

Rapport d'expérimentation

Mise en œuvre du dispositif de mentorat au sein du Centre de services scolaire des Premières Seigneuries

Directrice adjointe, Secteur
du développement organisationnel
Service des ressources humaines
Cindy Larouche

Coordonnatrice Service des ressources humaines
Sophie Marcotte

Coordonnatrice, Services éducatifs
Amélie Bédard

Professionnelles à l'accompagnement des nouveaux enseignants
Caroline Vachon
Marie-Eve Nadeau
Nadia Thomassin

Chercheure associée au projet
Nancy Granger
Université de Sherbrooke



Mars 2023

Étapes de la mise en œuvre du dispositif de mentorat au CSSPS

La réflexion pour la mise en œuvre du dispositif de mentorat a débuté dès janvier 2021 et la mise en œuvre a eu lieu en 2022-2023. Le centre de services scolaire a fait le choix de libérer une personne enseignante du primaire et deux du secondaire par école. Les personnes choisies souhaitent contribuer à la formation des personnes novices en enseignement. Les personnes mentores ont été dégagées à raison de deux jours par cycle d'enseignement pour accompagner leurs collègues en insertion professionnelle, ce qui correspond à plus ou moins 20% de leur tâche.

La perspective systémique (Gather Thurler, Pelletier et Dutercq, 2015) permet d'aborder la complexité d'une organisation en tenant compte des situations ainsi que des ressources organisationnelles (niveaux d'intervention et d'interaction), humaines (individuelles et collectives) et matérielles (financières, numériques, etc.). La capacité d'agir au sein de l'organisation en combinant les besoins de chacun au service de la mission commune permet d'atteindre un niveau de cohésion élevé. C'est ainsi que la réflexion entourant la mise en œuvre du dispositif de mentorat s'est amorcée et qu'elle se poursuit actuellement.

Parmi les personnes qui ont contribué à cette réflexion, notons la participation des responsables des ressources humaines, services éducatifs, professionnelles à l'accompagnement des nouveaux enseignants (PANE), professionnelles à l'insertion scolaire (PIS) et des directions d'établissement (DÉ). S'ajoutent à l'équipe du centre de services scolaire des Premières Seigneuries, deux formatrices-accompagnatrices de l'Université de Sherbrooke, Céline Racicot et Claire Stabile ainsi que Nancy Granger professeure-chercheure et vice-doyenne à la formation continue et aux études supérieures à la faculté d'éducation.

Au cœur de la formation développée, le modèle d'actualisation du leadership de Poirel, Lauzon et Clément (2020) permet d'aborder le rôle de la personne mentore sous un angle nouveau. De plus, le modèle de leadership convient à la démarche empruntée par les différentes personnes citées plus haut. Cette dernière traduit un souci de cohésion organisationnelle de haut niveau qui met en lumière les trois fondements du modèle soit de 1) prendre conscience; 2) analyser; et 3) agir en fonction de buts visés.

Modèle conceptuel sur l'actualisation du leadership

proposé par Poirel, Lauzon et Clément (2020)¹

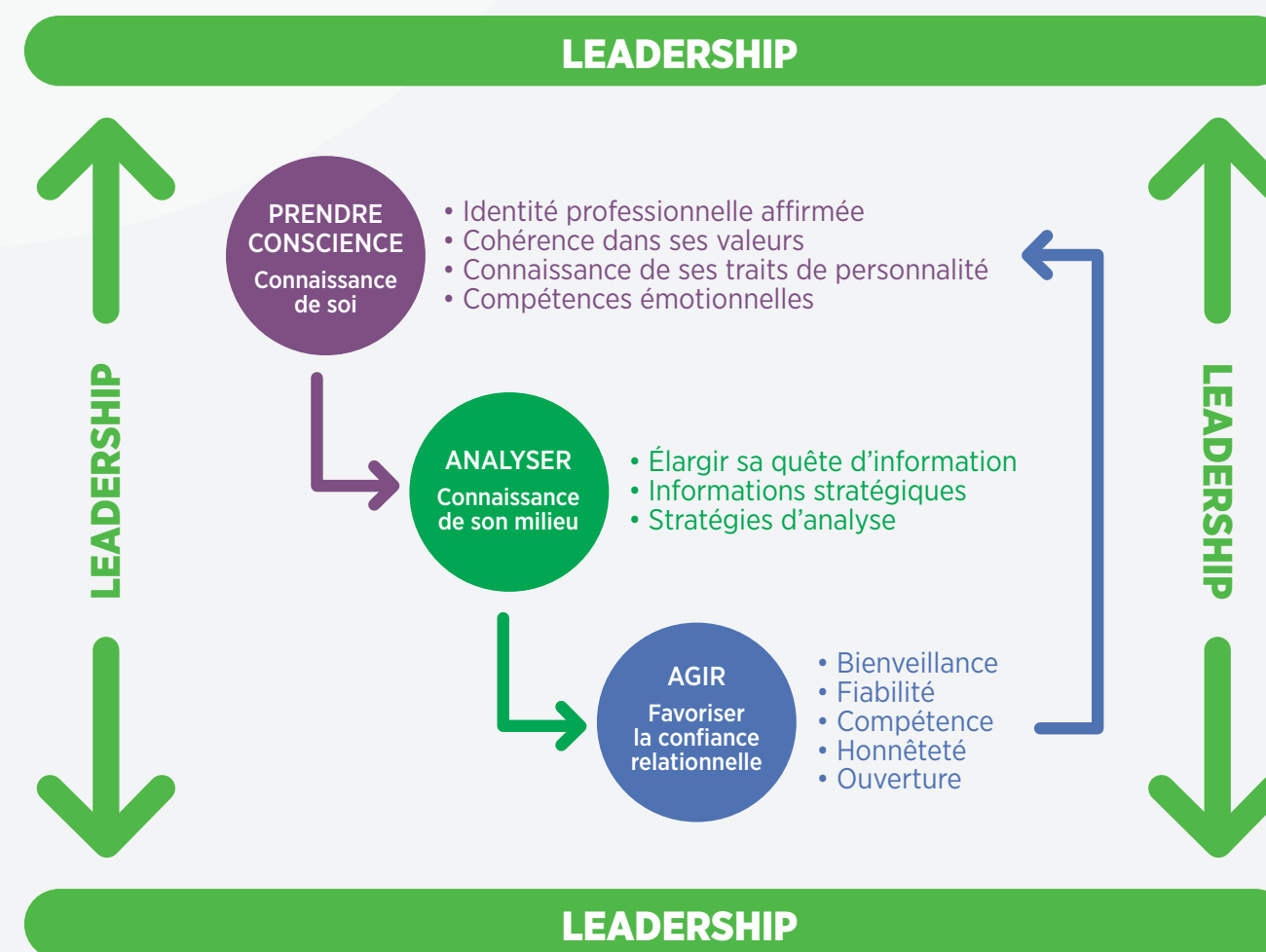


Figure 1. Modèle d'actualisation du leadership

La prise de conscience

Actualiser son leadership en vue de contribuer à la réussite des élèves nécessite de bien se connaître, c'est-à-dire, entre autres, de s'assurer que ses pratiques sont ancrées en cohérence avec ses propres valeurs, de prendre conscience de ses traits de personnalité et de l'influence que cela peut avoir sur autrui et de développer des compétences émotionnelles. La personne mentore aide la personne mentorée à réaliser cette prise de conscience notamment par la discussion et le questionnement.

Analyser

Actualiser son leadership implique d'analyser la réalité des enjeux au cœur de son établissement scolaire et de bien connaître l'équipe qui le constitue. Cela renvoie à la capacité de bien lire son milieu, d'analyser les enjeux à court, moyen et long termes et d'anticiper les répercussions de ses actions afin de prendre les décisions de gestion les plus pertinentes. En aidant la personne mentorée à lire son contexte et son milieu de travail, la personne mentore concourt à construire des bases solides qui serviront éventuellement à une prise de décision éclairée.

Agir

Actualiser son leadership passe par la confiance relationnelle qui s'établit dans le temps grâce à la collaboration entre les différents acteurs du milieu. La direction joue un rôle clé en faisant preuve de bienveillance, de fiabilité, de compétence, d'honnêteté et d'ouverture d'esprit. Ce contexte sécuritaire devient favorable à la prise de risque et à la mise en œuvre de pratiques innovantes de la part des personnes mentores et mentorées. Le leadership appartient à tous les membres de l'équipe-école. Chacun peut contribuer à sa manière à la mission commune.

En somme, piloter la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs scolaires pour favoriser l'insertion professionnelle des enseignants novices et stimuler leur désir de demeurer en emploi demande de faire preuve d'ouverture, de sensibilité, de bienveillance mais aussi de pragmatisme.

La démarche d'implantation

01

Janvier à novembre 2021

- Participer à la consultation relative à ce service auprès des syndicats



02

Décembre 2021 à février 2022

- Déterminer le pourcentage de tâche attribué aux personnes mentores
- Proposer des modalités de fonctionnement pour cette ressource
- Évaluer les sommes requises pour cette ressource
- Proposer un modèle de mentorat qui tient compte des ressources déjà en place (p.ex. enseignants-ressources ou LEAD)
- Attention portée aux défis et enjeux possibles

03

Mars 2022

- Présenter le rôle et le profil de la personne mentore tel que défini dans la convention collective
- Présenter la complémentarité des personnes enseignantes LEAD et mentores
- Proposer une répartition du nombre de personnes mentores par école
- Proposer un échéancier aux directions pour faciliter le processus de nomination des personnes mentores
- Proposer des conditions de mise en œuvre basées sur des compétences pour les personnes mentores
- Proposer un outil réflexif aux personnes enseignantes qui souhaitent devenir mentore
- Proposer un plan d'accompagnement global

04

20 au 30 avril 2022

- Processus de nomination des mentors expliqué par les directions d'établissement et soutenu par les PANE
- Assurer un processus de nomination ouvert à tous
- Informer les enseignants avant leur mise en candidature (profil, rôle, implication, accompagnement)
- Outiller les enseignants dans leur réflexion (outil réflexif)

05

Mai 2022 –

- Nommer les personnes mentores (ressources humaines)

06

Mai à juin 2022 –

- Assurer une compréhension et une vision commune du rôle de la personne mentore
- Clarifier, par le fait même, les autres rôles existants

Juin 2022

- Développer un plan d'accompagnement des personnes mentores avec une équipe de formatrices de l'Université de Sherbrooke
- Communiquer des outils et des informations aux directions et aux personnes mentores qui débuteront en septembre.
- Établir des cohortes de suivis pour les PANE en lien avec le plan d'accompagnement des personnes mentores selon 6 journées réparties sur l'année.
- Établir un plan d'accompagnement des PANE par les formatrices de l'Université de Sherbrooke en vue de réguler leur accompagnement aux personnes mentores

07

08

Septembre 2022 à février 2023

- Expérimenter le modèle d'accompagnement auprès des personnes mentores
- Révision du dispositif de sorte à tenir compte des paramètres financiers pour les années à venir.

09

2023-2024

- Effectuer un sondage de satisfaction auprès des personnes mentores, mentorées et des directions d'établissement
- Réfléchir à des pistes de solutions viables pour l'organisation notamment en vue de préserver la grande satisfaction des personnes engagées dans ce dispositif de soutien à l'insertion professionnelle.

Un modèle systémique

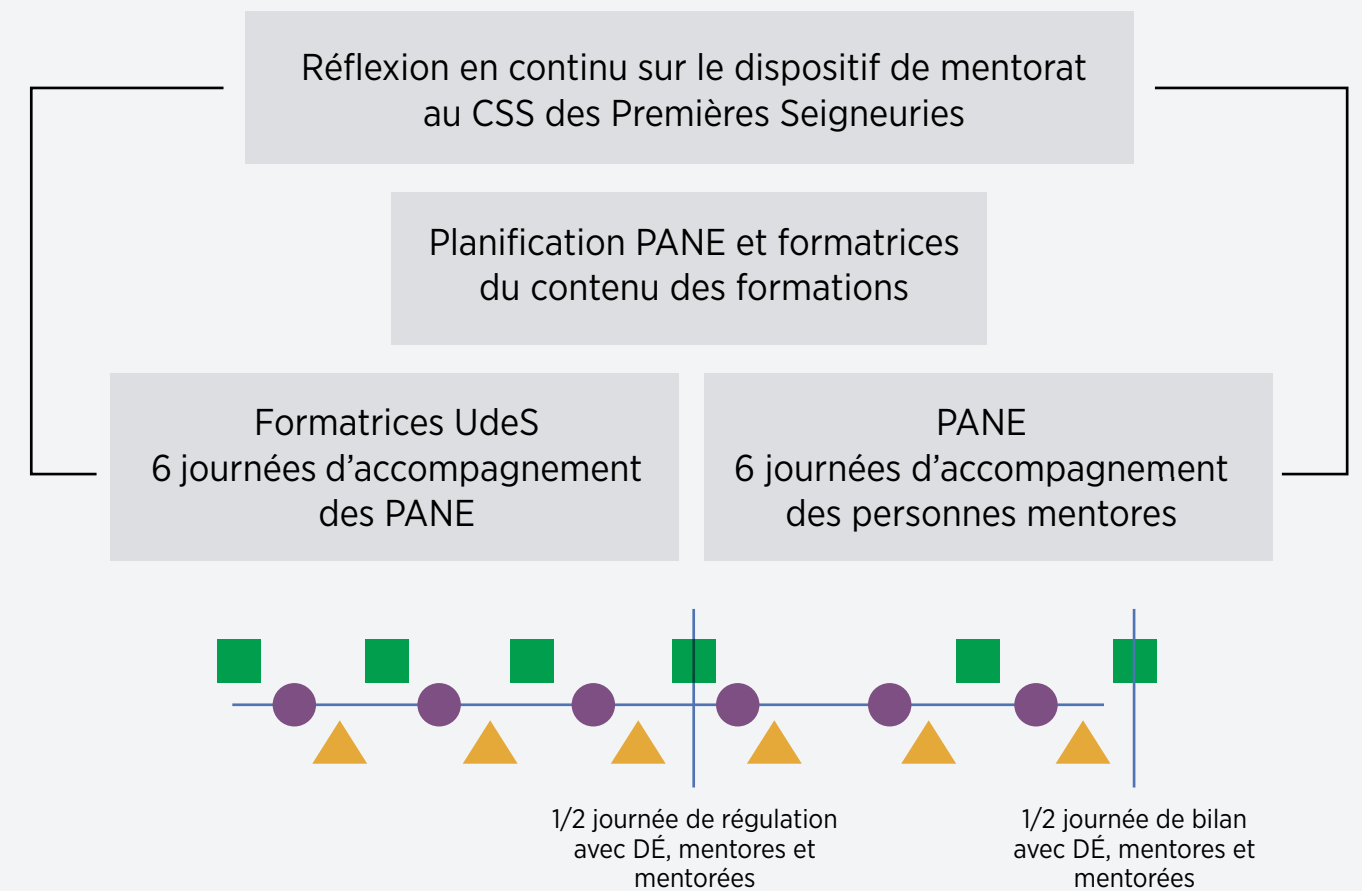
Les professionnelles à l'accompagnement des nouveaux enseignants (PANE) souhaitent développer un modèle d'accompagnement qui seraient moins énergivore pour elles et plus efficient pour les personnes mentores et mentorées. En collaboration avec une équipe de l'université de Sherbrooke composée d'une chercheure et de deux formatrices, une recension des écrits a été réalisée afin de mieux connaître les bases nécessaires à la mise en œuvre d'un dispositif de mentorat. À partir des connaissances issues de la recherche, des discussions avec les PANE et des besoins répertoriés par ces dernières dans les écoles primaires et secondaires, le modèle suivant a été créé. Des outils réflexifs ont aussi été élaborés. Ils sont accessibles soit via les liens cliquables dans le document ou en annexe à la fin de ce document. N'hésitez pas à les consulter.

L'intention d'accompagnement était de s'assurer que chaque catégorie de personnes puisse être soutenue tout au long de la mise en œuvre du dispositif. Sachant qu'une formation de courte durée, proposée uniquement en début de parcours, ne permet pas d'aborder les différentes situations qui se présentent en cours d'année, un accompagnement des PANE est effectué avant leur rencontre avec les personnes mentores en formation.

L'accompagnement est donc offert en intervalle tout au long de l'année scolaire. De plus, deux moments ont été ciblés pour intégrer les directions d'établissement afin qu'elles bénéficient de l'expérience vécue par les personnes mentores et soient informées des principes qui guident la formation. Le modèle qui suit illustre les temps d'accompagnement.

Modèle d'accompagnement du dispositif de mentorat

Moi mentore, pourquoi pas ?



Légende

- Formatrices UdeS
- Professionnelles à l'accompagnement des nouveaux enseignants (PANE)
- ▲ Personnes mentorées

Résultats du sondage

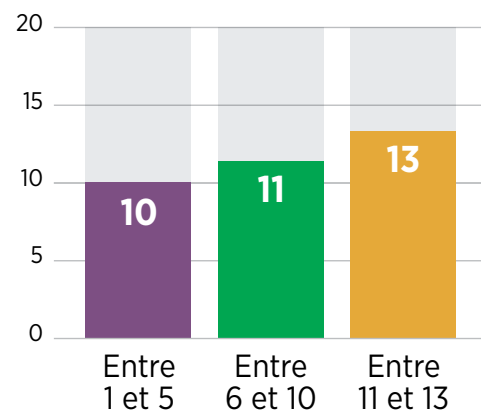
En février 2023, un sondage a été créé par les services éducatifs et le service des ressources humaines en collaboration avec les PANE. Ce sondage consiste en un état des lieux de la satisfaction des personnes mentores, mentorées et des directions d'établissement relativement à la mise en œuvre du dispositif de mentorat au primaire et au secondaire depuis septembre 2022.

Volet personnes mentores



Au total, **34 sur 41** personnes mentores ont répondu au questionnaire.

Au sein de votre école, quel est le nombre d'enseignants qui ont bénéficié d'un soutien au niveau de leur insertion professionnelle?



Quel est le nombre total de personnes enseignantes en insertion professionnelle dans votre école?

Taux de PE en IP	10 à 20%	20 à 30%	30 à 40 %	40 à 50%	50 et 60%	60 à 70%	100%
Nombre d'écoles	9	11	6	3	3	1	1



Le temps alloué pour exercer votre rôle de personne mentore est-il suffisant ?

28 personnes mentores mentionnent que le temps dont elles disposent est suffisant

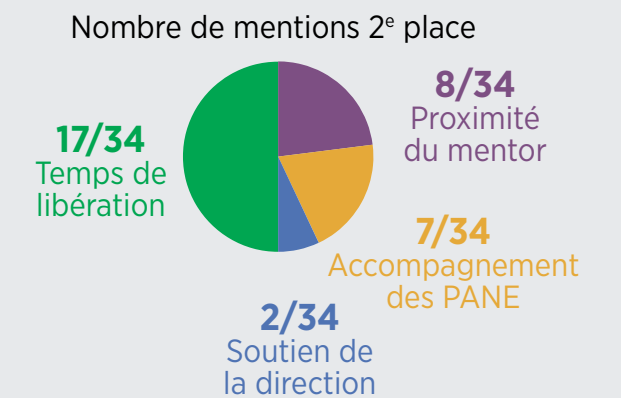
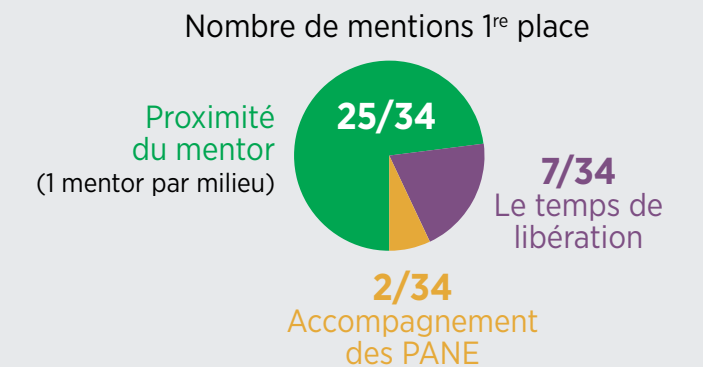
6 personnes mentores trouvent que c'est supérieur à ce qui est nécessaire



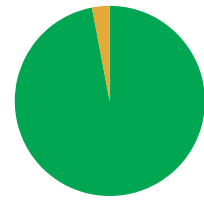
Quels sont les conditions gagnantes du dispositif de mentorat ?

- Relation de proximité
- La connaissance du milieu
- La concertation et le réseautage
- L'accès à des outils dont les plates-formes numériques sur le mentorat
- La mise en place de conditions gagnantes pour le rôle de mentor
- La reconnaissance de la part de la DÉ et des collègues dans l'école

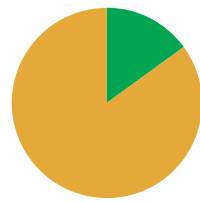
Placez en ordre de priorité les conditions suivantes en fonction de l'impact positif qu'elles ont sur le mentorat



Aimeriez-vous poursuivre dans votre rôle de personne mentore ?



33/34
veulent
poursuivre



5/34
personnes
mentores disent
être intéressées
à exercer ce rôle
dans plus d'une
école.

Parmi les enjeux, éprouver de la solitude à certains moments ou avoir peu de personnes enseignantes en insertion professionnelle peuvent moduler le sentiment de satisfaction mais ces personnes souhaitent tout de même poursuivre.

Quelques extraits des raisons formulées par les personnes mentores quant à la poursuite au sein de cette fonction
Envisagez-vous de poursuivre comme personne mentore l'an prochain? Pourquoi?

J'adore apporter ma contribution et venir en aide aux nouveaux.

J'aimerais poursuivre ce que j'ai commencé dans mon école (création d'outils pour les mentorés, etc.). J'apprécie aussi passer du temps avec les nouveaux enseignants pour les accompagner et avoir de belles discussions sur la pédagogie et la gestion de classe. C'est très valorisant comme rôle.

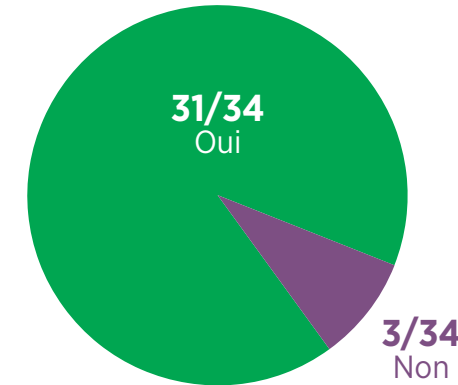
J'aime beaucoup accompagner les enseignants. Je trouve stimulant de partager par la suite avec eux et de les conseiller. J'aime également échanger avec l'équipe de mentors et toutes les rencontres avec l'équipe de PANE.

J'adore l'expérience et surtout le temps que j'ai pour accompagner.

J'aime être une collègue qui réfléchit avec les nouveaux enseignants sur leur pratique et leur gestion de classe. J'aime être un guide afin de les rassurer et les sécuriser dans leur quotidien avec leurs élèves. J'aime pouvoir les soutenir avant qu'ils se sentent débordés et dépassés.

C'est un rôle qui me rejoint beaucoup et j'ai confiance que j'ai fait un bon travail auprès des personnes mentorées cette année.

Accepteriez-vous d'être mentor si la forme de compensation différait l'an prochain?



Si oui, quelle forme de compensation serait un incitatif pour vous?

Compensation	Nombre de personnes
Compensation monétaire additionnelle au 1600\$	12
Congés compensatoires	11
Libération sous forme hybride	5
Ne se prononcent pas	6

Volet personnes mentorées



156 répondants
dont 119
disent avoir bénéficié du soutien d'une personne mentore

Analyse personnes mentorées :



42

disent que l'accompagnement reçu était **au-delà** de leurs attentes



74

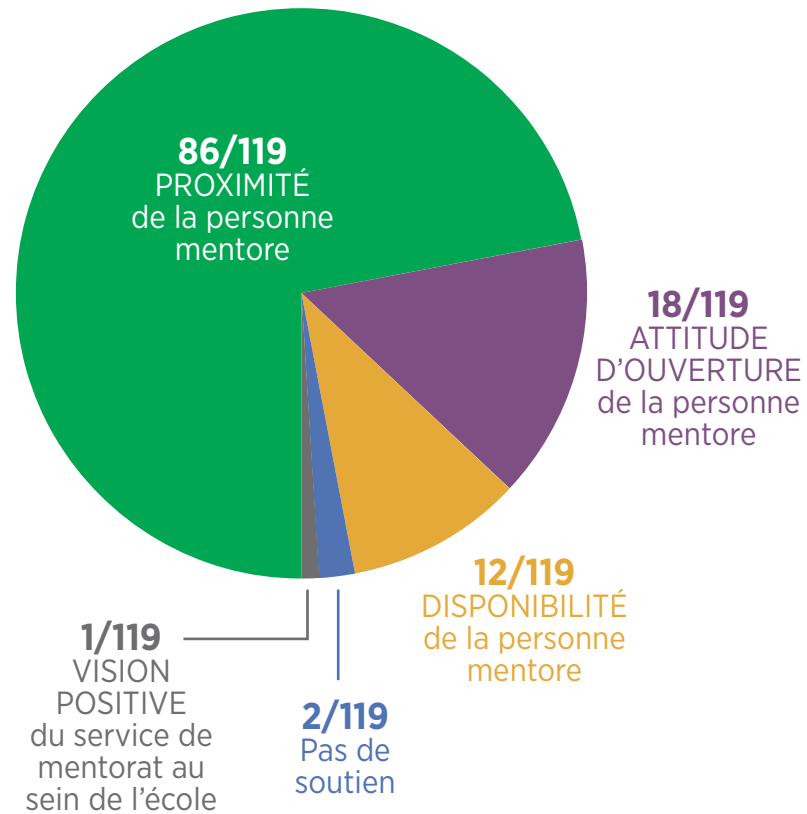
disent que l'accompagnement reçu était **suffisant**



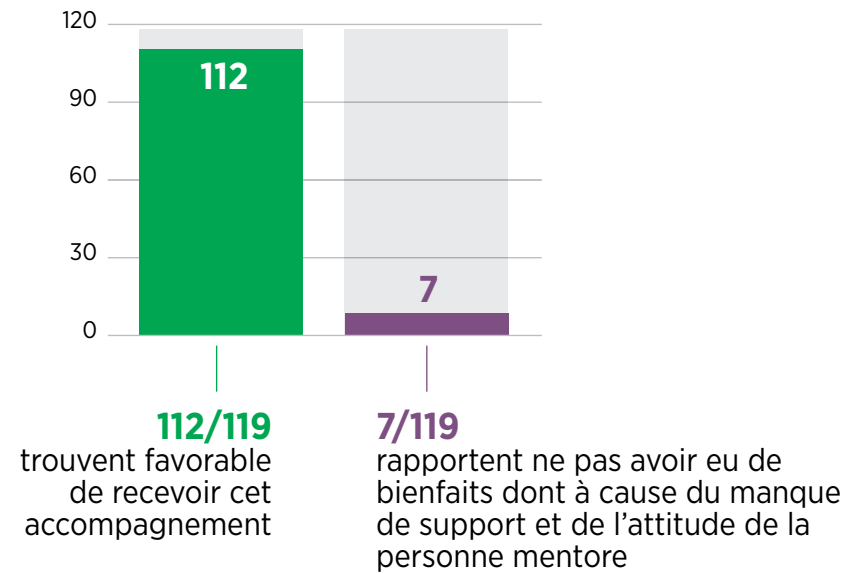
3

disent que l'accompagnement reçu était **insuffisant**

Selon vous, quelles conditions ont facilité le soutien que vous avez reçu de votre mentor?



Est-ce que le soutien de la personne mentore a contribué à votre bien-être au travail et à votre maintien dans la profession enseignante? Pourquoi?



Quelques extraits qui témoignent de l'appréciation des personnes mentorées quant au soutien reçu :

Cela m'a permis de m'adapter à mon niveau multiple, d'avoir des réponses rapides à mes questions et de connaître de nouvelles ressources.

Au lieu de questionner mes collègues qui en ont souvent beaucoup à penser, je suis allée voir mon mentor. Si elle ne connaissait pas la réponse, elle allait chercher l'information et me retournait le fruit de ses recherches.

J'ai diminué ma surcharge de planification grâce à leur aide. J'ai aussi bénéficié de leurs oreilles attentives lorsque j'allais moins bien. Elles sont là pour nous soutenir et nous conseiller.

Elle m'a écouté quand j'en ressentais le besoin et elle m'a aussi conseillé.

Je suis déjà bien confiante dans mon travail et mes interventions. Toutefois, j'aurais pris l'aide reçue en début de carrière. Ce serait intéressant de former davantage les mentors afin qu'ils nous informent de points techniques tels que « comment utiliser le portail mozaik, que dois-je évaluer à la 2^e étape, comment mener une résolution de problème en classe ? ».

C'est rassurant de savoir qu'il y a quelqu'un qui a des disponibilités pour nos questionnements et pour nous accompagner.

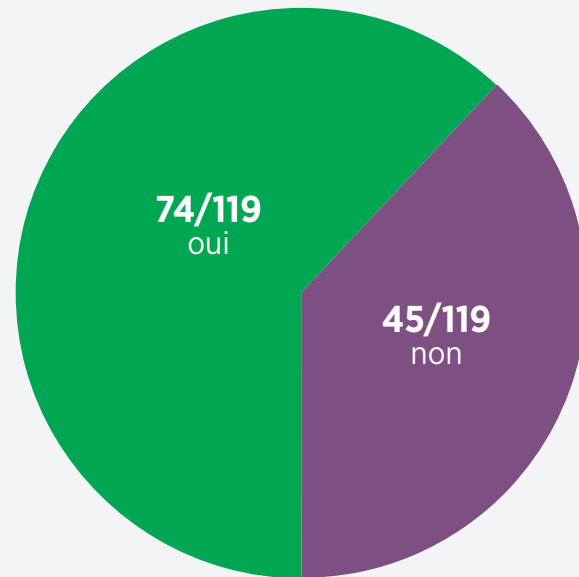
Cela m'a permis d'avoir des discussions avec quelqu'un qui pouvait partager son expérience, me rassurer et me guider afin de garder confiance en mes capacités. Cela m'a aussi permis de participer et mettre en place différents projets qui m'intéressent. Sans mon mentor à mes côtés, je ne me serais pas lancé dans ces expériences car la quantité de travail, l'organisation et la gestion m'auraient amené un stress et une charge de travail que je n'aurais pas été en mesure d'effectuer de façon satisfaisante.

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous le programme de mentorat à un nouvel enseignant engagé à notre centre de services.



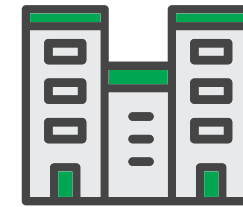
103/119
disent qu'ils recommanderaient ce programme

Si votre mentor n'était pas issu de votre milieu, auriez-vous participé au programme de mentorat?



Raison :
Une bonne connaissance du milieu de travail est nécessaire

Volet direction d'établissement

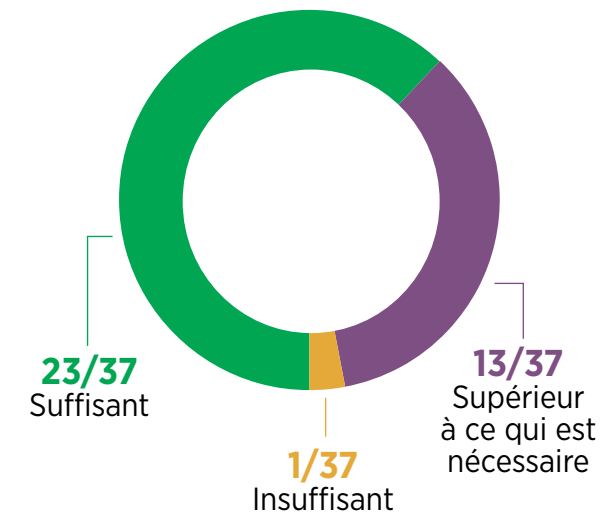


37 directions
ont répondu au sondage sur 41

Au sein de votre école, quel est le nombre d'enseignants qui ont bénéficié d'un soutien au niveau de leur insertion professionnelle?

Personnes en IP	Nombre d'écoles
1 à 5	9
6 à 10	20
11 à 15	7
16 et +	1

Selon vous, le pourcentage de libération pour accomplir le rôle de mentor est :

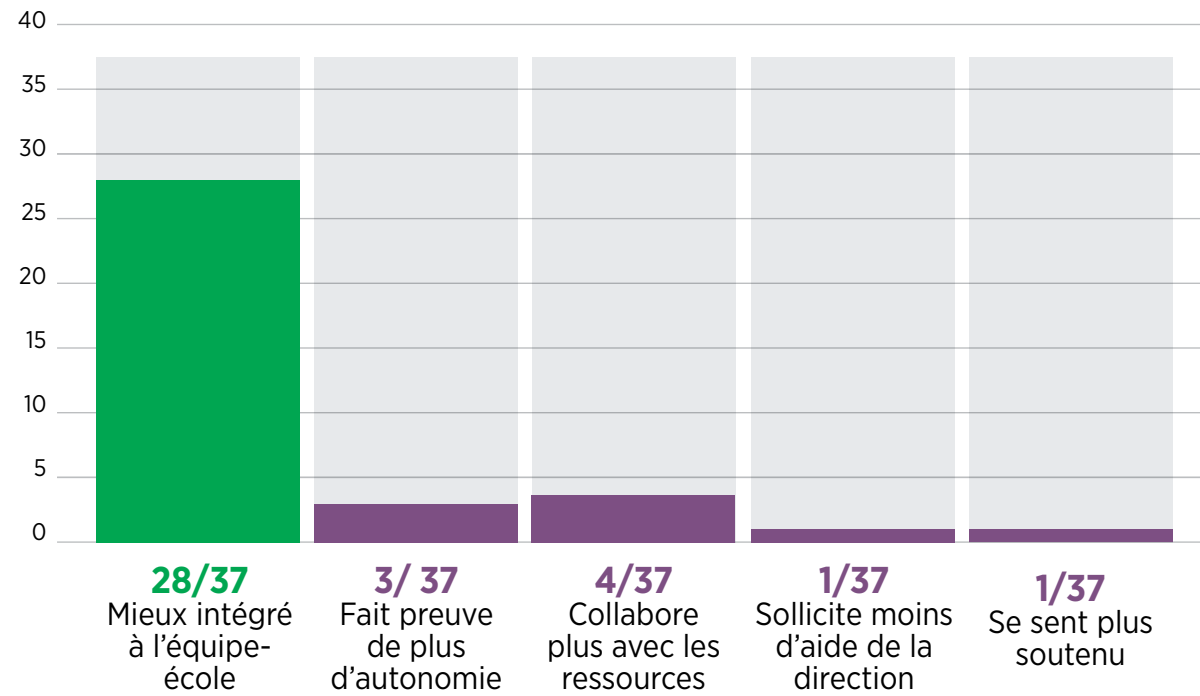


Depuis l'implantation du mentorat, observez-vous des retombées positives auprès des nouveaux enseignants de votre école?

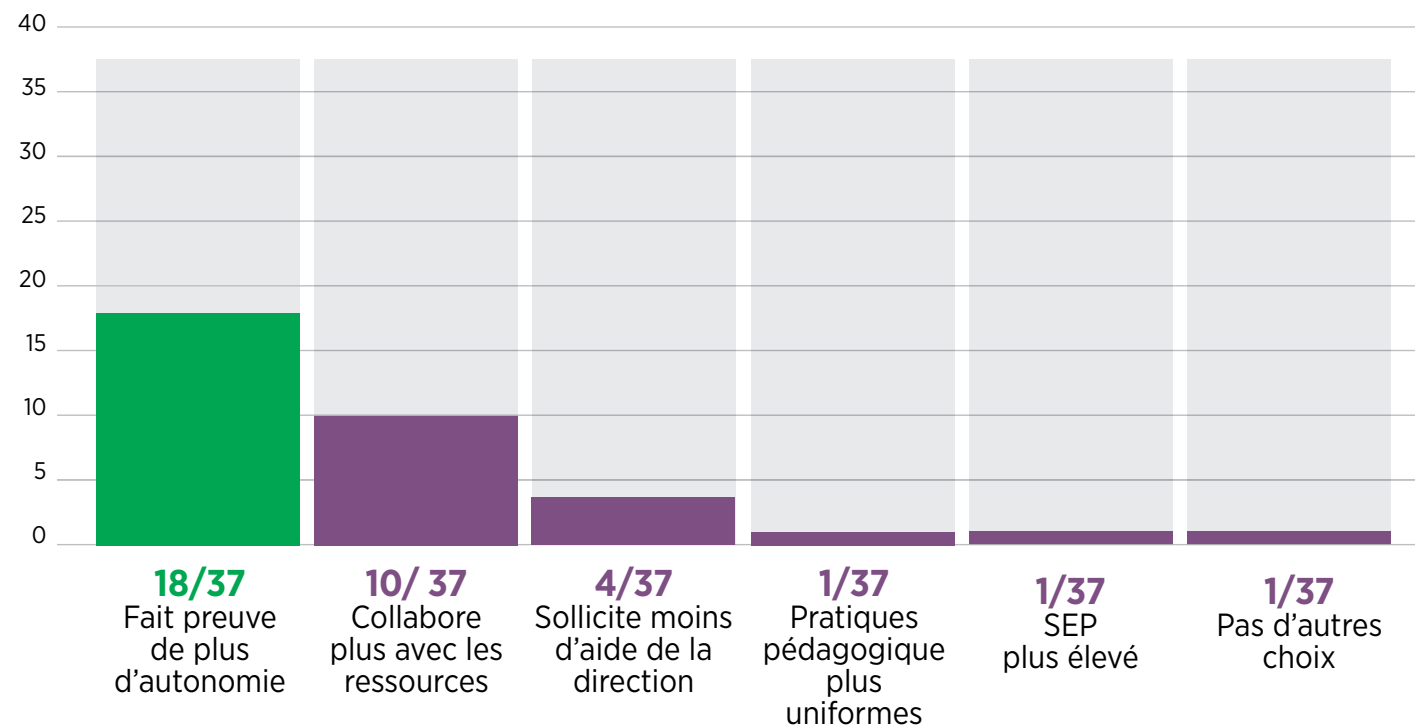


Quelles sont les retombées positives que vous observez auprès du nouvel enseignant?

1^{er} choix

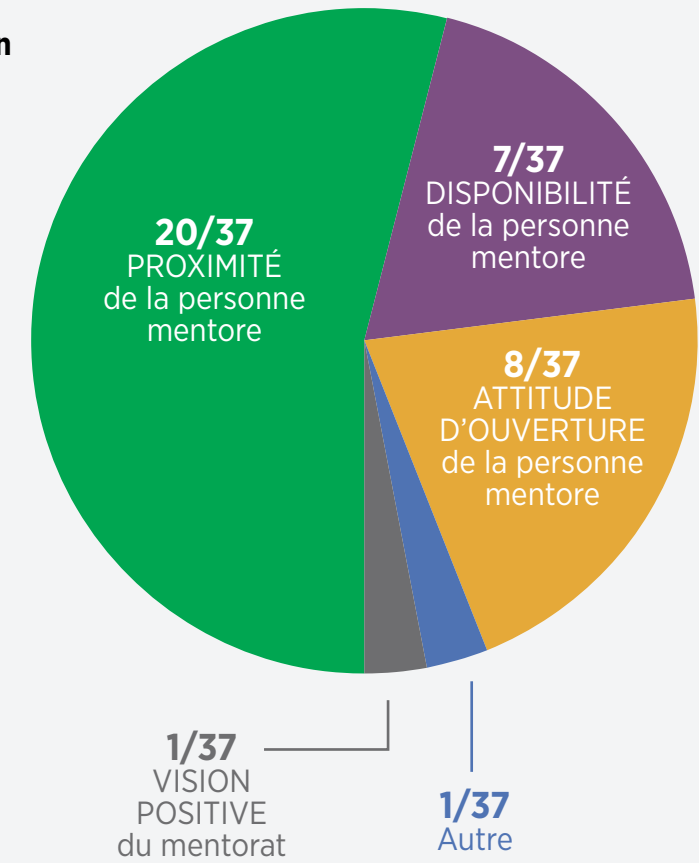


2^e choix

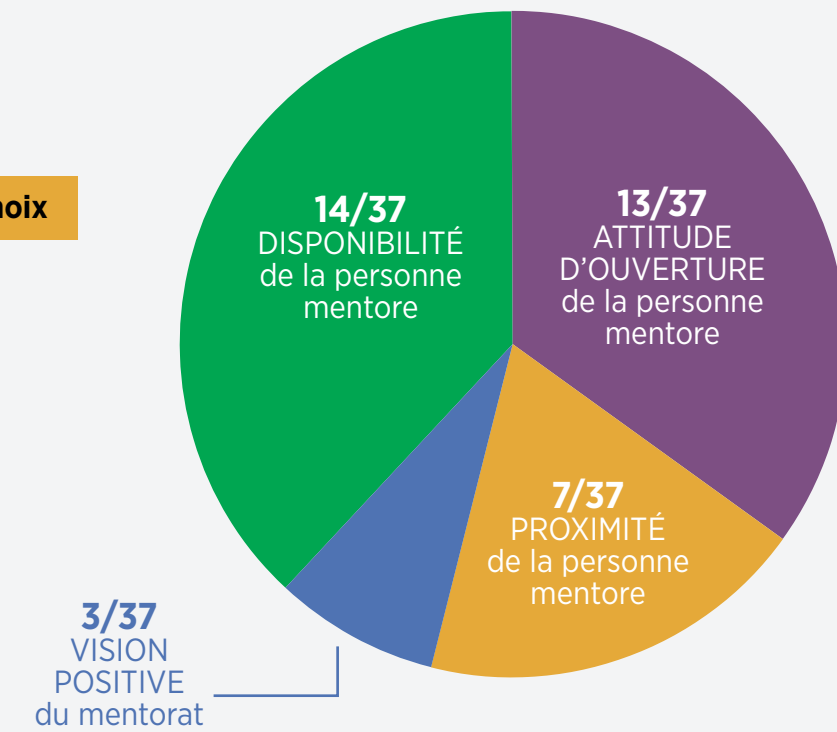


Placez en ordre de priorité les conditions suivantes en fonction de l'impact positif qu'elles ont sur le mentorat

1^{er} choix



2^e choix



Quelques commentaires des directions d'établissement sur les conditions de mise en œuvre du dispositif de mentorat:

La collaboration entre la personne mentore et l'équipe de direction est essentielle. De même, la collaboration entre les deux mentores qui œuvrent dans une école à deux bâtiments est importante.

Il faut une personne mentore qui partage la vision et les valeurs de l'école. Une personne engagée et positive.

Un mentor par bâtisse est essentiel. Idéalement, il faudrait séparer le pourcentage alloué à la ressource lorsqu'il y a plus d'une bâtisse.

Le mentor doit être issu du milieu. Il doit être connu et présent.

Comme nous avons une pédagogie alternative, il est essentiel que notre mentor soit de notre milieu et intervienne dans nos deux bâtiments.

La posture adoptée et la collaboration du mentor avec la direction est une variable importante.

La personne est proactive et favorise l'utilisation de matériel technologique pour faciliter la tâche des enseignants.






La personne est une personne sans jugement qui a beaucoup d'ouverture et inspire la confiance.




La personne donne des outils, informe le mentoré sans que le mentoré ait à chercher et à perdre un temps précieux de planification.

La personne planifie avec le mentoré et donne des opportunités d'évaluation et un sens à l'enseignement. Elle participe à partager des pratiques probantes.

Elle doit pouvoir fournir plusieurs réponses sur les questions du fonctionnement de l'école et la structure de l'école. La personne mentore permet de bien transférer la culture du milieu.

Exemple d'un plan de déploiement d'une école primaire

Étapes détaillées de mise en œuvre	Intentions	Responsable	Personnes impliquées	Quand	Commentaires
Rencontre de mentorat avec les directions et les mentores dans le cadre du plan d'accompagnement des enseignants mentors	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la communication entre les mentores et les directions (responsabilité partagée) Clarifier les rôles Nommer les besoins et les enjeux Proposer des pistes de solution ou d'actions 	PANE	<ul style="list-style-type: none"> Directions Mentores PANE Chercheurs Université de Sherbrooke 	 2 ou 3 novembre 2022	Programme de mentorat (structure) Étape de la régulation du cycle de l'action (régulation en cours de route) Étape 1, 2 et 3 du cycle de l'action: enjeux, besoins, pistes d'actions
Mise en place d'une structure de communication à l'interne : invitation des enseignantes mentores dans des rencontres de gestion Enjeu soulevé : les enseignants ayant un partage de tâche ont du mal à s'intégrer dans leur milieu en raison de leur contexte professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi quant au programme de mentorat Se réguler Nommer les besoins et les enjeux Proposer des pistes de solution ou d'actions Échanger sur les pratiques mentorales mises en place 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion Mentores 	 Novembre 2022	Programme de mentorat (structure) Étape 4 du cycle de l'action: mise en place d'un moyen pour favoriser la communication et la régulation du programme de mentorat Programme de mentorat (pratiques) Étape 1, 2 du cycle de l'action
Plan d'action : planification d'une rencontre avec une équipe d'enseignants	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser l'équipe dans la recherche de solutions et faire de l'insertion professionnelle une responsabilité partagée au sein de l'école 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction Mentores PANE 	 Novembre 2022	Programme de mentorat (pratiques) Étape 3 du cycle de l'action
Rencontre d'équipe : enseignantes titulaires avec les enseignantes ayant un partage de tâche Document utilisé	<ul style="list-style-type: none"> Partager un enjeu au personnel concerné Sensibiliser les titulaires quant à la réalité des enseignantes ayant un temps partagé Trouver des pistes de solution en équipe 	Direction Mentores	<ul style="list-style-type: none"> Direction Mentores Enseignants titulaires concernés Enseignants ayant un partage de tâche 	 9 décembre 2022	Programme de mentorat (pratiques) Étape 3 du cycle de l'action
Mise en place de moyens concrets	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'insertion professionnelle et l'intégration dans le milieu des enseignants ayant un partage de tâche 	Direction Enseignants titulaires	<ul style="list-style-type: none"> Direction Mentores Enseignants titulaires concernés Enseignants ayant un partage de tâche 	 Décembre 2022 (et plus)	Programme de mentorat (pratiques) Étape 4 du cycle de l'action

Continuité de la structure de communication à l'interne : invitation des enseignantes mentores dans des rencontres de gestion Partage de pratique : développement d'un outil de gestion de classe pour soutenir une nouvelle enseignante spécialiste. L'outil pourrait être partagé pour en augmenter l'efficacité au sein de l'école (outil école)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi quant au programme de mentorat Se réguler Nommer les besoins et les enjeux Proposer des pistes de solution ou d'actions Échanger sur les pratiques mentorales mises en place 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion Mentores 	 Décembre 2022	Programme de mentorat (pratiques) Étape de la régulation du cycle de l'action (par rapport à l'enjeu relatif au partage de tâche) Étape 1, 2 du cycle de l'action (par rapport à l'enjeu relatif à la gestion de classe)
Plan d'action : planification d'une présentation de l'outil en assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> Partager un outil Favoriser des pratiques communes au sein de l'école pour faciliter l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants (spécialistes et partage de tâche) 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction Mentores PANE 	 Décembre 2022	Programme de mentorat (pratiques) Étape 3 du cycle de l'action
Présentation de l'outil de gestion de classe en assemblée générale et partage de celui-ci aux enseignants intéressés à l'utiliser Outil présenté - 1er cycle Outil présenté - 2e-3e cycle	<ul style="list-style-type: none"> Partager un outil Favoriser des pratiques communes et l'utilisation d'outils communs au sein de l'école 	Direction Mentores	<ul style="list-style-type: none"> Direction Mentores Enseignants (équipe-école) 	 9 janvier 2023	Programme de mentorat (pratiques) Étape 4 du cycle de l'action
Continuité de la structure de communication à l'interne : invitation des enseignantes mentores dans des rencontres de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi quant au programme de mentorat Se réguler Nommer les besoins et les enjeux Proposer des pistes de solution ou d'actions Échanger sur les pratiques mentorales mises en place 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion Mentores 	 Janvier 2023 (et plus)	Programme de mentorat (pratiques) Étape de la régulation du cycle de l'action (par rapport à l'enjeu relatif au partage de tâche) Étape 1, 2 du cycle de l'action (par rapport à d'autres enjeux)

Autres outils développés pour :

- Favoriser la communication entre les nouveaux enseignants et les enseignants titulaires : [Aide-mémoire](#)
- [Favoriser l'insertion professionnelle dans le milieu](#)

Notes importantes : Les rôles de chacun ont été respectés:



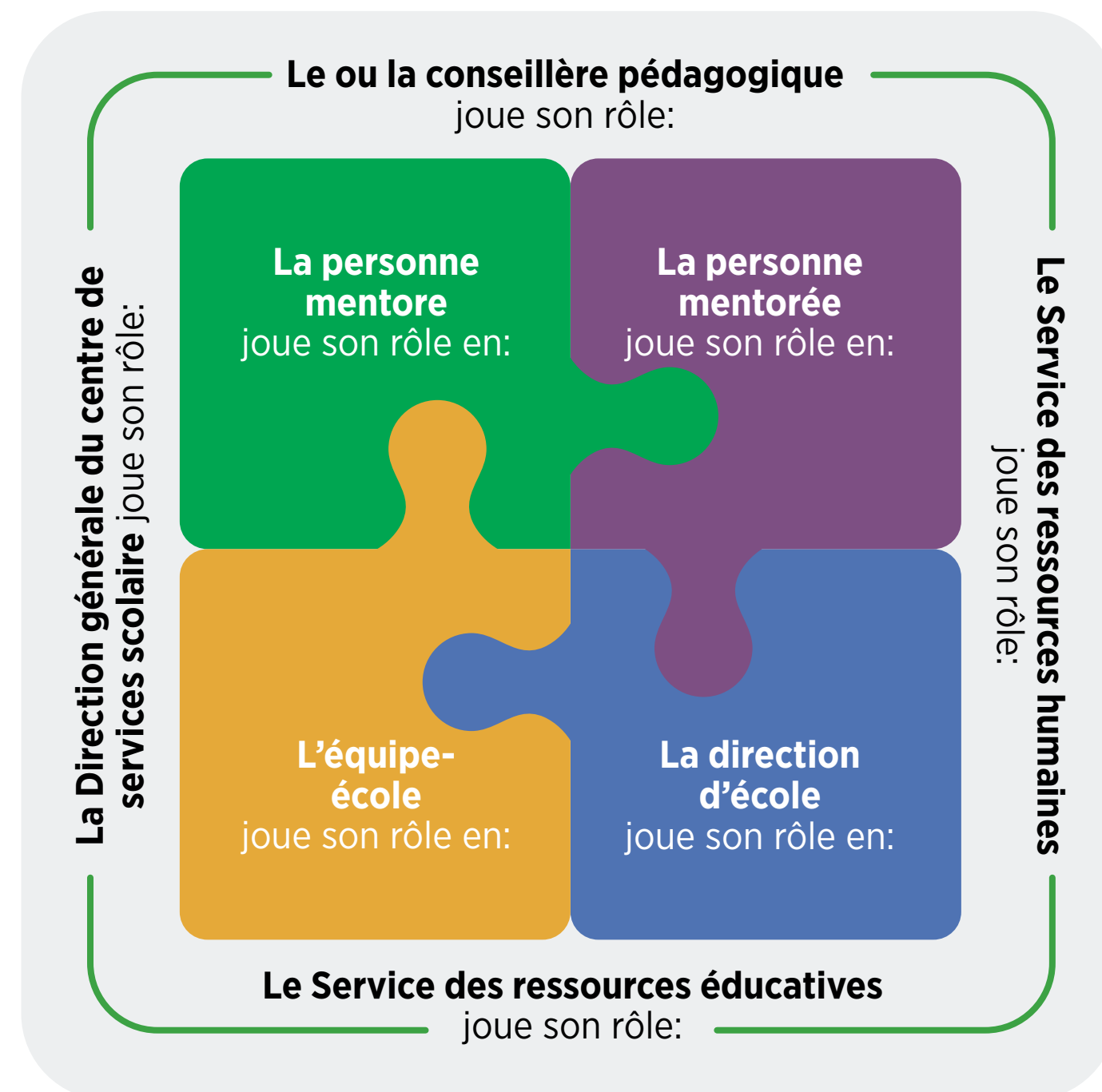
- La direction a mis en place une structure de communication avec les mentores de son école pour être à l'écoute des besoins et des enjeux, a participé à la recherche de solutions et d'actions, a convoqué les enseignants concernés aux rencontres d'équipe, a clarifié les intentions et les attentes lors de ses rencontres
- Les mentores ont ressorti des enjeux et des besoins de leurs accompagnements, ont partagé l'information à la direction, ont participé à la recherche de solutions et d'actions, ont planifié les rencontres d'équipe en collaboration avec les ressources (PANE) dans l'intention de répondre aux besoins d'insertion professionnelle et d'intégration dans le milieu des nouveaux enseignants de leur école, ont soutenu leurs collègues enseignants par rapport aux pratiques favorisant l'insertion professionnelle dans leur milieu
- La PANE a accompagné les mentores en fonction de leurs besoins
- Les membres de l'équipe-école concernés ont été attentifs aux messages véhiculés, ont proposé des pistes de solutions ou d'actions, ont mis en place des moyens ou des pratiques pouvant faciliter l'insertion professionnelle et l'intégration dans le milieu de leurs collègues (responsabilité partagée)

Exemple d'un plan de déploiement d'une école secondaire

Étapes détaillées de mise en œuvre	Intentions	Responsable	Personnes impliquées	Quand	Commentaires
<p>Rencontrer le CPE pour nommer les enjeux en lien avec la pénurie du personnel, l'accueil des nouveaux, la rétention du personnel et le bien-être à l'école.</p> <p>Nommer que c'est l'une des principales priorités de l'école actuellement donc des sommes y sera attribuées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les données actuelles de l'école Sortir les enjeux et prioriser Répondre à la question suivante: Comment bien accompagner le nouveau personnel de l'école peu importe la fonction ? Tant pour leur bien-être que pour ceux qui les accompagnent. 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction et la direction adjointe Membres du CPE Équipe-école 	📅	<p>Ce sont les 2 premières étapes du cycle de l'action.</p> <p>*Au préalable, faire le point avec les mentors sur leur accompagnement et nommer que l'on souhaite les supporter car la tâche est grande.</p>
<p>Création d'un comité insertion professionnelle avec des mandats précis</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les données recueillies Nommer les enjeux identifiés et questionner le comité S'assurer de la bonne priorisation en lien avec les besoins nommés, les faits, les enjeux et les leviers <p>*Suggestion pour la composition du comité : équipe direction, mentors, psychoéducateur, TES, adjointe administrative, GAE</p>	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction adjointe et membres du comité 	📅	Poursuite de l'étape 2 et début de l'étape 3 du cycle de l'action

<p>Préparation du plan d'action du comité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Faire une tempête d'idées afin de répondre à notre cible Avoir des mandats précis et une structure pour soutenir les idées Cibler un moment à l'horaire (exemple, tous les jours de 8 à 8h30) <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> Création d'un guide pour les nouveaux : Qui le fera ? Que devons-nous mettre à l'intérieur ? Qui se chargera de transmettre le guide? Envoyer un courriel de bienvenue : Qui doit l'envoyer (direction)? Que doit-il contenir (exemple : nom de références des personnes, guide, horaire proposé pour les premières journées, etc) Mettre une structure dans l'école pour s'assurer de la régulation de l'accompagnement : Qui s'occupe de quels nouveaux personnels ? Comment saurons-nous qu'ils progressent? (se doter d'un tableau de suivi avec le portrait des nouveaux) Que ferons-nous avec ceux qui ont besoin de plus de support ? Permettre d'avoir du temps pour se déposer et planifier : octroyer 2 jours de libération dès leur arrivée Mettre de l'argent disponible pour du soutien à la planification Etc. 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction adjointe et membres du comité 	📅	Étape 3 du cycle de l'action
<p>Présenter le plan d'action en CPE et en AG</p>	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que le CPE soit au courant du plan d'action et des sommes octroyées Présenter à l'ensemble du personnel notre priorité école et les moyens pris 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction adjointe et membres du comité 	📅	*présenter le plus tôt possible le plan
<p>Régulation fréquente du comité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Partir du tableau des nouveaux afin de dresser un portrait actuel : comment vont-ils ? De quoi auraient-ils besoin ? Il faut s'assurer de laisser des traces de nos suivis. 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction adjointe et membres du comité 	📅	
<p>Mesurer l'impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> En lien avec les données initiales, les traces recueillies dans le tableau des nouveaux, avons-nous atteint l'objectif ? Avons-nous un impact sur... ? Si oui, on poursuit. Si non, devrions-nous refaire certaines étapes du cycle de l'action pour s'ajuster. 	Direction	<ul style="list-style-type: none"> Direction adjointe et membres du comité 	📅	Il serait intéressant de sonder les nouveaux en cours de route

Pour une insertion professionnelle réussie



LE DÉVELOPPEMENT D'UN AGIR COMPÉTENT

La personne mentore joue son rôle...

- en accueillant la personne mentorée
- en développant une relation de confiance avec la personne mentorée
- en la sensibilisant à la culture de son école
- en clarifiant les rôles respectifs des acteurs de l'insertion professionnelle
- en mettant la personne mentorée en contact avec des personnes ressources selon ses besoins
- en partageant son expérience
- en donnant un soutien pédagogique
- en écoutant la personne mentorée
- en questionnant
- en donnant des rétroactions
- en aidant la personne mentorée à identifier ses forces et ses défis
- en aidant la personne mentorée à développer sa pensée réflexive
- en étant un modèle
- en étant disponible
- en se rendant vulnérable
- en assurant un suivi régulier
- en observant
- en soutenant les initiatives
- en démontrant de l'ouverture
- en collaborant avec la direction
- en consultant les ressources nécessaires
- en étant à l'écoute des signaux de détresse de la personne mentorée

La personne mentorée joue son rôle...

- en s'engageant dans sa démarche professionnelle
- en expérimentant
- en prenant des risques
- en acceptant de se remettre en question
- en se donnant des défis
- en acceptant sa vulnérabilité
- en communiquant ses besoins
- en acceptant l'aide
- en reconnaissant ses bons coups
- en collaborant avec son équipe
- en accordant sa confiance
- en posant des questions
- en acceptant la rétroaction
- en observant
- en exprimant son point de vue

La direction d'école joue son rôle...

- en présentant le programme de mentorat à l'équipe-école en début d'année
- en rencontrant au préalable la personne mentore
- en faisant confiance aux personnes mentorées et mentores
- en collaborant avec la personne mentore
- en offrant des conditions facilitantes aux personnes mentores et mentorées
- en étant sensible à la réalité des nouveaux enseignants
- en acceptant la présence de la personne mentore dans son milieu
- en facilitant l'intégration de la nouvelle personne dans l'équipe
- en présentant la ou les personnes mentores à tout le personnel de l'école
- en acceptant la confidentialité de la relation mentor-mentoré
- en partageant les informations importantes concernant le fonctionnement de l'école
- en s'assurant que les enseignants bénéficient du programme de mentorat
- en faisant un suivi auprès des personnes mentorées

L'équipe-école joue son rôle...

- en accueillant les nouveaux enseignants
- en coopérant avec les personnes mentores
- en explicitant la culture de l'école
- en s'intéressant au service de mentorat
- en proposant et en partageant des ressources
- en offrant de l'aide spontanément
- en étant à l'écoute des besoins des personnes mentorées
- en collaborant avec les nouveaux enseignants
- en intégrant le nouveau personnel aux rencontres de planification
- en soutenant le nouveau personnel dans ses pratiques d'encadrement et d'enseignement

Le ou la conseillère pédagogique joue son rôle...

- en présentant les programmes d'études et les référentiels aux nouveaux enseignants
- en donnant des formations
- en suggérant des outils, des pratiques efficaces
- en collaborant avec les personnes mentores
- en soutenant la personne mentore lorsque celle-ci a des questionnements
- en s'assurant du développement pédagogique de la personne mentorée
- en accompagnant la personne mentorée dans la planification et l'évaluation de son enseignement
- en soutenant la personne mentorée en classe (animation-modélisation)
- en proposant des activités clés en main pour donner des exemples
- en référant au service de mentorat
- en sensibilisant les directions d'établissement aux défis des nouveaux enseignants

Le service des ressources éducatives joue son rôle...

- en présentant leur engagement dans le programme d'insertion professionnelle
- en prévoyant des rencontres d'échange entre les personnes mentores
- en facilitant des rencontres d'échange entre personnes mentores et mentorées
- en travaillant en complémentarité avec le Service des ressources humaines
- en favorisant le déploiement du service de mentorat
- en sensibilisant les directions
- en collaborant à l'évaluation du programme de mentorat
- en s'assurant de l'efficacité du programme
- en mettant en place les conditions facilitantes pour la réussite du programme
- en collaborant avec le Service des ressources humaines et le syndicat
- en offrant des formations à l'intention des personnes mentores

Le service des ressources humaines joue son rôle...

- en structurant le programme de mentorat
- en présentant le programme de mentorat au nouveau personnel
- en travaillant en complémentarité avec le Service des ressources éducatives
- en facilitant les procédures administratives
- en sélectionnant les personnes mentores
- en collaborant avec les directions
- en collaborant avec les universités
- en étant à l'écoute des milieux
- en répondant aux questions de la personne mentorée
- en fournissant la liste des personnes ayant droit au programme de mentorat

La direction générale joue son rôle...

- en validant le programme de mentorat
- en favorisant le déploiement du programme de mentorat
- en établissant des conditions gagnantes pour l'implantation d'un programme de mentorat
- en s'assurant de la complémentarité des services
- en assurant une cohérence du programme de mentorat au sein de toutes les écoles
- en valorisant, auprès des directions d'école, le programme de mentorat
- en faisant une mise à jour du programme en début d'année
- en assurant la pérennité du programme du mentorat

* Bien que les différents rôles soient décrits individuellement, certains rôles appartiennent à plus d'un service. C'est la complémentarité qui assure une mise en oeuvre cohérente et efficace.