



# Le mentorat au **CSDCEO** 2008-2009



Table des matières

<b>1. Mise en contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Pourquoi le mentorat?</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Pour qui le mentorat?</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Le mentorat et le leadership</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4.1 Selon les recherches</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4.2 La Stratégie ontarienne en matière de leadership</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4.3 Le Cadre de leadership</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4.4 Plan de développement de leadership du Conseil</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Responsable du mentorat et comité directeur</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Objectifs du mentorat au CSDCEO</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Recrutement et sélection</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés</b> .....	<b>6</b>
<b>5.1. Rencontre en début d'année des nouveaux mentorés :</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2. Compléter le Plan d'apprentissage</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2.1 Auto-évaluation</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2.2 Compléter son Plan d'apprentissage</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2.3 Échange et discussion avec son mentor</b> .....	<b>8</b>
<b>6. Jumelage du mentoré et du mentor</b> .....	<b>8</b>
<b>6.1. Processus</b> .....	<b>8</b>
<b>6.2. Processus de sortie en cas de différends</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Quatre rencontres ciblées au bureau central</b> .....	<b>8</b>
<b>7.1. Ateliers de formation offerts aux mentorés l'avant-midi, par les directions de service.</b> .....	<b>8</b>
<b>7.2. Rencontres et échanges en après-midi</b> .....	<b>10</b>
<b>7.2.1 Thèmes de discussion</b> .....	<b>10</b>
<b>7.2.2 Podcasts et vidcasts placés sur iTunes</b> .....	<b>10</b>
<b>8. Le coaching virtuel</b> .....	<b>10</b>
<b>9. Appui financier</b> .....	<b>10</b>
<b>10. Suivi et évaluation</b> .....	<b>12</b>
<b>11. Tableau synthèse : Rôle et responsabilités du mentor et du mentoré</b> .....	<b>13</b>

## 1. Mise en contexte

### 1.1. Introduction

Le mentorat au CSDCEO respecte les principes, les énoncés et les exigences retrouvés dans le document *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* (MÉO, août 2008).

« 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'école et aux directions adjointes qui prodiguent le mentorat. » (MÉO, 2008, p. 3).

### 1.2. 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'isolation 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 » (MÉO, 2008, pp 5-6).

### 1.3. Pour qui le mentorat?

« 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. (...) 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 » (MÉO, 2008, p. 9).

« 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 » (MÉO, 2008, p. 9).

### 1.4. Le mentorat et le leadership

#### 1.4.1 Selon les recherches

« 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 (...)

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» (MÉO, 2008, p. 5).

#### 1.4.2 La Stratégie ontarienne en matière de leadership

« Le mentorat constitue la pierre angulaire de la Stratégie ontarienne en matière de leadership » (MÉO, 2008, p.6).

#### 1.4.3 Le Cadre de leadership

« Le Cadre de leadership est une ressource essentielle à l'appui du mentorat des leaders scolaires nouvellement nommés. (...) 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> » (MÉO, 2008, p.7).

#### 1.4.4 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 » (MÉO, 2008, p. 8).

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>

## 2. Responsable du mentorat et comité directeur

Le comité directeur est responsable 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 identifie les objectifs du mentorat et élabore un plan de mise en œuvre du mentorat au sein du conseil. Le comité peut utiliser son propre gabarit de planification ou il peut utiliser le formulaire de planification à cet effet.

### Membres du comité directeur 2008-2009 :

Alain Martel, adjoint à la surintendance  
Denise Bourdeau, directrice de projets  
Sylvie Labrèche, directrice, É.S.C. de Plantagenet  
Guy Dubois, directeur, É.É.C. de Casselman  
Jean Lamadeleine, directeur adjoint, É.S.C de Casselman  
Jacynthe Levac, directrice, É.É.C. Sainte-Félicité, Clarence Creek  
Josée Picard-St-Louis, directrice adjointe, Service pédagogique maternelle-6<sup>e</sup>  
Lyne Racine, directrice, É.É.C. Saint-Jean et Pavillon La Croisée, Embrun

## 3. Objectifs du mentorat au CSDCEO

- Développer les compétences techniques et adaptatives des nouvelles directions et directions adjointes.
- Augmenter le niveau de confiance et de satisfaction des nouvelles directions et directions adjointes.
- Permettre aux mentorés de bien connaître la mission du Conseil, son fonctionnement systémique ainsi que les personnes qui travaillent dans les postes clés.
- Permettre aux nouveaux leaders d'acquérir les pratiques et les compétences en leadership et leur permettre de mettre en œuvre les initiatives clés.
- Encourager les leaders potentiels à postuler pour les postes de direction ou de direction adjointe et assurer ainsi la relève au sein des postes cadres au CSDCEO.

#### 4. Recrutement et sélection

Nous reconnaissons votre dévouement et nous voulons vous appuyer dans ces tâches d'accompagnement. Donc, une formation sur le mentorat et le coaching virtuel vous sera offerte.

À chaque début d'une nouvelle année scolaire, nous inviterons les directions et les directions adjointes ayant plus de trois ans d'expérience dans leur poste, à nous soumettre leur nom. Les personnes désireuses d'agir à titre de mentor pourront indiquer leurs connaissances, leurs expériences et leurs domaines d'expertise sur le formulaire utilisé à cet effet.

#### <<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.

(MÉO, 2008, p. 13)

De plus, nous cherchons également offrir, avec l'appui de l'ADFO, une formation pour les mentors.

#### 5. Évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés

« Les résultats de l'évaluation des besoins d'apprentissage serviront à orienter le travail du mentor et du mentoré. » (MÉO, 2008, p. 13).

## 5.1. Rencontre en début d'année des nouveaux mentorés :

- Activité d'accueil et de bienvenue
- Présentation du mentorat et du coaching virtuel
- Présentation des différents services au CSDCEO
- Visite guidée du bureau central

## 5.2. Compléter le Plan d'apprentissage

### 5.2.1 Auto-évaluation

On demandera tout d'abord au mentoré de :

- faire un retour sur son Portfolio professionnel;
- compléter l'outil diagnostique d'auto-évaluation;
- revoir les compétences ciblées dans le CLE;
- identifier ses forces et ses besoins.

### 5.2.2 Compléter son Plan d'apprentissage

« 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.

(MÉO, 2008, p. 16)

### 5.2.3 Échange et discussion avec son mentor

- Revoir le Plan d'apprentissage du mentoré;
- Établir des objectifs SMARTS et un plan de mise en œuvre;
- Retour sur le CLE;
- Discuter du calendrier et du format des rencontres;
- Autres.

## 6. Jumelage du mentoré et du mentor

### 6.1. Processus

« 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 » (MÉO, 2008, p. 14).

Tel que mentionné précédemment, les mentorés pourront nous suggérer des noms de mentors. Par contre, la personne choisie ne pourra être la superviseuse ou le superviseur du mentoré.

Le responsable du programme de mentorat approuvera chaque jumelage.

### 6.2. Processus de sortie en cas de différends

Advenant que le jumelage s'avère inefficace ou un échec, il sera possible au mentor ou au mentoré de se retirer en communiquant avec la coordonnatrice du mentorat. Le tout sera traité de façon confidentielle et de façon très professionnelle. Le cas échéant, le responsable du mentorat déterminera un nouveau mentor pour le mentoré.

## 7. Quatre rencontres ciblées au bureau central

### 7.1. Ateliers de formation offerts aux mentorés l'avant-midi, par les directions de service.

(voir page suivante)



Programme de formation pour les mentorés en 2008-2010

Bienvenue aux nouveaux mentorés Le 18 septembre 2008 (Les mentors en après-midi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité d'accueil et de bienvenue</li> <li>- Présentation du programme de mentorat</li> <li>- Présentations des différents services au CSDCEO</li> <li>- Auto-évaluation des forces et des besoins des mentorés</li> </ul>
--	--

Rencontres	Date	Formation des mentorés (directions et directions adjointes)	
		Année 1	Année 2
Première	15 octobre 08	Programme de mentorat et le coaching virtuel (Alain) (1h15)  Portail, outils informatisés, Trillium (Daniel) (1h15)	Plan d'urgence - « Due diligence » (Jacques) (1h15)  Gestion de risques – François Bertrand (1h15)
Deuxième	20 novembre 08	Santé et sécurité – CSPAAT – Loi des bâtiments – Loi Sabrina (Jacques) (1h15)  Plan de communication et lignes de conduite (Simon) (1h15)	Différenciation – pyramide d'intervention (Lynn et Josée) (1h15)  Lignes de conduite, budget, gestion bancaire (Sylvain) (1h15)
Troisième	19 février 09	Recrutement et sélection du personnel (Vincent) (1h15)  CIPR, loi 212, PEI (Denise) (1h15)	Dotation et horaire (Vincent) (1h15)  <b>(À déterminer selon les besoins des mentorés)</b>
Quatrième	4 juin 09	Évaluation du personnel enseignant PIPNPE et chevronné (Vincent) (1h15)  Politiques et procédures pour le transport et les achats (Michel Boyer) (1h15)	Gestion du personnel difficile, mesures disciplinaires (Vincent) (1h15)  <b>(À déterminer selon les besoins des mentorés)</b>
Autres formations possibles, selon les besoins des mentorés.		Gestion des données Plan stratégique Relation avec les médias Présentation des conventions collectives Paie – feuilles de temps, formulaire d'inscription, responsabilité de la direction Cadre de leadership Groupwise Gestion des dossiers – papiers et électroniques	

## 7.2. Rencontres et échanges en après-midi

L'avant-midi est consacré à la formation et l'après-midi sera réservé pour les échanges et les discussions en dyade ou en groupe, selon les intérêts des gens.

### 7.2.1 Thèmes de discussion

Ceux et celles qui opteront pour échanger en groupe auront recours aux directions de service qui seront disponibles pour répondre aux différentes questions ou pour appuyer les échanges. Afin de bien coordonner le tout, on demande aux gens désireux de participer aux échanges, de premièrement placer le sujet de discussion dans le Coaching virtuel sous l'onglet « Thématique », à la date de la rencontre en question. Les personnes intéressées à s'y joindre devront ajouter leur nom à partir du Coaching virtuel.

### 7.2.2 Podcasts et vidcasts placés sur iTunes

Nous désirons filmer les échanges et les discussions de l'après-midi afin de produire des podcasts et des vidcasts qui seront placés sur le site iTunes du Conseil. Quiconque serait intéressé de les visionner pourra le faire à partir de n'importe quel ordinateur ou encore mieux, à partir de son iPod. Tout ce qu'il aura à faire sera de synchroniser son iPod au site iTunes, à partir de son portable afin de télécharger les Podcasts et vidcasts produits.

## 8. Le coaching virtuel

Les directions et les directions adjointes pourront accéder au Coaching virtuel à partir de l'application « Mentorat », disponible sur le Portail du CSDCEO. Le Portail est accessible à partir de l'adresse Internet suivante : <https://portail.csdceo.on.ca/>. Le Coaching virtuel permet aux mentors et aux mentorés de poser des questions ou d'échanger dans le clavardoir, de suggérer des thématiques pour discussion lors des rencontres ou encore de consulter le calendrier de gestion.

De plus, le Centre de ressources guide l'utilisateur vers le Guide informatisé de la direction. Ce guide informatisé a pour but de faciliter la recherche de documents de gestion importants qui se retrouvent sur le Portail.

## 9. Appui financier

Le CSDCEO fournit un appui financier aux mentorés et aux mentors afin de faciliter les rencontres, les échanges et la croissance professionnelle. À cette fin,

- 9.1. Les mentors recevront 500,00\$ pour leur participation au programme de mentorat. Ils pourront utiliser ce montant à leur discrétion afin d'améliorer leur vie au travail.

Modes de distribution

Le mentor, direction d'école, recevra le montant dans son budget d'école. Il recevra un code budgétaire pour pouvoir le réclamer avec les factures.

Le mentor, direction adjointe, pourra réclamer le montant en présentant les factures à Mme Chantale Lalonde, secrétaire responsable du programme, au poste 323.

- 9.2.** Les mentorés recevront 250,00\$ pour couvrir des frais de déplacement et de nourriture lors de rencontre ou encore pour des ressources. La Ligne directrice reçue du Ministère ne reconnaît pas les dépenses reliées à du mobilier ou à du matériel technologique.

Modes de distribution

Le mentoré, direction d'école, recevra le montant dans son budget d'école. Il recevra un code budgétaire pour pouvoir le réclamer avec les factures.

Le mentoré, direction adjointe, pourra réclamer le montant en présentant les factures à Mme Chantale Lalonde, secrétaire responsable du programme, au poste 323.

- 9.3.** Les frais de suppléance encourus par les directions adjointes avec une tâche d'enseignement seront défrayés par le programme de mentorat. Vous recevrez un numéro pour le code de suppléance.
- 9.4.** Les frais de déplacement pour assister aux quatre formations et les repas fournis seront également défrayés par le programme de mentorat.

Il est à noter que les montants seront disponibles pour vous dès janvier 2009. L'appui financier sera alors versé aux participants présents lors des activités proposées à l'intérieur du programme (18 septembre, 15 octobre et 20 novembre pour le groupe qui débute ses deux ans) (et les 15 octobre et 20 novembre, pour le groupe de dernière année).

Tel que mentionné dans une note antérieure, toutes absences lors de formations et de rencontres doivent être motivées auprès du responsable du programme de mentorat au Conseil.

Pour toutes précisions relatives à cet appui financier, n'hésitez pas à communiquer avec Denise Bourdeau à [bourde@csdceo.on.ca](mailto:bourde@csdceo.on.ca).

En espérant que cette contribution financière saura vous venir en aide!

## 10. 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. 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 » (MÉO, 2008, p. 18).

(Cadre d'imputabilité à venir)

## 11. Tableau synthèse : Rôle et responsabilités du mentor et du mentoré

(MÉO, 2008, p. 17)

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>	Direction d'école ou direction adjointe, en activité ou retraitée qui <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>	Direction d'école ou direction adjointe, en première ou en deuxième année en poste
<b>Responsabilité</b>	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)	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)
<b>Échéance</b>	À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans	À long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans
<b>Format</b>	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. Le format peut varier en fonction des besoins d'apprentissage du mentoré.	Travailler avec le mentor pour déterminer les besoins d'apprentissage et participer à diverses formes de mentorat pour répondre à ces besoins.