil 3. Intérêts et besoins individuels 4. Défis d'apprentissage techniques et /ou adaptatifs 5. Contexte scolaire 6. Plan d'amélioration scolaire</small>	<b>Les domaines du Cadre de leadership de l'Ontario ou les trois axes d'intervention du programme de mentorat du CEPEO</b>	<b>Pratiques à mettre en oeuvre</b>	<b>Compétences à développer</b>	<b>Stratégies d'apprentissage</b>	<b>Ressources</b>



**Figure 1**  
**MODÈLE D'INTERVENTION DU PROGRAMME DE MENTORAT**  
**DIRECTIONS ET DIRECTIONS ADJOINTES DU CEPEO**





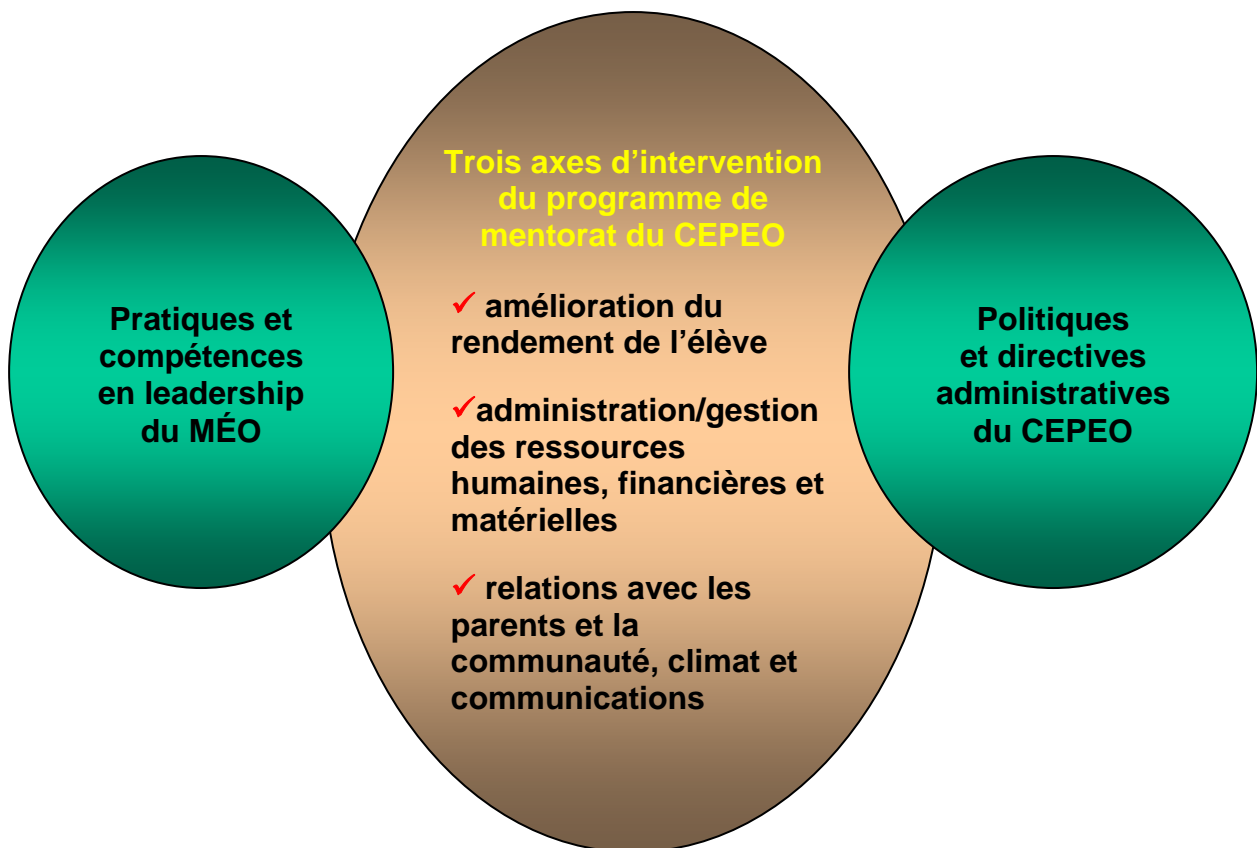
## 8. Volets de leadership et axes d'intervention du programme de mentorat

Le programme de mentorat du CEPEO est en lien direct avec les attentes stratégiques et le plan d'action 2009 – 2013 du CEPEO. De plus, il est arrimé avec le *Cadre de leadership de l'Ontario*.

Le CEPEO articule son programme de mentorat :

- sur deux **volets de leadership** qui intègrent le double rôle des leaders scolaires :
  - mobiliser (animer, guider), en tant que leader pédagogique, les intervenants de la communauté scolaire en vue de l'amélioration du rendement à tous les niveaux,
  - diriger l'école (organiser, gérer) en tant qu'administrateur,
- et sur trois **axes d'intervention** :
  - l'amélioration du rendement de l'élève,
  - l'administration/la gestion des ressources humaines, financières et matérielles,
  - les relations avec les parents et la communauté, le climat et les communications.

Figure 2



Ces trois axes d'intervention intègrent les pratiques et les compétences des leaders scolaires efficaces telles que définies dans le *Cadre de leadership de l'Ontario* :

- les pratiques en leadership sont les actions, les comportements et les fonctions qui, selon la recherche et l'expérience professionnelle, ont des effets positifs sur les résultats des élèves;
- les compétences en leadership sont les habiletés, les connaissances et les attitudes des leaders scolaires efficaces.

Ces pratiques et ces compétences en leadership sont divisées en cinq domaines sans ordre de priorité :

- ✓ établir les orientations,
- ✓ nouer des relations et développer la capacité des gens,
- ✓ mettre au point l'organisme,
- ✓ diriger le programme d'enseignement,
- ✓ assurer l'imputabilité.

Les membres du comité directeur, à la suite d'une consultation auprès des mentors, estiment que l'exercice du leadership pour une personne à la direction ou direction adjointe s'articule autour de deux fonctions regroupées dans les volets suivants : mobiliser et diriger. Le tableau 2 présente sommairement les principaux dossiers des directions et directions adjointes liés à ces deux volets et aux trois axes d'intervention du programme de mentorat.

Les cinq tableaux en annexes présentent les pratiques et les compétences du *Cadre de leadership de l'Ontario* liées aux trois axes d'intervention du programme de mentorat du CEPEO.

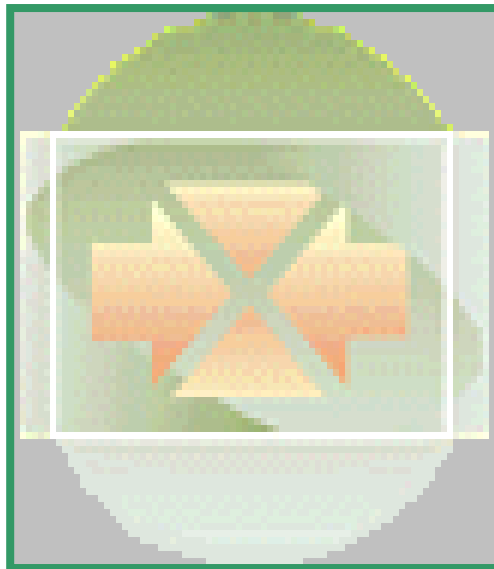


Tableau 2



**Principaux dossiers des directions et directions adjointes**

		Axes d'intervention			
		Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications	
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP/PAL/école de la réussite</li> <li>• projets d'école</li> <li>• présence active dans l'école</li> <li>• conseil d'école/ communauté scolaire</li> <li>• activités scolaires et parascolaires</li> <li>• par transparence/cohérence</li> <li>• par l'exemple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réunions du personnel</li> <li>• formation des équipes d'intervention</li> <li>• délégation de responsabilités et pouvoir</li> <li>• calendrier des activités scolaires et parascolaires</li> <li>• supervision/croissance personnelle</li> <li>• reconnaissance/appréciation</li> <li>• développement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• école française</li> <li>• rencontres élèves/ parents/ enseignants</li> <li>• construction identitaire</li> <li>• communauté d'apprentissage</li> <li>• culture de partage et de collaboration</li> <li>• échanges sur les résultats</li> <li>• diversité</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observations en classe</li> <li>• équité des résultats</li> <li>• styles d'apprentissage</li> <li>• profil d'école</li> <li>• bonne réputation</li> <li>• créativité/innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaintes/griefs</li> <li>• état des locaux et bâtiments</li> <li>• rétroactions</li> <li>• observation et vérification</li> <li>• comportement éthique</li> <li>• cohésion parole/acte</li> <li>• culture d'excellence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sondages de satisfaction</li> <li>• communauté scolaire</li> <li>• respect des différences</li> <li>• portes ouvertes/dialogue</li> <li>• climat propice à l'apprentissage</li> <li>• culture francophone</li> <li>• équité et respect</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• curriculum</li> <li>• services spéciaux/CIPR</li> <li>• stratégies d'enseignement</li> <li>• plan d'amélioration</li> <li>• planification stratégique</li> <li>• objectifs en lien avec ceux du conseil scolaire/MÉO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programme scolaire</li> <li>• personnel : recrutement et affectation</li> <li>• salles spécialisées (bibliothèque, gymnase)</li> <li>• secrétariat/service des concierges</li> <li>• transport des élèves</li> <li>• immobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mission/vision/valeurs</li> <li>• code de conduite</li> <li>• documents normatifs</li> <li>• directives du MÉO</li> <li>• moyens de communication efficaces avec le personnel, les élèves, les parents et le conseil scolaire</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en œuvre des objectifs</li> <li>• évaluation des élèves</li> <li>• résultats des élèves</li> <li>• analyse du rendement des élèves</li> <li>• stratégies d'apprentissage</li> <li>• travail quotidien</li> <li>• assiduité et comportement des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inventaire du matériel</li> <li>• budget/SAP</li> <li>• horaire des cours/Trillium</li> <li>• supervision/évaluation du personnel</li> <li>• achats/réparation/entretien</li> <li>• surveillance</li> <li>• outils performants / technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bulletins scolaires</li> <li>• service de qualité</li> <li>• inspection</li> <li>• infractions et incartades/interactions</li> <li>• courrier/courriels/appels téléphoniques</li> <li>• rapports/entrevues</li> <li>• activités communautaires</li> </ul>

## 9. Organigramme du programme

Tableau 3

COMITÉ DIRECTEUR	
<b>Responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coordonner la planification, la mise en œuvre et le suivi du programme de mentorat au sein du CEPEO;</li> <li>• identifier les objectifs du plan de mise en œuvre du programme de mentorat;</li> <li>• élaborer le plan de mise en œuvre du programme de mentorat au sein du CEPEO ;</li> <li>• préparer l'ordre du jour des réunions du comité directeur;</li> <li>• proposer et coordonner la mise sur pied des activités de formation pour les mentors et les mentorés;</li> <li>• assurer le suivi administratif requis par le CEPEO et le MÉO.</li> </ul>
<b>Membres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surintendance responsable : M. Jean-Pierre Dufour</li> <li>• Directions : M. Luc Carrier M. Claude Deschamps Mme Francine Ravary M. Denis Turbide</li> <li>• Direction adjointe : Mme Guylaine Gagné</li> <li>• Conseil scolaire : Mme Francine Dubé (coordonnatrice des RH)</li> </ul>

Tableau 4

MENTORÉS/MENTORS	
<b>Responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participer au programme de mentorat élaboré par le CEPEO;</li> <li>• identifier et communiquer leurs besoins de formation ;</li> <li>• appuyer et soutenir les mentorés dans l'exercice de leurs fonctions tout en contribuant aux visées stratégiques et aux valeurs prônées par le CEPEO.</li> </ul>
<b>Membres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mentorés</b> : personnes à la direction ou direction adjointe nouvellement nommées (deux ans ou moins) ou dans un nouveau poste.</li> <li>• <b>Mentors</b> : personnes chevronnées à la direction ou direction adjointe en poste, à la retraite ou au conseil scolaire dans un domaine d'expertise.</li> </ul>



Conseil des  
écoles publiques  
de l'Est de l'Ontario

## **ANNEXES**

### **Programme de mentorat**



Annexe A

		Axes d'intervention			
		Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications	
		Les pratiques			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer		<ul style="list-style-type: none"> <li>crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales</li> </ul>	
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconnait son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participe activement à une évaluation externe du personnel et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration de l'école</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>collabore avec le conseil pour fournir l'information et le soutien nécessaire afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées aux objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à divers auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté)</li> </ul>
		Les compétences			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>associe les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école</li> </ul>
	Diriger	organiser		<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage aux valeurs des écoles de langue française en milieu minoritaire et à leur mise en œuvre</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît les principes et les pratiques de gestion du rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion connaît les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>recueille et utilise un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école</li> </ul>

Annexe B

		Axes d'intervention			
		Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications	
		Les pratiques			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>engage le personnel dans l'apprentissage professionnel</li> <li>encourage ses collègues à prendre des risques intellectuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive</li> <li>crée et soutient une culture francophone</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>dirige par l'exemple et applique les valeurs fondamentales qui ont trait aux écoles de langue française dans un milieu minoritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconnait et célèbre les réalisations des individus et des équipes</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser		<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire</li> </ul>	
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>démontre une prise de décisions transparente et la cohérence entre la parole et l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire</li> </ul>	
		Les compétences			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>instaure des principes et des pratiques non discriminatoires</li> <li>connaît l'incidence du changement sur les organismes et les gens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>forme, appuie et autonomise les gens et les équipes</li> <li>invite, influence et motive les autres à réaliser des objectifs ambitieux</li> <li>est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace</li> <li>connaît des stratégies pour promouvoir le perfectionnement des individus et des équipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>instaure une culture ouverte, juste et équitable</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience</li> <li>fait preuve d'intégrité</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>écoute avec empathie et attention</li> <li>est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser			
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gère les conflits efficacement</li> <li>est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces connaît l'importance des relations interpersonnelles, de la formation des adultes et des modèles de perfectionnement professionnel durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formule et reçoit des commentaires communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias</li> </ul>



Annexe C

			Axes d'intervention		
			Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications
			Les pratiques		
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle</li> <li>encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer la pratique professionnelle en tant qu'enseignantes et enseignants oeuvrant en milieu minoritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés</li> </ul>	
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconnait et promeut la diversité au sein du personnel de l'école</li> </ul>		
	Diriger	organiser			<ul style="list-style-type: none"> <li>bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>donne à tous les mêmes possibilités de réussir et d'avancer</li> <li>supervise le personnel efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces</li> </ul>	
			Les compétences		
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>engage les élèves</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>promeut une culture de changement</li> <li>engage les parents</li> <li>connaît comment instaurer et entretenir une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait preuve d'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perçoit la richesse et la diversité des communautés scolaires</li> <li>écoute les commentaires des membres de la collectivité et y donne suite</li> <li>connaît les stratégies pour encourager la participation des parents</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser			<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît les politiques et procédures ministérielles</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles</li> <li>connaît les stratégies de gestion connaît les modèles de comportement et de gestion de l'assiduité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entretient et consolide les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école</li> <li>engage un dialogue propice à la création de partenariats communautaires francophones connaît les modèles de partenariat efficace</li> </ul>





**Annexe D**

		Axes d'intervention			
		Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications	
		<b>Les pratiques</b>			
<b>Volets de leadership</b>	<b>Mobiliser (leader pédagogique)</b>	<b>animer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration de l'école de langue française</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protège le personnel des distractions qui diminuent le rendement des élèves</li> </ul>	
		<b>guider</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• instaure l'engagement collectif à l'équité des résultats afin de combler les écarts au niveau du rendement des élèves</li> </ul>	
	<b>Diriger (administrateur)</b>	<b>organiser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum dans les écoles de langue française</li> </ul>	
		<b>gérer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves et utilise des données pour suivre le progrès</li> <li>• met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire</li> </ul>	
		<b>Les compétences</b>			
<b>Volets de leadership</b>	<b>Mobiliser (leader pédagogique)</b>	<b>animer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• appuie des stratégies pour développer le caractère auprès des élèves</li> <li>• assure l'équité des résultats pour tous les élèves et comble les écarts au niveau des résultats</li> <li>• connaît la planification stratégique pour la mise en œuvre de projets et de changements qui respectent les visées de la Politique d'aménagement linguistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaît les stratégies efficaces de l'apprentissage professionnel du personnel enseignant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaît l'importance de respecter le cheminement culturel de l'élève fondé sur le processus de construction identitaire</li> </ul>
		<b>guider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rehausse les normes pour tous</li> <li>• instaure un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain</li> <li>• connaît les stratégies facilitant l'inclusion, la diversité et l'accès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rehausse les normes pour tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rehausse les normes pour tous</li> <li>• protège les droits de la personne</li> </ul>
	<b>Diriger (administrateur)</b>	<b>organiser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• démontre des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage</li> <li>• connaît le curriculum et sait le gérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établit et entretient des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• connaît les questions juridiques</li> </ul>
		<b>gérer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• accède aux données, les analyses et les interprètes</li> <li>• prend les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage par la recherche</li> <li>• répond aux besoins de tous les élèves</li> <li>• connaît les stratégies visant à améliorer le rendement et les modèles de comportement et la gestion de l'assiduité</li> <li>• connaît les outils de collecte et d'analyse des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prend des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés</li> <li>• gère son emploi du temps avec efficacité</li> <li>• connaît les nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage</li> <li>• connaît les outils d'autoévaluation de l'école</li> </ul>	



Annexe E

		Axes d'intervention			
		Amélioration du rendement de l'élève	Administration/Gestion des ressources humaines et matérielles	Relations avec les parents et la communauté/climat et communications	
		Les pratiques			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer		<ul style="list-style-type: none"> <li>crée une structure d'organisation qui tient compte des valeurs de l'école de langue française et veille à ce que les systèmes de gestion, les structures et les processus fonctionnent efficacement conformément aux exigences légales</li> </ul>	
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconnait son apport personnel au rendement de l'école et tient compte des commentaires des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participe activement à une évaluation externe du personnel et apporte des changements pour mieux répondre aux attentes et pour réaliser les objectifs</li> <li>établit des liens avec les objectifs du Ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles</li> </ul>	
	Diriger (administrateur)	organiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>collabore avec le conseil pour fournir l'information et le soutien nécessaire afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mesure et gère l'efficacité du personnel enseignant et des leaders au moyen des résultats des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté)</li> </ul>
		Les compétences			
Volets de leadership	Mobiliser (leader pédagogique)	animer	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît l'utilisation d'une gamme de données probantes pour appuyer, évaluer et améliorer les aspects du rendement de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fait participer la communauté scolaire à l'évaluation rigoureuse et systématique de l'école</li> </ul>
		guider	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît le rôle de l'éducation dans l'élaboration, la promotion et le maintien d'une société juste et équitable</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>associe les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école</li> </ul>
	Diriger (administrateur)	organiser		<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage envers les principes et les pratiques d'autoévaluation de l'école</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage aux valeurs reliées aux écoles de langue française en milieu minoritaire et à leur mise en œuvre</li> </ul>
		gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît les principes et les pratiques de gestion du rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engage envers l'autoévaluation personnelle et la réflexion</li> <li>connaît les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation, le cadre d'imputabilité et le tableau de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>recueille et utilise un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école</li> </ul>



Annexe F

<b>Mentorée/Mentoré :</b> _____ <b>Poste occupé :</b> Direction <input type="checkbox"/> Direction adjointe <input type="checkbox"/> <b>École :</b> _____		<b>Mentor :</b> • Mentor-SOS : _____ • Mentor-ressources : _____ • Mentor-accompagnateur : _____ • Mentor-collègue : _____ • Personne à la surintendance : _____			
<b>Nom de la superviseure/du superviseur :</b> _____					
<b>Date d'élaboration de l'ébauche du plan d'apprentissage par la mentorée/le mentoré :</b> _____					
<b>Date de la rencontre initiale avec le mentor pour discuter de ce Plan d'apprentissage :</b> _____					
<b>Suivis</b>	<b>Dates</b>	<b>Format</b> (rencontre, appel téléphonique, courriel...)	<b>Éléments de discussion</b>	<b>Prochaines étapes</b>	
<b>Objectifs d'apprentissage</b> 1. Cadre de leadership de l'Ontario 2. Plan d'amélioration du conseil et/ou priorités du conseil 3. Intérêts et besoins individuels 4. Défis d'apprentissage techniques et /ou adaptatifs 5. Contexte scolaire 6. Plan d'amélioration scolaire	<b>Les domaines du Cadre de leadership de l'Ontario ou les trois axes d'intervention du programme de mentorat du CEPEO</b>	<b>Pratiques à mettre en œuvre</b>	<b>Compétences à développer</b>	<b>Stratégies d'apprentissage</b>	<b>Ressources</b>