

Programme de mentorat / *coaching*

Guide pratique à l'intention des mentors et mentorés



 agéfo

L'AGÉFO remercie le ministère de l'Éducation de l'Ontario de sa contribution financière à la réalisation de ce projet.

Note : Dans le présent document, le masculin comprend le féminin.

Mise en pages, correction et impression : Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques

Table des matières

Mise en contexte	5
Objectif du <i>Guide pratique à l'intention des mentors et mentorés</i>.....	5
Coordination du programme de mentorat/coaching et jumelage des mentors et des mentorés	5
Lien entre le programme de mentorat/coaching et le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).....	5

Considérations générales.....	7
Qu'est-ce que le mentorat?	7
Ce que c'est.....	7
Le type d'appui.....	7
Ce que ce n'est pas.....	7
Quelle est la différence entre le mentorat et le <i>coaching</i>?	8
Mentorat.....	8
<i>Coaching</i>	8
Une prestation flexible	8
Quels sont les éléments clés du mentorat?.....	9
Quelles attentes le mentor et le mentoré sont-ils en droit d'avoir l'un envers l'autre?.....	10
Le mentorat en action dans les conseils scolaires de langue française : Pour qui? Par qui? Quand et comment? Pour quelle période de temps?	11
Pour qui?	11
Par qui?	11
Quand et comment?	11
Pour quelle période de temps?.....	11
Quels sont les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés?	11
Quels sont les besoins d'apprentissage exprimés par les cadres nouvellement nommés?	13
L'orientation des mentors et des mentorés : quand et comment?	13

Cycle du mentorat	14
-------------------------	----

Formulaires à remplir dans le processus de mentorat	15
---	----

FORMULAIRE 1 – Autoévaluation.....	16
FORMULAIRE 2 – Engagement de confidentialité	17
FORMULAIRE 3 – Plan d'apprentissage du mentoré	18
FORMULAIRE 4 – Rétroaction du mentor au mentoré	19
FORMULAIRE 5 – Grille de vérification : Formulaires remplis conformément aux exigences du programme de mentorat/coaching	20

Ressources supplémentaires	21
----------------------------------	----

Quelques questions préférées des mentors expérimentés.....	21
---	-----------

Quelles seraient d'autres questions importantes à poser?	22
---	-----------

Quelques ressources.....	23
---------------------------------	-----------

Annexes	25
---------------	----

ANNEXE 1 – Garder mon équilibre personnel	26
ANNEXE 2 – Processus de résolution de problèmes	28
ANNEXE 3 – Article pour les mentors portant à la réflexion	30
ANNEXE 4 – Comme mentor, est-ce que je possède les compétences requises?	33
ANNEXE 5 – Pour mieux choisir son mentor, le mentoré devrait se poser des questions.	34
ANNEXE 6 – Suggestions d'articles et de livres portant sur le mentorat, le dialogue et la rétroaction (<i>feedback</i>)	35

Mise en contexte

Depuis 2010, le dossier de mentorat des cadres nouvellement nommés dans les conseils scolaires de langue française a beaucoup évolué. Chaque année, le ministère de l'Éducation de l'Ontario, à la lumière des recherches les plus récentes, met à jour sa documentation et publie les nouveautés dans un document révisé.

Le présent guide offre de l'information récente à l'intention des mentors et des mentorés.

Objectif du *Guide pratique à l'intention des mentors et mentorés*

Décrire de façon simple, précise et abrégée l'encadrement du mentorat dans la perspective des mentors et des mentorés des conseils scolaires de langue française.

Coordination du programme de mentorat/coaching et jumelage des mentors et des mentorés

Le leadership, la gestion et la coordination du programme relèvent de la responsabilité de l'AGÉFO. La personne chargée de la coordination du programme de l'AGÉFO assure le jumelage des mentors et des mentorés selon le processus suivant :

- obtenir, de la part des directions de l'éducation, le nom des cadres (volets pédagogique et administratif) nouvellement nommés dans les conseils scolaires de langue française;
- recruter les personnes aptes à agir comme mentors;
- proposer le jumelage aux deux parties en tenant compte des besoins des mentorés et des expériences des mentors.

S'il y a un accord entre les deux parties, le processus de mentorat est alors entamé. Si le processus de jumelage échoue, d'autres ententes seront faites.

Lien entre le programme de mentorat/coaching et le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO)

Le programme de mentorat/coaching, tel que le présente l'AGÉFO, reflète les exigences du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Il offre un ensemble d'outils qui contribuent à renforcer et à perfectionner les pratiques et les ressources personnelles en leadership pour atteindre les objectifs visés et les résultats concrets dans tous les domaines de pratique (finances, immobilisations, ressources humaines, curriculum, enseignement, apprentissage professionnel, etc.). Il vise essentiellement les cinq capacités clés du leadership que préconise le CLO, soit :

- fixer des objectifs;
- harmoniser les ressources et les priorités;
- promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif;
- utiliser les données;
- prendre part à des conversations courageuses.

Le Cadre de leadership est axé sur les rôles et les responsabilités des leaders scolaires et des leaders du système. Il décrit les pratiques de leadership employées dans les écoles qui, selon les recherches, ont une incidence positive sur le rendement et le bien-être des élèves ainsi que sur les actions liées à chaque pratique de leadership. De plus, il définit les pratiques de leadership à adopter à l'échelle du système d'éducation et les actions qui contribuent à l'efficacité du leadership scolaire.

En plus de reconnaître et de mettre en œuvre des pratiques réussies de leadership, les leaders efficaces possèdent souvent quelques ressources personnelles en leadership – peu nombreuses, mais cruciales –, auxquelles ils font appel dans l'exercice du leadership. Une base de recherche solide milite en faveur du développement des ressources cognitives, sociales et psychologiques ci-dessous et du recrutement de leaders ayant ces attributs. La recherche la plus récente de M. Leithwood « Les conseils scolaires performants et leur leadership » identifie deux ressources personnelles en leadership supplémentaires : la pensée systémique et la proactivité. Celles-ci reconnaissent la complexité des contextes et des exigences anticipés des leaders du système.

En tenant compte des ressources personnelles en leadership et des exigences du CLO, le programme de mentorat/*coaching* est axé sur la mise en œuvre de pratiques de leadership efficaces. Pour ce faire, les leaders s'appuient sur les ressources personnelles suivantes :

RESSOURCES COGNITIVES :

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissance de pratiques efficaces en vigueur dans l'école et dans les salles de classe ayant une incidence directe sur l'apprentissage des élèves
- Pensée systémique*

RESSOURCES SOCIALES :

- Perception des émotions
- Gestion des émotions
- Réactions émotives appropriées

RESSOURCES PSYCHOLOGIQUES :

- Optimisme
- Confiance en ses propres capacités
- Résilience
- Proactivité*

* Cela est particulièrement important pour les leaders du système scolaire.

Considérations générales

Qu'est-ce que le mentorat?

Ce que c'est...

Le mentorat est un processus éprouvé d'accompagnement professionnel entre une personne accédant (ou aspirant) à un poste ou à une promotion (mentoré) et une personne d'expérience ayant occupé un poste similaire avec succès (mentor). Il doit y avoir un bon rapport de confiance entre le mentor et le mentoré. La personne immédiatement responsable de la supervision ou de l'évaluation du rendement du mentoré ne peut être le mentor de cet individu parce qu'aucun lien d'autorité ne doit exister entre le mentor et le mentoré.

Le mentoré doit toujours prendre part au choix du mentor. Ce dernier doit se sentir tout à fait à l'aise d'intervenir auprès du mentoré. Il tient compte du fait qu'il ne doit exister aucun lien d'autorité avec le mentoré et qu'il ne doit pas y avoir aucun processus de supervision ou d'évaluation du rendement en cours.

La confidentialité est au cœur de la démarche de mentorat. Au cours des échanges entre les deux partenaires, le mentor doit encourager le mentoré à aborder toutes les questions jugées nécessaires, dans la mesure où aucun des renseignements ne risque de causer préjudice à une personne ou porter atteinte à l'intégrité et à la sécurité du conseil scolaire. Le mentor facilite la recherche de solutions; cette recherche doit être préférablement faite par le mentoré ou, au moins, avec lui. Les interventions du mentor visent surtout la croissance et le perfectionnement du mentoré, selon ses besoins.

Le type d'appui

Le mentor offre différentes formes d'aide au mentoré. Il peut :

- offrir de la rétroaction (*sounding board*);
- faciliter la pratique réflexive;
- poser les bonnes questions;
- faire part des expériences pertinentes pour bien cerner les problèmes et les situations critiques;
- faciliter le réseautage avec d'autres collègues ou des experts;
- faire des suggestions de perfectionnement;
- donner des conseils.

Ce que ce n'est pas...

Le mentorat n'est pas un service de counseling. Bien qu'un rapport amical puisse se développer entre le mentor et le mentoré, ce n'est pas ce genre de rapport qui doit être entretenu et privilégié dans le processus de mentorat. Il ne s'agit pas non plus d'une démarche visant la supervision ou l'évaluation du rendement.

Contrairement au *coaching*, le mentorat n'est pas imposé par le superviseur.

La relation mentorale ne doit pas être :

- une obligation;
- une relation de pouvoir;
- une relation à sens unique;
- une relation fonctionnelle uniquement orientée vers la tâche à accomplir;
- une pratique rigide au mode d'emploi très strict;
- une façon d'obtenir une promotion;
- une thérapie ou du counseling;
- une activité de construction d'estime de soi¹.

1. M. Guay et A. Lirette (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, rapport de recherche, p. 19.

Quelle est la différence entre le mentorat et le *coaching*?

Mentorat

Le mentorat se caractérise par des relations professionnelles, sans évaluation, entretenues au fil du temps entre un professionnel nouvellement en poste (ou aspirant à un poste) et un professionnel chevronné. Le mentorat [...] cible les besoins d'apprentissage de la personne ayant le moins d'expérience².

Dans ce processus, le mentoré doit viser surtout l'amélioration de son savoir-être (les attitudes, les comportements – *walk the talk* – etc.) et le savoir vivre ensemble (compréhension des autres, recherche d'objectifs communs, traits de caractère, attributs personnels, etc.).

Les deux personnes concernées doivent vouloir prendre part au programme de mentorat/*coaching*. L'imposition de l'activité à l'une ou à l'autre n'est pas une option. Il est contre-indiqué que le supérieur immédiat soit le mentor parce que, tel qu'il a été mentionné, le processus ne comprend ni supervision ni évaluation du rendement.

Coaching

Le *coaching* est « une relation fondée sur le respect mutuel axée d'abord sur le savoir-faire, entre une personne expérimentée (...) », (le *coach*) (Guay, 2002), possédant une expertise éprouvée dans un ou des domaines de compétences techniques précises (savoir et savoir-faire) liées à un poste ou à une fonction dans une organisation et une personne moins expérimentée (le *coaché*) aspirant au poste ou entrant en fonction dans ladite organisation ou dans une organisation similaire.

Le *coaching* peut être imposé et offert par le supérieur immédiat ou par un expert externe. La démarche s'effectue dans un court délai de temps³.

Il peut être lié au processus de supervision ou d'évaluation du rendement. Ainsi des résultats sont, la plupart du temps, ciblés et doivent être atteints à la suite de la période de *coaching*.

Une prestation flexible

Bien que, théoriquement, le mentorat ne traite que des compétences comportementales et le *coaching*, des compétences techniques, le mentoré, s'il en sent le besoin, ne devrait pas exclure l'une ou l'autre dimension dans ses échanges avec le mentor.

Au cours de la période d'entrée dans un nouveau poste, les compétences techniques peuvent être une préoccupation importante pour le mentoré. Cependant, il ne faudrait pas que tous les dialogues se limitent à ces compétences. Un des passages importants pour un cadre est d'avoir une vision stratégique et non seulement une vision opérationnelle.

2. Gouvernement de l'Ontario (2009). *Appuyer chaque élève : Soutenir un leadership efficace au sein du système. Lignes directrices pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés*, version 2, p. 6. Adaptation.

3. R. Lewis Stern (2008). *Executive Coaching. Building and Managing Your Professional Practice*, p. 9.

Quels sont les éléments clés du mentorat?

Pour le mentor	Pour le mentoré
<ul style="list-style-type: none">• Respecter les étapes du processus de mentorat (préparer et remplir les formulaires suivants : Formulaire 2 – Engagement de confidentialité, Formulaire 3 – Plan d'apprentissage du mentoré (à remplir conjointement avec le mentoré), Formulaire 4 – Rétroaction du mentor au mentoré et Formulaire 5 – Grille de vérification) de même que les rôles et les responsabilités du mentor tels qu'ils sont présentés dans ce document.• Faire part de ses expériences, de ses compétences et de ses connaissances en vue de faciliter le jumelage avec un mentoré.• Être à l'aise dans son rapport avec le mentoré.• Au besoin, faciliter au mentoré l'accès à un plus vaste réseau de collègues qui pourraient l'aider dans la résolution de problèmes ou lui offrir des conseils supplémentaires.• Prendre part, avec d'autres mentors, à des échanges concernant l'expérience du mentorat et les pratiques réussies.• Animer des rencontres ou des échanges à distance avec le mentoré de façon à faciliter l'identification claire et précise des besoins du mentoré et le développement approprié du plan d'apprentissage.• Donner entièrement son attention au mentoré au moment des rencontres ou des échanges.• Coordonner une planification simple des moments d'échanges (établissement d'un horaire) entre le mentor et le mentoré de même que des suivis.• Collaborer avec la coordination provinciale du programme de mentorat <i>coaching</i>.• Prendre part aux séances d'orientation et de formation provinciale offertes aux mentors et aux mentorés.• Montrer des connaissances et des compétences dans le domaine de l'andragogie.• Connaître les dossiers importants ainsi que les initiatives et les pratiques en cours en éducation, en leadership et en gestion.	<ul style="list-style-type: none">• Respecter les étapes du processus de mentorat (préparer et remplir les formulaires suivants : Formulaire 1 – Autoévaluation, Formulaire 2 – Engagement de confidentialité et Formulaire 3 – Plan d'apprentissage du mentoré (à remplir conjointement avec le mentor) de même que les rôles et les responsabilités du mentoré tels qu'ils sont présentés dans ce document.• Exprimer clairement ses besoins et ses préférences de sorte que le processus de jumelage soit efficace et rapide.• Prendre part au choix du mentor.• Au besoin, demander au mentor de suggérer le nom de ressources humaines ou de techniques pouvant faciliter la résolution de problèmes ou la gestion de crise.• Déterminer de la manière la plus claire et la plus précise possible ses besoins pour le programme de mentorat <i>coaching</i>.• Avec l'aide du mentor, développer un plan d'apprentissage.• Ne pas hésiter à communiquer avec le mentor en dehors des temps déterminés lorsque se présentent des situations critiques.• Être le plus fidèle possible aux horaires établis concernant les échanges et faire systématiquement les suivis requis.• Ne pas hésiter à communiquer avec la coordination provinciale du programme de mentorat <i>coaching</i>.• Ne pas se laisser distraire par la gestion quotidienne au moment des entretiens avec le mentor; lui donner toute son attention en fermant, par exemple, le cellulaire.

Quelles attentes le mentor et le mentoré sont-ils en droit d'avoir l'un envers l'autre?

Mentor	Mentoré
<p>Dans <i>Appuyer chaque élève : Soutenir un leadership au sein du système : Lignes directrices pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés</i>, version 2 (septembre 2009), on précise qu'un mentor devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être accessible et désirer servir de ressource continue pour au moins un (1) an et jusqu'à deux (2) ans; • s'engager à acquérir les aptitudes spécifiques grâce à une formation de qualité; • posséder trois (3) ans d'expérience dans un poste de cadre supérieur, si c'est possible; • être un excellent modèle de leadership et posséder des pratiques conformes au Cadre de leadership de l'Ontario; • connaître les priorités et les initiatives en cours dans le domaine de l'éducation; • connaître les styles d'apprentissage des adultes et être en mesure d'y répondre; • montrer de la compassion et faire preuve d'empathie; • pouvoir accompagner l'apprenant; • communiquer, écouter attentivement et fournir une rétroaction constructive; • être compétent en résolution de problèmes, en planification en général et en planification d'objectifs; • être ouvert aux points de vue et aux rétroactions des autres, et être un apprenant à vie⁴. 	<p>Le mentor s'attend à ce que le mentoré engagé dans le processus de mentorat s'efforce de faire ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • respecter les étapes du processus (y compris préparer et remplir les formulaires qui lui sont assignés : Formulaire 1 – Autoévaluation, Formulaire 2 – Engagement de confidentialité, Formulaire 3 – Plan d'apprentissage du mentoré [à remplir conjointement avec le mentor] et Formulaire 5 – Grille de vérification [à remplir conjointement avec le mentor]) de même que les rôles et les responsabilités du mentoré tels qu'ils sont présentés dans le présent guide; • exprimer clairement ses besoins et ses préférences de sorte que le processus de jumelage soit efficace et rapide; • prendre part au choix du mentor; • au besoin, demander au mentor de suggérer le nom de ressources humaines ou de techniques pouvant faciliter la résolution de problèmes ou la gestion de crise; • déterminer de la manière la plus claire et la plus précise possible ses besoins pour le programme de mentorat/coaching; • avec l'aide du mentor, développer un plan d'apprentissage; • être le plus fidèle possible aux horaires établis concernant les échanges et faire systématiquement les suivis requis; • ne pas se laisser distraire par la gestion quotidienne au moment des entretiens avec le mentor; lui donner toute son attention en fermant, par exemple, le cellulaire; • ne pas hésiter à communiquer avec le mentor en dehors des temps déterminés lorsque se présentent des situations critiques; • ne pas hésiter à communiquer avec la coordination provinciale du programme de mentorat/coaching.

4 Gouvernement de l'Ontario (2009). *Appuyer chaque élève : Soutenir un leadership efficace au sein du système. Lignes directrices pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés*, version 2, Toronto, ON : Ministère de l'Éducation, p. 19. Adaptation.

Le mentorat en action dans les conseils scolaires de langue française : Pour qui? Par qui? Quand et comment? Pour quelle période de temps?

Pour qui?

Prioritairement offert aux personnes nouvellement nommées (deux (2) premières années) dans un poste de cadre (direction de l'éducation, direction exécutive, surintendance, direction de services, gestionnaire).

Par qui?

- Offert par un cadre en poste ou à la retraite (direction de l'éducation, direction exécutive, surintendance, direction de services, gestionnaire) qui possède au moins trois (3) ans d'expérience dans un poste semblable ou connexe. La personne à la retraite doit être active dans le monde de l'éducation et être au courant des plus récentes initiatives ainsi que des priorités en éducation, en leadership et en gestion.

Options possibles : un (1) cadre supérieur, collègue du même conseil scolaire ou d'un autre conseil scolaire ou les deux (2), ou un (1) cadre à la retraite, au choix du mentoré.

- Les mentors et les mentorés doivent vouloir prendre part volontairement au processus de mentorat. L'imposition de l'activité à l'un ou à l'autre n'est pas une option. Il est déconseillé que le supérieur immédiat agisse comme mentor puisqu'aucun processus de supervision ou d'évaluation du rendement ne doit faire partie du mentorat.

Quand et comment?

- Au moins trois (3) rencontres en personne entre le mentoré et le mentor.
- S'ajoute à ses rencontres un soutien à distance grâce à l'utilisation des technologies de l'information; par exemple, vidéoconférences ou conférences Web, Adobe Connect, courriels, téléphones.
- Le soutien à distance est recommandé toutes les six (6) à huit (8) semaines.

Pour quelle période de temps?

- Période de temps minimale : un (1) an.
- Le mentoré peut décider de poursuivre le programme de mentorat/*coaching* pour une deuxième (2^e) année.

Dans le *Guide du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés*, septembre 2013, présenté par le ministère de l'Éducation de l'Ontario, la période recommandée est de deux (2) ans.

Quels sont les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés?

Mentors	Mentorés
<ul style="list-style-type: none">• Prendre part à la séance d'orientation des mentors.• Prendre part aux formations provinciales offertes dans le cadre du programme de mentorat.• Accompagner avec enthousiasme le mentoré avec qui il a été jumelé.• Respecter la confidentialité de l'exercice.• Prendre l'initiative de faire les premiers contacts avec le mentoré; utiliser le Formulaire 1 – Autoévaluation au moment de l'entretien exploratoire et s'y référer au cours du processus de mentorat.• Remplir le Formulaire 2 – Engagement de confidentialité.	<ul style="list-style-type: none">• Prendre part à la séance d'orientation à l'intention des mentorés.• Prendre part aux formations provinciales offertes dans le cadre du programme de mentorat.• Remplir le Formulaire 2 – Engagement de confidentialité.• Prendre part avec enthousiasme et ouverture au processus de mentorat.• Accueillir avec sérénité la critique constructive et en tenir compte.• Respecter la confidentialité de l'exercice.

- Présenter les formulaires du guide pratique, en discuter avec le mentoré et, au besoin, les remplir, puis demander la rétroaction du mentoré.
- En consultant le mentoré, établir le calendrier des rencontres pour l'année.
- Entretenir des contacts avec le mentoré toutes les six (6) à huit (8) semaines : rencontres en personne au moins trois (3) fois par année; autres contacts réguliers par téléphone, Skype, courriel ou autre.
- Minimiser les coûts en faisant concorder les rencontres avec les déplacements du mentor ou ceux du mentoré.
- Prévenir en temps opportun le mentoré en cas de conflit d'horaire.
- Encourager le mentoré à envoyer à l'avance les sujets qu'il désire aborder au cours de la rencontre; être mieux préparé permettra d'avoir des échanges plus efficaces et fructueux.
- Se rendre disponible, le plus rapidement possible, lorsque le mentoré, confronté à des problèmes graves ou à des crises importantes, demande des conseils.
- Après chaque échange, remplir le **Formulaire 4 – Rétroaction du mentor au mentoré** afin de s'assurer de la compréhension respective de la situation, de rappeler les suivis à faire et de préparer les rencontres ultérieures.
- Au besoin, recommander le mentoré à d'autres collègues de son réseau qui ont peut-être plus d'expérience et qui seraient en mesure de faire la lumière sur la question soulevée.
- Faire des rappels concernant les dates proposées pour les prochaines rencontres ou les prochains échanges.
- De façon générale, poser des questions qui facilitent le dialogue plutôt que de conduire à des discussions.
- Donner toute son attention au mentoré au moment des rencontres ou des échanges en fermant, par exemple, le cellulaire.
- Avoir des conversations courageuses avec le mentoré si les circonstances l'imposent.
- Se garder au courant des tendances et des priorités en éducation, en leadership et en gestion.
- Prendre part aux échanges bisannuels entre les mentors.

- Remplir le **Formulaire 1 – Autoévaluation** (en tenant compte des cinq capacités du CLO) qui sera utilisé au moment de l'entretien exploratoire et auquel on se référera au cours du processus de mentorat.
- Remplir le **Formulaire 3 – Plan d'apprentissage du mentoré** (en tenant compte des cinq capacités du CLO) avec le mentor.
- En concertation avec le mentor, établir le calendrier des rencontres de l'année.
- Prévenir, en temps opportun le mentor en cas de conflit d'horaire.
- Rencontrer en personne le mentor au moins trois (3) fois par année.
- Minimiser les coûts en faisant concorder les rencontres avec d'autres déplacements.
- Entretenir des contacts réguliers avec le mentor par téléphone, Skype, courriels ou autre (toutes les six (6) à huit (8) semaines).
- Utiliser tous les documents contenus dans le *Guide pratique à l'intention des mentors et mentorés*.
- Être assidu aux différents échanges selon le calendrier établi au début du processus de mentorat.
- Lorsque c'est possible, faire parvenir par courriel des questions qui pourront être abordées au cours des prochains échanges.
- Ne considérer aucun problème ou aucune question à poser au mentor comme étant ridicule.
- Effectuer les suivis.
- Rechercher le maximum de conseils de la part du mentor.
- Demander aux mentors toutes les références à des ressources humaines, matérielles, techniques ou autres, au besoin.
- Ne jamais hésiter à communiquer avec le mentor lorsque surviennent des situations problématiques.
- Avoir des conversations courageuses si les circonstances l'imposent.

Quels sont les besoins d'apprentissage exprimés par les cadres nouvellement nommés?

Voici des exemples de sujets qu'ont communément identifiés les leaders du système de langue française nouvellement nommés :

- le leadership en situation minoritaire;
- la politique d'aménagement linguistique (PAL) et les ressources qui l'appuient;
- le plan d'entrée et plus;
- la relation de travail avec les conseillers scolaires;
- l'établissement de la crédibilité auprès des collègues, des directions de l'éducation, des agents de supervision, des directions de services et des directions d'école;
- l'établissement des priorités et la gestion du temps;
- la relation de travail avec la communauté;
- l'analyse et la modification de la structure administrative, selon les besoins;
- la planification de la succession;
- les stratégies d'analyse et d'utilisation des données pour permettre l'établissement d'objectifs;
- la mise en œuvre de stratégies élaborées par le CLO pour améliorer la réussite scolaire et;
- les relations avec les médias⁵.

Autres sujets qu'abordent les mentorés avec leurs mentors :

- le sens politique;
- les compétences stratégiques;
- l'établissement d'énoncés de vision et de mission;
- la gestion de conflits, de crises et de personnes difficiles;
- la relation et l'interaction avec la direction générale et les collègues;
- l'établissement de communautés d'apprentissage;
- le processus de supervision du personnel;
- les défis liés aux relations de travail.

L'orientation des mentors et des mentorés : quand et comment?

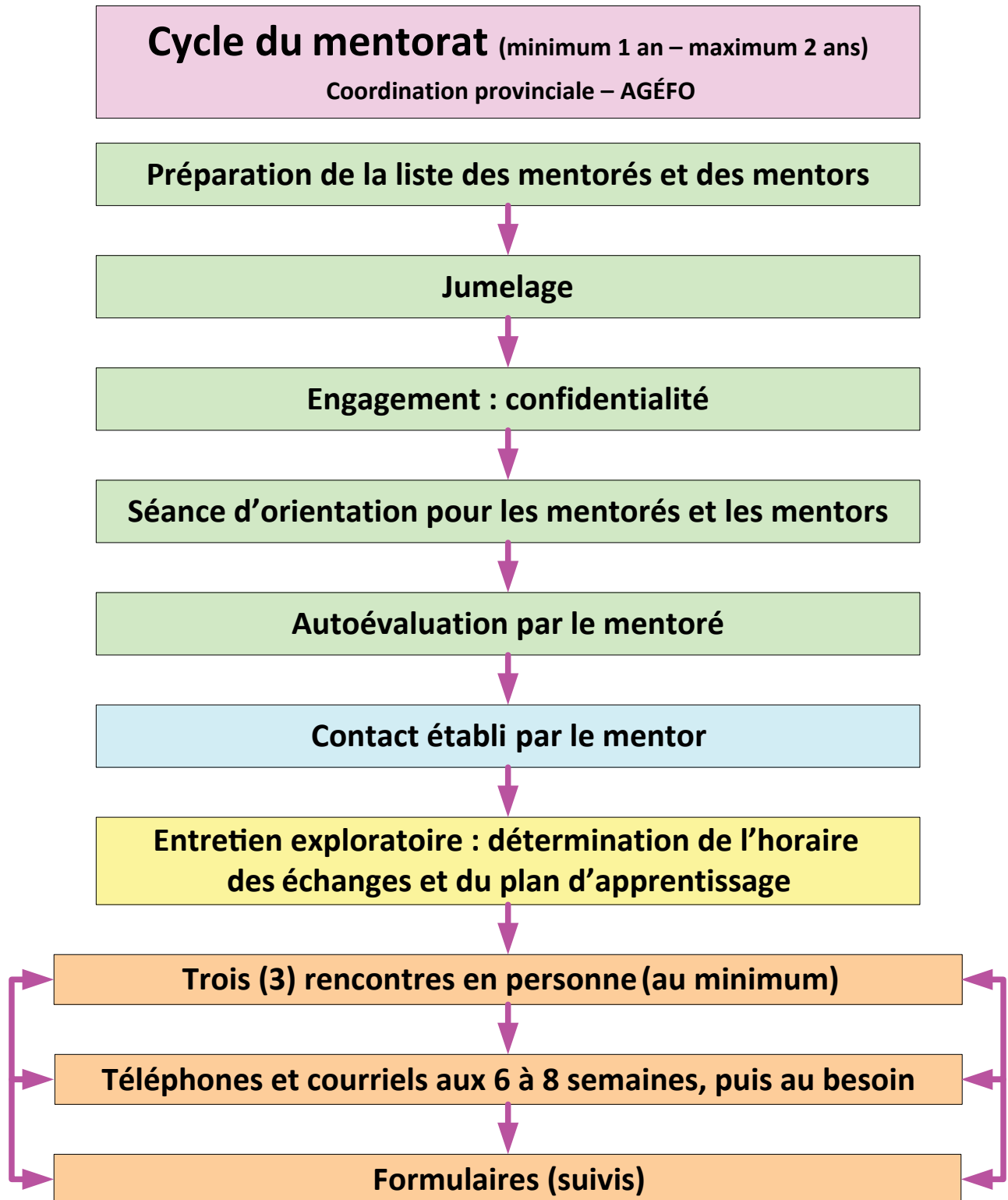
Au début de chaque année scolaire, les mentors et les mentorés sont convoqués à une séance d'orientation par la personne responsable de la coordination provinciale à l'AGÉFO.

Les mentors prennent part aux trois formations provinciales offertes dans le cadre du programme de mentorat. Différents sujets sont alors abordés :

- la gestion du programme,
- la logistique,
- les différents guides et outils d'appui au processus de mentorat,
- les stratégies et les démarches qui réussissent le mieux,
- les défis, etc.

5. Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes, Catholic Principals' Council of Ontario et Ontario Principals' Council (2009). *Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en Ontario*, p. 14. Adaptation.

Cycle du mentorat



Formulaires à remplir dans le processus de mentorat

Voici les formulaires qui doivent être remplis dans le processus de mentorat.

FORMULAIRE 1 – Autoévaluation

Formulaire que remplit le **mentoré** (préalablement au premier échange) afin d'établir ses besoins quant à l'appui demandé au mentor : historique d'emploi, identification des forces et des compétences à acquérir ou à améliorer ainsi que des principaux défis à relever. Cela facilitera l'entretien exploratoire fait au début du processus de mentorat.

FORMULAIRE 2 – Engagement de confidentialité

Les **mentorés** et les **mentors** doivent remplir chacun un formulaire d'engagement de confidentialité et les échanger.

FORMULAIRE 3 – Plan d'apprentissage du mentoré

Document préparé par le **mentoré** en collaboration avec le **mentor**. Ce document constitue, sans s'y limiter, le plan de travail des partenaires de mentorat.

FORMULAIRE 4 – Rétroaction du mentor au mentoré

Document que remplit le **mentor** à la suite des échanges en personne ou à distance. Ce formulaire contient la date des échanges, les sujets discutés et les suivis qui doivent être effectués.

FORMULAIRE 5 – Grille de vérification : Formulaires remplis conformément aux exigences du programme de mentorat/coaching

Grille de vérification pour le **mentor** et le **mentoré** à remplir à la fin du programme de mentorat/coaching afin de s'assurer que les exigences du programme concernant les documents à remplir ont été respectées.

FORMULAIRE 1

Autoévaluation

Le formulaire doit être rempli, en style télégraphique, par le **mentoré** qui doit tenir compte des cinq capacités clés du leadership (CLO). Ce document sera utilisé au moment de l'entretien exploratoire entre le mentor et le mentoré. Ils pourront s'y référer au cours du processus de mentorat.

Nom :	Conseil scolaire :
Poste :	Bureau :
N° de téléphone :	N° de cellulaire :
Adresse électronique :	
Historique d'emploi : (principaux postes occupés)	
Identification des forces (selon le Cadre de leadership de l'Ontario et la Loi sur l'éducation)	
Compétences à acquérir (comportementales ou techniques)	
Compétences à améliorer	
Défis (principaux défis à relever)	

Engagement de confidentialité

Formulaire qui officialise l'engagement de confidentialité.

Le mentor et le mentoré remplissent chacun un formulaire qu'ils s'échangent.

Nom du mentoré :

Nom du mentor :

Dans le cadre de ma participation au programme de mentorat/*coaching* pour les conseils scolaires de langue française, à titre de mentor et de mentoré, nous nous engageons à garder confidentielles toutes les informations auxquelles nous aurons accès concernant l'un ou l'autre, à moins qu'il ne s'agisse de renseignements causant préjudice à une personne ou portant atteinte à l'intégrité ou à la sécurité d'un conseil scolaire.

Signature du mentoré : _____

Date : _____

Signature du mentor : _____

Date : _____

Plan d'apprentissage du mentoré

À être développé conjointement par le mentor et le mentoré en s'inspirant de l'autoévaluation du mentoré.

Résultats	Stratégies	Échéances	Suivis	Faits

Rétroaction du mentor au mentoré

À être rempli par le mentor.

Type d'échange (en personne ou à distance)	Date	Sujets traités	Suivis à effectuer/ échéances	Responsable	Prochaine rencontre	Étapes réussies

Grille de vérification

**Formulaires remplis conformément
aux exigences du programme de mentorat/coaching**

Formulaire	Rempli par...	Date
Formulaire 1 – Autoévaluation (mentoré)		
Formulaire 2 – Engagement de confidentialité		
Formulaire 3 – Plan d'apprentissage du mentoré		
Formulaire 4 – Rétroaction du mentor au mentoré		
Formulaire 5 – Grille de vérification : Formulaires remplis conformément aux exigences du programme de mentorat/coaching		

Ressources supplémentaires

Quelques questions préférées des mentors expérimentés

1. Quel est ton plan d'entrée en poste?
2. Quelles stratégies utilises-tu pour que le personnel supervisé cible les objectifs et les résultats appropriés?
3. Comment impliques-tu le personnel supervisé dans la résolution de problèmes et de conflits?
4. Qu'est-ce qui t'empêche de dormir la nuit?
5. Nos échanges ont-ils contribué à modifier ta façon d'aborder les choses? Dans quel sens?
6. Comment t'organises-tu pour t'assurer d'avoir une vie équilibrée (travail/famille)?
7. Pourrais-tu t'y prendre d'une autre façon la prochaine fois que tu rencontres un défi semblable?
8. Si tu avais à donner un conseil à quelqu'un qui entre dans ton poste en septembre, quel serait-il?
9. Quelle serait la chose que tu changerais dans la façon dont tu as initialement abordé ton poste?
10. Qu'est-ce qui t'a le plus surpris dans ton poste?
11. Dans quel domaine as-tu le plus grandi?
12. Comment ton leadership ressemble-t-il ou diffère-t-il de celui des directions de l'éducation ou des surintendances que tu as connues?
13. Quel est le principal apprentissage que tu as fait dans chacun des domaines suivants : affectif, cognitif, social, politique, autre?

Quelles seraient d'autres questions importantes à poser?

Ontario Public Supervisory Official's Association (2009). *OPSOA Mentoring-Coaching Program for Supervisory Officials and Directors of Education*, p. 10-13. Adaptation.

Quelques ressources

Voici les titres de quelques documents qu'il serait utile de consulter à l'occasion du programme de mentorat/coaching.

BATTERY, Susan (2006). *Coached to Lead – How to Achieve Extraordinary Results with an Executive Coach*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

BENABOU, Charles (2000). « Le mentorat structuré : un système efficace de développement des ressources humaines », *Effectif*, été, p. 48-52.

BLOOM, Gary, Claire CASTAGNA, Ellen MOIR et Betsy WARREN (2005). *Blended Coaching. Skills and Strategies to Support Principal Development*, Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

BLOOM, Gary, et Martin L. KROVETZ (2009). *Powerful Partnerships. A Handbook for Principal Mentoring Assistant Principals*, Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

CENTRE FRANCO-ONTARIEN DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES (2003). *Assurer la relève en éducation – Guide de planification de la relève des cadres des conseils scolaires publics*, Ottawa, ON : CFORP.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE et Ian HUNTER (2007). *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*, London, England : Thorogood Publishing.

FERGUSON, Robert, Mark KELLY et George ALWON (2006). *Dialogue with the Executive Coach. How Coaching Sounds, How It Works, And Why It Develops Leaders*, Raleigh, NC : Mark Kelly Books.

GALBRAITH, Michael W., et Norman H. COHEN (Editors) (1995). *Mentoring : New Strategies and Challenges*, San Francisco, CA : Jossey Bass.

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2008). *Appuyer chaque élève : Soutenir un leadership efficace au sein du système. Guide de mise à l'essai du mentorat pour les directions de l'éducation et les agentes et agents de supervision nouvellement nommés*, Toronto, ON : Ministère de l'Éducation.

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2009). *Appuyer chaque élève : Soutenir un leadership efficace au sein du système. Lignes directrices pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés, version 2*, Toronto, ON : Ministère de l'Éducation.

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2008). *Cadre de leadership pour les agentes et les agents de supervision des écoles de langue française*, Toronto, ON : Ministère de l'Éducation.

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2010). *Développement du leadership. Mentorat*. [Téléchargé le 23 novembre 2010.] <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/mentoring.html>

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2010). *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Guide des exigences 2010*. [Téléchargé le 23 novembre 2011.] <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/pdfs/2010MentoringFr.pdf>

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2009). « Profil d'enseignement et de leadership pour le personnel des écoles de langue française de l'Ontario », *De la théorie à la pratique*, Monographie n° 4 (février). Auteure du rapport de recherche : Véronique Boudreau (2007). [En ligne]

GOVERNEMENT DE L'ONTARIO (2009). *Stratégie ontarienne en matière de leadership. EN BREF*, janvier 2009, Toronto, ON : Ministère de l'Éducation.

GOVERNEMENT DU CANADA (1995). *Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat*, Ottawa, ON : Secrétariat du Conseil du Trésor.

- GRAY, William A., et Marie-Michèle GUAY (1990). « Planned Mentoring : Aiding Key Transitions », *Career Development, Mentoring International*, vol. 6, n° 3, p. 27-32.
- GUAY, Marie-Michèle (1996). « Développer la carrière des cadres par le mentorat », *Sources ENAP*, vol. 12, n° 6 (novembre-décembre), p. 1-4.
- GUAY, Marie-Michèle, et Annie LIRETTE (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, rapport de recherche*, Québec, QC : Gouvernement du Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- GUAY, Marie-Michèle (1999). *Mentorat et développement de carrière. Rapport de recherche présenté à la Direction des Ressources humaines Canada*, Région du Québec, Montréal, QC : ENAP.
- GUAY, Marie-Michèle (2001). *Le mentorat : un levier au développement de carrière et à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise. Devis de recherche*, présenté aux membres du comité directeur et du comité scientifique du Centre d'expertise en Gestion des Ressources humaines, Montréal, QC : ENAP.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS (2004). *Coaching and Mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, Boston, MA : Harvard Business Press.
- LAWSON, Ken (2007). *Successful Coaching and Mentoring*, Hauppauge, NY : Axis Publishing.
- O'NEIL, Mary Beth (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart. A Systems Approach To Engaging Leaders With Their Challenges*, San Francisco, CA : John Wiley & Sons.
- ONTARIO PUBLIC SUPERVISORY OFFICIAL'S ASSOCIATION (2009). *OPSOA Mentoring-Coaching Program for Supervisory Officials and Directors of Education*, Toronto, ON : OPSOA.
- SHEA, Gordon F. (2001). *Mentoring – How to Develop Successful Mentor Behaviors*, Third Edition, Menlo Park, CA : Crisp Publications.
- SHENKMAN, Michael H. (2008). *Leader Mentoring*, Franklin Lakes, NJ : Career Press.
- STERN, Lewis R. (2008). *Executive Coaching. Building and Managing Your Professional Practice*, Hoboken, NJ : John Wiley.
- STODDARD, David A. (2003). *The Heart of Mentoring. Ten Proven Principles for Developing People to Their Fullest Potential*, Colorado Springs, CO : NavPress.
- STONE, Florence M. (2007). *Coaching Counseling and Mentoring. How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, Second Edition, New York, NY : Amacom.
- ZACHARY, Lois J. (2000). *The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- ZACHARY, Lois J. (2006). *Creating a Mentoring Culture. The Organization's Guide*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Annexes

ANNEXE 1 – Garder mon équilibre personnel

ANNEXE 2 – Processus de résolution de problèmes

ANNEXE 3 – Article pour les mentors portant à la réflexion

ANNEXE 4 – Comme mentor, est-ce que je possède les compétences requises?

ANNEXE 5 – Pour mieux choisir son mentor, le mentoré devrait se poser des questions.

**ANNEXE 6 – Suggestions d'articles et de livres portant sur le mentorat,
le dialogue et la rétroaction (*feedback*)**

Garder mon équilibre personnel

Mise en contexte

Certains croient qu'en tant que leader du système scolaire la gestion du temps n'existe pas. Toutefois, elle est cruciale pour maintenir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Il est évident que les heures de travail seront longues. Il faut être capable de reconnaître ses forces, ses faiblesses et ses limites. Voici quelques pistes de réflexion sur son style de gestion :

OUI	NON	Je suis capable de donner une attention immédiate à un dossier en faisant des actions concrètes pour être en mesure de passer à un autre dossier en attente.
OUI	NON	Je suis maître de la technologie et non son esclave.
OUI	NON	Je réponds au téléphone chaque fois qu'il sonne.
OUI	NON	Je me réserve un temps déterminé de la journée pour retourner les appels et répondre aux courriels.
OUI	NON	Je connais le moment de la journée où je suis le plus productif.
OUI	NON	Je suis capable de dire « non » à ceux qui veulent accaparer mon temps ou qui veulent une faveur quelconque.
OUI	NON	J'accorde trop de temps aux détails; je fais de la microgestion.
OUI	NON	Je respecte mon programme d'activités physiques.
OUI	NON	Je planifie des vacances.
OUI	NON	Je me permets d'arriver plus tard au bureau si j'ai travaillé en soirée.
OUI	NON	Mon horaire est flexible pendant la journée.
OUI	NON	J'utilise des stratégies pour m'aider à maintenir un équilibre émotionnel.
OUI	NON	Je me déplace pendant les heures de travail.
OUI	NON	J'ai un mentor crédible.
OUI	NON	Je suis un modèle pour mes collègues.
OUI	NON	Je me donne du temps pour réfléchir.

OUI	NON	Je prends le temps d'assister à des conférences et à des ateliers de formation.
OUI	NON	Je prends le temps de faire des lectures professionnelles portant sur des dossiers connexes à mon travail afin de trouver des pistes de réflexion.
OUI	NON	Je véhicule des valeurs solides : cohérence, collaboration, transparence, respect, etc.
OUI	NON	Je suis engagé dans un processus de pratique réflexive critique relativement à mon approche, à ma gestion, à mon style de communication, à mes relations interpersonnelles, à mon engagement, etc.
OUI	NON	Je me permets de demander conseils à des experts et à des collègues.
OUI	NON	Je suis capable d'établir, d'ordonner et d'équilibrer mes priorités – essentielles, importantes, souhaitables, urgentes.
OUI	NON	Je me donne le droit de fermer la porte de mon bureau lorsque j'ai un travail à terminer ayant une échéance spécifique. Je me permets de travailler de la maison.

« *Ce qui permet d'atteindre ses objectifs, c'est la discipline de soi-même.* » Louis N. Fortin

Processus de résolution de problèmes

Mise en contexte

Lorsqu'un leader doit résoudre un problème, il peut parfois oublier certaines étapes propres à la résolution de problèmes. Dans tout processus, le leader sera jugé et évalué sur ses actions. Il faut se rappeler que les gens réagissent bien au leadership authentique et à l'intégrité. Voici quelques pistes pour guider sa réflexion dans la résolution de problèmes.

1.	<p>Quel est le problème?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je en mesure de cerner le problème à l'aide des renseignements disponibles? • Suis-je en mesure de faire la différence entre ce qui est important et ce qui est essentiel?
2.	<p>Ce problème est-il de ma responsabilité?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je la seule personne qui devra trouver la solution? • Suis-je assez confiant pour assumer le leadership nécessaire?
3.	<p>Suis-je en mesure de faire une bonne analyse de la question?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je en mesure de rédiger une ébauche d'un plan d'action pour résoudre le problème? • Suis-je en mesure de faire un diagnostic afin de déterminer les points forts de la personne qui semble avoir le problème, les aspects à améliorer et les besoins d'apprentissage?
4.	<p>Dois-je aller chercher des renseignements supplémentaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je conscient si un rapport a déjà été rédigé au sujet de la question? • Suis-je à l'aise avec le processus d'enquête que je serai obligé de mener auprès des personnes impliquées?
5.	<p>Quels sont les impacts du problème?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je en mesure d'anticiper les impacts sur l'environnement immédiat et administratif, et sur la politique? • Suis-je capable de traiter le problème de façon que les retombées soient positives?
6.	<p>Quelles sont les autres personnes qui doivent être informées?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je en mesure de résumer le problème à mon superviseur immédiat? • Suis-je capable de présenter le problème aux membres du conseil exécutif ainsi que les pistes de solution?
7.	<p>Quels sont les faits réels qui vont m'aider à guider mon jugement, à prendre une décision?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je capable de me fier aux faits réels et de ne pas me laisser affecter par les perceptions, les oui-dire?
8.	<p>Quelles sont les étapes pour créer un plan de communication?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suis-je capable de rédiger les grandes lignes du message que je dois transmettre à la personne en question, aux parents, au personnel?

9.

Quelles seront les informations nécessaires pour rédiger un rapport?

- Suis-je à l'aise avec les renseignements recueillis auprès des divers intervenants?

10.

Quelles sont mes actions et mes décisions gagnantes pour chacune des parties?

- Suis-je capable de mener des conversations courageuses?

« Quand je suis allé à l'école, ils m'ont demandé ce que je voulais être quand je serais grand. J'ai répondu « heureux ». Ils m'ont dit que je n'avais pas compris la question, j'ai répondu qu'ils n'avaient pas compris la vie. » John Lennon

Article pour les mentors portant à la réflexion

Mentorat pour les leaders du système nouvellement nommés

Le mentorat fournit un contexte idéal pour renforcer les capacités des leaders à prendre part à des **conversations courageuses**, car il permet de soulever des questions difficiles et de trouver des solutions aux défis d'adaptation.

Le contexte des relations de mentorat professionnelles et confidentielles fondées sur la confiance et le respect mutuel permet aux leaders du système nouvellement nommés de prendre des risques, d'adopter de nouveaux comportements et de renforcer leur leadership associé à cette capacité. Les leaders sont ainsi plus confiants et sont prêts à engager les conversations nécessaires pour apporter des améliorations à la réussite scolaire et au bien-être des élèves dans leurs propres écoles et leurs propres systèmes.

Sept principes de la conversation « enflammée » :

Peu importe nos compétences et notre expérience, les conversations courageuses sont toujours difficiles. Susan Scott (2004) conseille de se concentrer sur la passion, l'intégrité, l'authenticité et la collaboration lorsque nous abordons ce qu'elle nomme des conversations « enflammées », et propose de suivre les sept principes suivants :

Ayez le courage de questionner la réalité. Qu'est-ce qui a changé, est-ce que le plan tient encore la route? Sinon, que dois-je faire? Qu'est-ce que les autres doivent faire?

Sortez de votre zone de confort et ramenez la conversation sur le plan du réel. Personne n'est obligé de changer, mais chacun doit prendre part à la conversation. Lorsque la conversation se passe sur le plan du réel, le changement s'effectue avant que la conversation soit terminée.

Soyez présent, préparé et nulle part ailleurs. Parlez et écoutez comme si cette conversation était la plus importante que vous aurez avec cette personne.

Affrontez votre plus gros obstacle aujourd'hui. Un problème étiqueté est un problème réglé. Toute confrontation est une quête de la vérité. Des relations saines comprennent la confrontation, mais aussi l'appréciation.

Fiez-vous à votre instinct. Pendant chaque conversation, écoutez au-delà du contenu. Écoutez aussi les émotions et les intentions. Fiez-vous à votre instinct et ne l'ignorez pas par peur d'avoir tort ou d'offenser quelqu'un.

Assumez la responsabilité de votre éveil émotif. Pour un leader, aucun commentaire n'est banal. La conversation ne concerne pas la relation; la conversation fait toute la relation. Apprenez à transmettre votre message sans vous embarrasser de tout son poids; vous pourrez ainsi parler clairement, avec conviction et compassion.

Laissez le silence s'occuper des lourdeurs. Parlez avec les gens et non aux gens. Les conversations dont on se souvient le plus sont celles où l'on a le temps de respirer.

Questionnement efficace

Le succès d'une conversation courageuse repose aussi sur la formulation de questions efficaces. Dans son ouvrage *Blended Coaching*, Gary Bloom fournit des exemples de questions qui remplissent des fonctions bien précises et énumère les caractéristiques des questions efficaces.

Questions pour établir l'orientation

- Qu'est-ce qui a été clarifié depuis notre dernière rencontre?
- Comment pouvons-nous utiliser notre temps afin d'optimiser cette conversation?
- Sur quoi devriez-vous vous concentrer?
- Quel sujet espérez-vous que je n'aborde pas?

Questions pour découvrir des possibilités

- Quels résultats désirez-vous atteindre?
- Quelle est la meilleure chose qui pourrait arriver?
- Si vous étiez certain de réussir, que feriez-vous?
- Qu'avez-vous observé chez les autres et qui fonctionne?
- Y a-t-il un aspect que vous pourriez améliorer maintenant et qui aurait l'effet le plus important sur l'apprentissage des élèves?
- Quelle est la plus importante décision que vous ayez à prendre?
- Qu'est-ce qui vous empêche de la prendre?

Questions pour planifier les mesures

- De toutes les options, laquelle est la plus intéressante?
- Qu'essaieriez-vous d'accomplir au cours des trois prochains mois?
- Que devrez-vous faire en premier?

Questions pour faire tomber les barrières

- Qui ou que devez-vous inclure pour réussir?
- De quelle façon ces mesures vous aideront-elles à atteindre votre objectif?
- Qu'est-ce qui peut vous empêcher de réussir?
- Que vous manque-t-il?
- À quels obstacles vous attendez-vous, ou lesquels connaissez-vous?

Questions pour passer en revue ou faire une récapitulation

- Dites-moi ce que vous allez faire et d'ici quelle date?
- Que retenez-vous de cette conversation?

Six aspects des questions efficaces

Les questions efficaces :	Elles ressemblent à cela :	Elles ne ressemblent pas à cela :
sont ouvertes.	Parlez-moi de votre expérience en enseignement. Que pensez-vous de...?	Où avez-vous enseigné? Croyez-vous en...?
sont invitantes.	J'aimerais vous entendre me parler de... Que pourriez-vous envisager de...?	Pour quelle folle raison feriez-vous...? Pourquoi ne feriez-vous pas...?
sont précises.	Combien de fois fait-elle...? Quelle impression avez-vous lorsque...?	Est-ce qu'elle... beaucoup? Qu'arrivera-t-il si...?

sont évocatrices.	Qu'est-ce que ça pourrait vouloir dire? Spéculons sur...	Qu'est-ce que ça signifie? Qu'arrivera-t-il si...?
sont positives ou neutres.	Que pensez-vous apprendre de ça? Dites-moi ce que vous en pensez.	Qu'arrive-t-il avec...? Que pensiez-vous qu'il allait arriver?
remettent les évaluations en question.	Quelle preuve avez-vous concernant...? Comment pourrait-on interpréter... différemment?	Quel est le problème avec...? Que pensez-vous de...?

Références : Texte tiré et adapté des documents : *Conversations courageuses – Liste de conseils*, 2010 et *Passer des idées à l'action – Prendre part à des conversations courageuses*, hiver 2009-2010.

Comme mentor, est-ce que je possède les compétences requises?

	Est-ce que...	Oui	Non
1.	j'ai une écoute empathique (je ne juge pas)?		
2.	je sais questionner de façon judicieuse (pour mieux connaître mon mentoré et les situations qui se présentent)?		
3.	je communique efficacement (langage approprié, clair et précis)?		
4.	je fais preuve de sang-froid dans les situations critiques?		
5.	je sais cibler l'essentiel des situations (je cerne rapidement les problèmes)?		
6.	j'entretiens de bons rapports avec mes supérieurs?		
7.	j'entretiens de bons rapports avec mes subordonnés?		
8.	je traite tout le monde équitablement (je comprends le comportement humain)?		
9.	je possède des ressources personnelles aptes à aider mon mentoré (ressources cognitives, sociales et psychologiques selon le CLO)?		
10.	je peux référer mon mentoré à une expertise autre si je suis incapable de répondre à un besoin précis?		
11.	je maîtrise mes émotions?		
12.	je sais créer un milieu professionnel satisfaisant et riche?		
13.	je suis de nature positive?		
14.	j'évite la procrastination?		
15.	j'encourage l'autonomie?		
16.	je peux entretenir des conversations courageuses?		
17.	je peux me rendre disponible selon les besoins du mentoré (en cas d'imprévus)?		
18.	je facilite la pratique réflexive?		
19.	je suis reconnu pour mon leadership (contribution significative et positive à l'évolution de l'organisme)?		
20.	je comprends le programme de mentorat et j'adhère à ses exigences?		

Pour mieux choisir son mentor, le mentoré devrait se poser des questions.

Cette personne :		Oui	Non
1.	a une écoute empathique (ne juge pas).		
2.	questionne de façon judicieuse (pour mieux connaître son mentoré et les situations qui se présentent).		
3.	communique efficacement (langage approprié, clair et précis).		
4.	fait preuve de sang-froid dans les situations critiques.		
5.	sait cibler l'essentiel des situations (cerne rapidement les problèmes).		
6.	entretient de bons rapports avec ses supérieurs.		
7.	entretient de bons rapports avec ses subordonnés.		
8.	traite tout le monde équitablement (comprend le comportement humain).		
9.	possède des ressources personnelles aptes à aider le mentoré (ressources cognitives, sociales et psychologiques selon le CLO).		
10.	peut référer le mentoré à une expertise autre si elle est incapable de répondre à un besoin précis.		
11.	maîtrise ses émotions.		
12.	sait créer un milieu professionnel satisfaisant et riche.		
13.	est de nature positive.		
14.	évite la procrastination.		
15.	encourage l'autonomie.		
16.	peut entretenir des conversations courageuses.		
17.	se rend disponible selon les besoins du mentoré (en cas d'imprévus).		
18.	facilite la pratique réflexive.		
19.	est reconnue pour son leadership (contribution significative et positive à l'évolution de l'organisme).		
20.	comprend le programme de mentorat et adhère à ses exigences.		

Suggestions d'articles et de livres portant sur le mentorat, le dialogue et la rétroaction (*feedback*)

Mentorat

ROTHWELL, W., et P. CHEE (2012). *Becoming an Effective Mentoring Leader – Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization*, USA : McGraw-Hill.

REESE, R., et R. LOANE (2012). *Deep Mentoring – Guiding Others on Their Leadership Journey*, Intervarsity Press.

CENTER FOR MENTORING EXCELLENCE :

<http://centerformentoringexcellence.com/articles.php>

Ce centre comporte une multitude d'articles professionnels sur le mentorat.

Dialogue

SCHIRCH, L. (2006). *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects – A Practical, Hands-On Guide*, USA : GoodBooks.

SCHIRCH, L. (2004). *The Little Book of Strategic Peacebuilding*, USA : GoodBooks

MILLE BOJET, M., H. ROEHL, M. KNUTH et C. MAGNER (2008). *Mapping Dialogue : Essential Tools for Social Change*, USA : A Taos Institute Publication.

ROSENBERG, M. (2005). *Les mots sont des fenêtres*, France : La découverte.

Rétroaction (*feedback*)

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS (2007). *Giving Feedback – Expert Solutions to Everyday Challenges (Pocket Mentor)*, First Trade Paper Edition.

BLAKE, R. (2013). *How to Give Employees Performance Feedback & Resolve the Resistance You Know You're Going to Get*, Amazon Digital Services, Inc.

Achévé d'imprimer en septembre 2013
sur les presses
du Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques

