

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

**Le rôle et l'impact d'un mentor
comme modèle d'un leader scolaire**

Par

Caitlin J Pedersen

Projet de recherche soumis à la Faculty of Graduate and Research en vue de l'obtention
du diplôme de

Maîtrise en sciences de l'éducation

Campus Saint-Jean

University of Alberta

© Caitlin J Pedersen, 2020

Abstract

This project will examine the role of a mentor as a leader in the teaching profession. The realities of mentoring will be explored to better understand the unique context of mentors as leaders in schools. The qualities of educational leaders and mentors will be aligned and the most efficient strategies for mentors as leaders will be presented. The impact of mentors as leaders for teachers, schools, and school boards will be brought to light, particularly for the education system in Alberta. The goal of this project is to encourage further implementation of mentoring programs in schools that support both beginning teachers and mentors as leaders for the success of students, teachers, and the school community.

Résumé

Ce projet va examiner le rôle d'un mentor comme modèle d'un leader dans la profession d'enseignant. Les réalités du mentorat vont être explorées pour mieux comprendre le contexte unique des mentors comme des leaders scolaires. Les qualités des leaders scolaires et des mentors vont être alignées et de l'autre part, les stratégies les plus efficaces pour les mentors comme des leaders vont être présentées. L'impact des mentors comme des modèles de leaders pour les enseignants, les écoles, et les conseils scolaires va être mis en lumière, particulièrement pour le système d'éducation en Alberta. Le but de ce projet est d'encourager une mise en œuvre plus approfondie des programmes de mentorat dans des écoles, ce qui soutient à la fois les enseignants débutants et les mentors en tant que leaders pour la réussite des élèves, des enseignants, et de la communauté scolaire.

Dédicace

Je dédie ce projet aux enseignants qui veulent partager leurs connaissances et leurs expériences avec ceux qui débutent leurs carrières en éducation. J'espère que ça vous donne des ressources et des stratégies pour travailler comme un leader qui est un mentor dans vos écoles. Un leader peut facilement agir comme un mentor et j'espère que ce projet amène les enseignants à explorer ce rôle plus profondément pour le succès de leurs communautés scolaires.

Remerciements

Pour commencer, je veux remercier tous les enseignants débutants qui m'ont acceptée comme leur mentor. Le temps que je passe avec d'autres enseignants est l'une des meilleures sources de développement professionnelles dont j'ai fait partie. En étant un mentor et un leader à mon école, j'ai également eu l'occasion de travailler avec une multitude d'enseignants expérimentés et de leaders. Je veux les remercier pour leur patience, leur support, leur ouverture à travailler en équipe, et leur capacité à agir comme des modèles pour moi, parmi les autres. En plus, je veux remercier mes professeurs et mes superviseurs au Campus Saint-Jean. La flexibilité qu'ils m'ont offerte pour explorer le mentorat comme un rôle de leadership m'a apporté à ce projet.

Dernièrement, le support de ma famille et de mes amis ne sera jamais oublié. Leur support et encouragement m'ont aidé à persévérer pendant les temps difficiles. Toutes ces personnes qui font partie de ma vie personnelle et professionnelle font partie de mon expérience avec le rôle d'un mentor comme un leader scolaire et ma passion qui le soutient.

Table des matières

ABSTRACT.....	ii
RÉSUMÉ.....	iii
DÉDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
TABLE DES MATIÈRES	vi
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	vii
TABLEAUX ET GRAPHIQUES	viii
INTRODUCTION.....	9
LE MENTORAT EN ACTION	11
Le contexte	11
Les qualités	13
Les stratégies	20
L'IMPACT DU MENTORAT	27
L'impact pour les enseignants	27
L'impact pour les écoles	29
L'impact pour les conseils scolaires	31
CONCLUSION	35
RÉFÉRENCES	36

Sigles et abréviations

Alberta Teachers' Association (ATA)

Communauté d'apprentissage professionnelle (CAP)

Tableaux et graphiques

Tableau 1 : Les responsabilités d'un leader15

Graphique 1 : Les responsabilités associées à un mentor16

Graphique 2 : Les effets de la stimulation intellectuelle20

Graphique 3 : Les cadres du support21

Introduction

Le thème de leadership scolaire a été exploré par plusieurs chercheurs dans la littérature de divers angles. Le concept de leadership scolaire est complexe et rend la définition du leadership scolaire complexe aussi. D'un côté, « [...] the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers' values and motivations » (Burns, 1978, p. 19) met l'accent sur le travail d'un leader. D'un autre côté, comme le souligne Patterson & Patterson (2004), le leadership scolaire est défini en lien avec la communauté d'enseignants, mettant l'accent surtout sur les conséquences en situations extraordinaire : « In our research on resilience in schools, we repeatedly find that in tough times, teachers turn to teacher leaders for help – and teacher leaders rise to the occasion » (p. 78). Dans ce travail, je vais explorer un autre niveau de leadership : le rôle d'un mentor et son impact comme membre d'une équipe de leaders scolaires. Le rôle du mentor est une responsabilité assignée et assumée par un enseignant dans le but d'appuyer un enseignant débutant à la profession. Immédiatement, le mentor prend le rôle d'un leader et ce rapport va explorer ses qualités, les stratégies utiles, et les impacts pour la communauté scolaire et pour le mentor. « [...] contrairement à plusieurs autres professions où la prise en charge des responsabilités pour le débutant s'effectue de façon graduelle, le novice en enseignement est confronté dès le début à toutes les responsabilités inhérentes à la profession » (Vallerand & Martineau, 2006, pp. 1-2). C'est important à considérer que l'enseignement est une profession différente des autres professions. L'engagement requis par la profession d'enseignement est substantiel, en particulier par un enseignant débutant. Il y a des professions qui peuvent être vues comme étant passives de nature, mais l'enseignement n'en est pas une parce que ses approches et les défis en enseignement sont uniques à cette profession. Pour ce

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

projet, et étant donné l'unique relation du mentorat dans le leadership scolaire, dans ce projet, je cible les questions de recherche suivantes:

- Quelles sont les qualités et les stratégies clés pour un leader scolaire tel qu'un mentor ?
- Comment est-ce qu'un leader scolaire peut appuyer et diriger le personnel au succès des élèves et l'équipe scolaire ?
- Quelle est l'impact des rapports professionnels et personnels pour un leader scolaire en tant que mentor ?
- Que peut faire, ou éviter de faire, un leader scolaire dans le rôle de mentor pour avancer les buts d'un conseil scolaire ?

Dans ce projet, je vais explorer le mentorat en action et son impact. Pour ce qui concerne la première partie du mentorat en action, je vais examiner le contexte du mentorat pour un mentor et pour un enseignant débutant. Ensuite, je vais présenter les qualités d'un mentor efficace en tant que leader scolaire et les stratégies les plus utiles qu'un mentor peut appliquer pour appuyer un enseignant débutant. Mon objectif est de donner les informations nécessaires pour comprendre un mentor comme un modèle d'un leader scolaire. La deuxième partie portera sur l'impact du mentorat pour les enseignants, les écoles, et les conseils scolaires. Un mentor est aussi un leader scolaire qui doit comprendre son rôle, les attentes, et les limites qui sont associés à ce rôle. Ce projet vise à informer et à explorer les aspects du mentorat pour un leader scolaire.

Le mentorat en action

Le contexte

Le rôle et l'impact du mentorat sur la formation continue des jeunes enseignants est important. Le mentorat est « [...] une relation entre un professionnel moins expérimenté, appelé “protégé” et un autre plus expérimenté appelé “mentor”. Cette relation dyadique, en face à face, à long terme, vise tant un développement professionnel que personnel mutuel » (Tremblay, 2010, p. 2). On décrit le mentorat comme étant une pratique qui amène un enseignant expérimenté à accompagner un enseignant débutant. En plus, on va assumer que pour ce rapport, les enseignants débutants sont ceux qui sont dans leurs premières deux années d'enseignement. Je suis enseignante à une école élémentaire. Une partie de mon rôle à l'école est d'être un mentor pour les enseignants embauchés par notre école qui sont nouveaux à la profession, ou qui sont nouveaux à notre école, ou à notre conseil. Même si j'enseigne à plein temps, j'ai un moment réservé dans mon calendrier et mon horaire pour le mentorat, et pour appuyer mes collègues : les enseignants. À mon école, l'esprit collaboratif est une priorité. Quand un nouvel enseignant commence dans notre équipe, je suis assignée pour lui offrir le support comme un mentor. Le temps pour le mentorat est aussi assigné par ma direction pour réfléchir aux besoins (prévus) du début de l'année scolaire. Ces réunions arrivent grâce aux échanges qui incluent d'autres enseignants et l'enseignement en équipe pour se partager le temps et les tâches. J'ai ces rendez-vous avec des enseignants débutants environ une fois par semaine pendant un temps de préparation, hors des heures scolaires, ou pendant leur temps d'enseignement quand j'assiste à leurs cours. Ce temps ensemble me donne une meilleure idée de leur situation et de leurs besoins comme un individuel qui débutent dans la profession. Ensuite, je peux mieux agir pour les appuyer en tant qu'enseignant.

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

Il y a beaucoup de collaboration entre ces enseignants et moi comme leur mentor. Par exemple, on travaille le développement de leurs plans à long terme, leur plan de croissance professionnel, leurs leçons pour des évaluations, etc. Je les appuie avec le fonctionnement des tâches administratives ou parascolaires de l'école, et les relations avec les élèves et leurs familles. Le développement de ressources et les stratégies pédagogiques sont des autres sujets qu'on explore ensemble. Le choix de sujet est dirigé par l'enseignant et ses buts et ses besoins. Le but de cette relation est d'appuyer ces enseignants comme nouveau membre à l'école ou à la profession en encourageant la réflexion et le développement de leurs habiletés et de leurs connaissances. En donnant ce support à ces enseignants, les effets positifs devraient avoir un impact pour les élèves pour ce qui concerne de meilleures relations, rendements académiques, et structures scolaires. Quand les enseignants débutants sont appuyés dans leur développement professionnel et leur bien-être personnel, ils sont plus efficaces comme des leaders pour leurs élèves, ce qui apporte un effet positif à la communauté scolaire. Dans mon rôle de mentor, il y a diverses autres responsabilités, relations, et leçons qui m'aident à agir comme un leader scolaire. À travers mon propre développement, j'ai appris plusieurs qualités d'un leader scolaire. Je vais examiner diverses qualités d'un leader, ainsi que les différentes stratégies qui sont utiles pour un leader en milieu scolaire. Un leader scolaire a le pouvoir d'affecter le changement, la réflexion, et par la suite la détermination d'atteindre les buts chez les autres membres du personnel et chez les élèves. Être un leader scolaire tel qu'un mentor a de grands avantages, mais il y en a aussi des contraintes à respecter selon comment le rôle est défini. C'est ici que je vais explorer l'importance des attentes, les contraintes, les relations, et finalement les buts comme un leader scolaire en cette poste. Dans la majorité des environnements de travail, les rapports avec les collègues et la clientèle sont importants. Pour ceux qui travaillent dans les écoles, c'est

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

particulièrement important. Je vais explorer les effets des rapports et la culture scolaire pour mieux comprendre comment les stratégies et les qualités d'un leader scolaire peuvent appuyer le personnel et le rendement scolaire des élèves. Comme mentor, je suis souvent le premier point de contact pour les nouveaux enseignants et j'ai l'occasion de les appuyer dans le domaine des rapports avec leurs collègues, les élèves, et la communauté scolaire élargie. Chaque leader scolaire a un impact sur ses collègues et sur l'épanouissement des élèves. Un mentor joue un rôle important pour l'école en général. Dans les sections ci-dessous, je vais présenter les divers qualités, stratégies, et rapports qui sont clés pour un leader scolaire comme un mentor.

Les qualités

Quelles sont les qualités et les stratégies d'un mentor? Dans nos écoles, il y a plusieurs rôles et situations qui exigent la présence et la participation d'un leader scolaire. Un chef d'équipe, un coach, un enseignant spécialiste (musique, éducation physique, mécanique, etc.), un poste en administration, ou un mentor sont parmi les rôles les plus reconnus comme un leader scolaire. C'est important à reconnaître que tous les enseignants sont aussi des leaders dans leurs salles de classe avec leurs élèves. Tous les enseignants possèdent des qualités de leadership, mais c'est le développement de ces qualités qui mènent à un rôle de leadership au-delà de la salle de classe. Un mentor travaille dans un rôle de leadership pour appuyer les enseignants dans le développement de leurs habiletés comme un enseignant et éventuellement comme un leader scolaire aussi. Selon Lipton & Wellman (2018), « La fonction la plus importante pour les mentors est d'adopter une orientation de croissance, en comprenant que le travail est d'augmenter l'efficacité de leurs collègues comme des professionnelles qui peuvent trouver des

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

solutions et prendre des décisions » (p. 1). Les qualités d'un leader scolaire et les stratégies utilisées par un leader scolaire, spécifiquement un mentor, sont deux choses différentes. Pour explorer ces deux aspects du leadership scolaire, je vais me référer aux responsabilités identifiées pour un leader scolaire et les stratégies efficaces d'un mentor.

Marzano, Waters & McNulty (2016) ont établi les 21 responsabilités d'un leader. Leurs descriptions et les trouvailles sont résumées dans le tableau suivant.

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

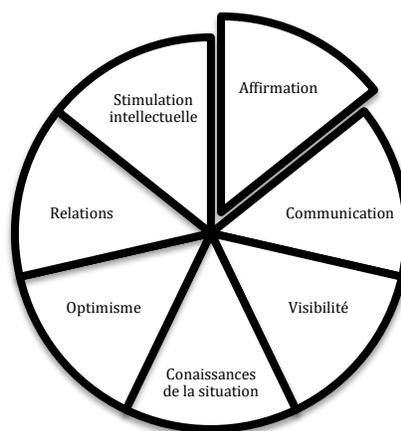
Tableau 1 :

Les responsabilités d'un leader

Responsabilité	Définition
Affirmation	Le leader reconnaît et souligne les réalisations, et admet les échecs
Agent de changement	Le leader est disposé à remettre en question le statu quo et le fait activement
Récompenses conditionnelles	Le leader reconnaît et récompense les réalisations individuelles
Communication	Le leader établit une bonne communication avec et entre les enseignants et les élèves
Culture	Le leader favorise le développement de convictions communes ainsi que d'un esprit de communauté et d'entraide
Discipline	Le leader protège les enseignants des questions et des influences qui pourraient réduire leur temps d'enseignement ou nuire à leur concentration
Flexibilité	Le leader adapte ses comportements de leadership à la situation et est à l'aise avec la dissidence
Focalisation	Le leader établit des objectifs clairs et veille à ce qu'ils restent à l'avant-plan dans l'esprit de tout le monde dans l'école
Idéaux et convictions	Le leader communique et agit en fonction d'idéaux et de convictions solides par rapport à la formation scolaire
Participation du personnel	Le leader implique les enseignants dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des décisions et des politiques importantes
Stimulation intellectuelle	Le leader s'assure que le corps enseignant et le personnel sont au courant des théories et des pratiques les plus récentes, et veille à ce que des discussions régulières à cet égard fassent partie de la culture de l'école
Implication dans le curriculum, l'enseignement et l'évaluation	Le leader s'implique directement dans la conception et la mise en œuvre du curriculum, de l'enseignement et des pratiques d'évaluation
Connaissances en matière de curriculum, d'enseignement et d'évaluation	Le leader connaît les pratiques en vigueur en matière de curriculum, d'enseignement et d'évaluation
Supervision et évaluation	Le leader surveille l'efficacité des pratiques de l'école et l'impact de celles-ci sur l'apprentissage des élèves
Optimisme	Le leader inspire et met de l'avant des innovations ambitieuses
Ordre	Le leader établit un ensemble de méthodes et de procédures de fonctionnement normalisées
Rayonnement	Le leader est le défenseur et le porte-parole de l'école auprès de toutes les parties prenantes
Relations	Le leader fait preuve de sensibilité à l'égard des préoccupations personnelles des enseignants et du personnel
Ressources	Le leader répond aux besoins des enseignants sur le plan du matériel et du perfectionnement professionnels nécessaires pour bien exécuter leur travail
Connaissances de la situation	Le leader connaît les particularités et les courants sous-jacents en ce qui concerne le fonctionnement de l'école, et utilise cette information pour traiter les problèmes actuels et potentiels
Visibilité	Le leader a des contacts et des interactions de qualité avec les enseignants et les élèves

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

Ces responsabilités sont décrites avec des exemples et des qualités de leaders scolaires. En regardant les responsabilités et les qualités décrites, j'ai l'impression que plusieurs des choses décrites sont reconnues comme les qualités communs d'un leader scolaire. Tu pourrais demander un élève, un enseignant, ou un parent à décrire les qualités d'un leader scolaire et ils identifiaient certainement quelques-uns des qualités nommées sur la liste. Chaque rôle de leader dans une école est différent et certains de ces qualités sont peut-être plus pertinentes aux différents rôles. Marzano et al (ibid) ont aussi lié ces responsabilités au rendement des élèves. Les connaissances de la situation, la flexibilité, la discipline, le rayonnement, et la supervision et l'évaluation sont les responsabilités de leur recherche qui ont la plus haute corrélation avec le rendement des élèves. D'après mes expériences, les élèves vont certainement avoir des relations plus fortes avec les enseignants qui démontrent les qualités associées à ces responsabilités. Je peux faire des liens entre mes expériences comme un leader scolaire qui est un mentor, et plusieurs de ces responsabilités. Je crois que comme un mentor, c'est important à reconnaître et avoir ces responsabilités et les qualités qui y sont associées dans le but de les inciter chez de nouveaux enseignants et leaders.



Graphique 1 : Les responsabilités associées à un mentor

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

Affirmation

Comme un mentor, je passe beaucoup de temps avec les nouveaux enseignants à réfléchir sur leurs réalisations et leurs échecs, ainsi que les miens, cela est un outil pendant nos partages. C'est important à admettre à ces enseignants qu'on a tous des réalisations et des échecs comme enseignants, peu importe le niveau d'expérience ou la situation. Je dois reconnaître la qualité de reconnaissance dans ma propre expérience et encourager cela dans la réflexion avec les nouveaux enseignants. L'affirmation est une responsabilité pour un leader à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe, comme une enseignante expérimentée ou inexpérimentée. La responsabilité d'affirmation est cruciale pour le leader qui enseigne et réfléchit à chaque jour pour le bien-être des élèves et sa communauté scolaire.

Communication

La communication pour un mentor est nécessaire pour avoir des rapports bien établis avec les nouveaux enseignants. Marzano et al (ibid) décrivent la responsabilité de communication comme « établir une bonne communication avec et entre les enseignants et les élèves » (p.51), mais cette description peut facilement être transférée aux autres rapports tel qu'une relation de mentorat, une relation enseignant-élèves, ou une relation enseignant-parents/gardiens. Dans une relation de mentorat, la communication entre le mentor et l'enseignant doit être claire, directe, et fondée sur la confiance. Ma communication avec les autres membres de la communauté scolaire doit aussi être basée sur ces concepts pour maintenir une bonne communication avec tout le monde. La capacité de communiquer efficacement appuie et facilite le travail d'un leader dans les situations ou les rapports dont il fait membre.

Visibilité

Un leader « a des contacts et des interactions de qualité avec les enseignants et les élèves » (Marzano et al (ibid), p. 51). C'est presque évident qu'un enseignant, un mentor, et l'administration doivent avoir des interactions avec les autres, mais ce qui est clé ici c'est *des interactions de qualité*. Quand on va explorer les stratégies d'un mentor, ça va démontrer comment améliorer la qualité des interactions à l'intérieur les relations. Un mentor doit être connu par les membres de la communauté scolaire et avoir ces interactions pour appuyer ses relations et la connaissance de la situation qui sont deux autres responsabilités incluses dans la liste pour un mentor efficace. The Alberta Teachers' Association (ATA) a aussi décrit l'importance d'un mentor sur site dans sa recherche (Beck & Servage, 2018), contrairement à un mentor provenant d'une école différente. Si le mentor fait partie de la même communauté scolaire que les enseignants avec lesquels il travaille, il est plus accessible et visible.

Connaissances de la situation

La connaissance de la situation est nécessaire pour un mentor en tant que leader scolaire. C'est important qu'un mentor connaisse les circonstances d'une situation positive ou négative pour prendre les étapes appropriées pour lui-même comme un leader ou pour communiquer les étapes prochaines pour une autre enseignant dans le stage de réflexion ou planification. J'associe les qualités d'être reconnaissant et ingénieux à cette responsabilité.

Optimisme

Un mentor encourage les enseignants avec lesquels il travaille. La qualité d'être optimiste a un lien naturel avec ce type de leader. Comme un mentor, je suis souvent celle qui admire le plus

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

ceux pour qui j'offre un service de mentor. Je les encourage, les inspire, et les incite à s'améliorer, développer, et essayer de nouvelles choses dans leur rôle comme enseignant et leader de leur salle de classe. C'est incroyable comment cet optimisme a un effet positif pour les autres.

Relations

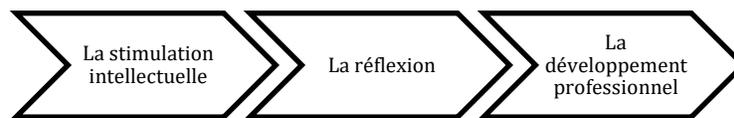
La responsabilité de relations est peut-être la plus importante pour un mentor. La capacité à former des relations est critique pour un rapport, car il n'y a pas beaucoup qui se passe entre un mentor et un nouvel enseignant sans une bonne relation. La formation des relations est décrite plus en détail avec les stratégies d'un mentor, mais ce n'est pas simplement une relation professionnelle qui est importante pour un mentor (ou n'importe quel leader), une relation personnelle est aussi importante. Marzano et al (ibid) ont également reconnu cela et ont décrit cette responsabilité comme « faisant preuve de sensibilité à l'égard des préoccupations personnelles des enseignants et du personnel » (p. 51). L'enseignement est une des professions qui est très personnelles, de la matière, jusqu'aux relations, et l'environnement. Dans mon rôle comme un mentor, les relations sont ce qui mène le reste de mon travail avec les nouveaux enseignants.

Stimulation intellectuelle

Une autre responsabilité qui est décrite par Marzano et al (ibid) est la stimulation intellectuelle. C'est l'autre responsabilité qui semble être naturelle pour un mentor. Le leader « s'assure que le corps enseignant et le personnel sont au courant des théories et des pratiques les plus récentes, et veille à ce que des discussions régulières à cet égard fassent partie de la culture de l'école » (p.

50). La façon qu'ils ont décrit cette responsabilité appuie le travail d'un mentor clairement.

D'après mon expérience, la stimulation intellectuelle fait partie des réflexions et le désir de s'améliorer et développer comme une enseignante (et un leader). Dans une communauté scolaire, c'est une bonne qualité ! Je reste au courant des théories et pratiques utiles qui font partie de ma boîte d'outils pour aider les enseignants qui sont prêts à s'avancer dans ce domaine.



Graphique 2 : *Les effets de la stimulation intellectuelle*

Les stratégies

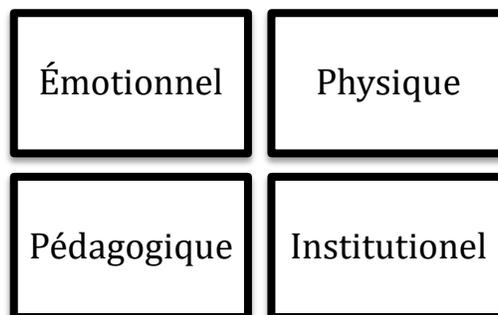
Les mentors, ainsi que d'autres leaders scolaires ont plusieurs stratégies qu'ils utilisent pour appuyer les enseignants avec lesquelles ils travaillent. Lipton & Wellman (2018) ont compilé des catégories de diverses stratégies pour un mentor qui travaille avec de nouveaux enseignants. « A mentor's role is to balance three functions within a relationship: Offering support, Creating cognitive challenge, and Facilitating a professional vision » (Daloz, 2012). Chacune de ces catégories est accompagnée par des stratégies de support spécifiques. Ultimement, j'ai déjà appris que chaque cas et chaque situation est unique et il n'y a jamais une stratégie qui va donner des résultats exacts, mais c'est une bonne guide pour un mentor dans une poste de leadership.

Offrir le support

Un mentor peut offrir le support à travers quatre cadres différents : émotionnel, physique, pédagogique et institutionnel. Les émotions sont difficiles à gérer pendant les premières années

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

d'enseignement. Un mentor est souvent la personne qui aide un nouvel enseignant à naviguer les moments et les émotions positives et négatives de la profession. Pour appuyer les nouveaux enseignants dans le domaine physique, un mentor peut aider avec les aspects physiques de la salle de classe ou passer du temps à préparer les activités ensemble. Le support pédagogique est donné par un mentor avec les outils par rapport à la gestion, le curriculum, la planification et l'évaluation, par exemple. Le dernier cadre de support décrit par Lipton & Wellman est le support institutionnel. Pour offrir le support institutionnel, un mentor pourrait guider le nouvel enseignant avec les tâches parascolaires telles que les équipes ou clubs, la préparation pour les évaluations par la direction, ou comment naviguer les procédures de l'école ou le conseil scolaire. En cernant les besoins de l'enseignant, un mentor peut offrir ce dont il a besoin en tant que support, ce qui va aider le développement de l'enseignant et la relation qu'il a avec le mentor.



Graphique 3 : Les cadres du support

Il y a une multitude de stratégies spécifiques qu'un mentor peut utiliser pour offrir le support à un nouvel enseignant. Comme déjà mentionné, chaque cas et chaque individu est unique, ainsi que leurs besoins et les stratégies spécifiques pour les appuyer. Les exemples généralisés de stratégies qu'un mentor peut utiliser dans une relation de mentorat sont mentionnés ici (Lipton & Wellman, 2018) :

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

- Offrir le support
 - Être présent
 - Répondre avec empathie
 - Créer la sécurité
 - Coordonner les horaires
 - Offrir les ressources
 - Fournir l'information

Créer un défi cognitif

Pour créer un défi cognitif, un mentor encourage la réflexion chez le nouvel enseignant. Pour appuyer les enseignants à penser ou réfléchir d'une manière plus efficace, un mentor peut se concentrer sur les buts, les données (notes, observations, évaluations, etc.), ou l'examen des défis. En utilisant des stratégies spécifiques à l'enseignant, le mentor peut utiliser ses relations et son temps ensemble pour encourager une meilleure efficacité comme enseignante, ce qui mènera à un meilleur rendement chez les élèves et développement de l'enseignant. Cet aspect du mentorat peut être impliqué à travers des diverses discussions et la recherche des informations spécifiques pour appuyer l'enseignant. Lipton & Wellman (2018) ont décrit quelques stratégies dans la liste suivante.

- Créer un défi cognitif
 - Engage en l'apprentissage axé sur des objectifs
 - Maintenir une concentration sur l'apprentissage des élèves
 - Structure une examination et analyse rigoureuse de la pratique pédagogique
 - Engages-en la résolution des problèmes comme un outil d'enseignement ou d'apprentissage

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

- Développe les normes d'expérimentation et une pratique réflexive

Faciliter une vision professionnelle

Un mentor qui facilite une vision professionnelle fait cela dans le but d'encourager l'enseignant à continuer son éducation comme une enseignante. Les attentes sont hautes pour un individu avec une vision professionnelle et on ne veut pas qu'une enseignante soit trop relaxe dans sa profession, car elle pourrait perdre le développement qu'on est en train d'inciter. Pour encourager un nouvel enseignant à continuer son apprentissage et son développement, le mentor suggère des sessions ou des activités qui sont relatives aux buts de l'enseignante. Le mentor pourrait aussi aider l'enseignante à définir son plan professionnel de développement ou les buts à court terme pour sa salle de classe. Si les attentes comme une professionnelle sont élevées, l'enseignante ne va pas perdre sa vision. Comme un mentor, c'est ma tâche à aider l'enseignant à raffiner ses habiletés. Quelques exemples de stratégies sont trouvés dans la liste suivant par Lipton & Wellman (2018) :

- Faciliter une vision professionnelle
 - Encadre le trajet d'un débutant jusqu'à un expert en ce qui concerne l'enseignement
 - Envisage une salle de classe qui est équitable, sécuritaire et qui a des attentes élevées en tant qu'apprentissage pour tous les élèves
 - Crée des occasions de collaboration avec autres enseignants débutants, leurs mentors et les autres membres de la faculté
 - Modèle ton propre voyage comme un apprenant professionnel

Les trois fonctions d'un mentor que Lipton et Wellman (2018) ont décrit sont difficiles à impliquer dans la relation de travail. Pour y revenir, dans le rôle d'un mentor, il faut balancer

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

comment offrir le support, créer un défi cognitif, et faciliter une vision professionnelle. Ils ont aussi décrit les types de support nécessaires pour les nouveaux enseignants dans une relation de mentorat : émotionnel, physique, pédagogique et institutionnel. En tant que les relations personnelles, le support est plus évident au plan émotionnel ou même physique, pendant que les relations professionnelles nécessitent plus de support pédagogique ou institutionnel. Si le rapport entre un mentor et l'enseignant débutant n'est pas apprécié, les buts d'un programme ou une relation de mentorat vont être difficiles à atteindre. Carr (Bond, et al., 2015, p. 32) décrit les circonstances d'une relation qui n'est pas positive :

- *Dysfonctionnalité générale* : des problèmes personnels, une attitude négative, ou une manque de responsabilité (par le débutant)
- *Dyade incompatible* : un conflit avec la personnalité ou l'éthique du travail
- *Manque d'expérience par le mentor* : une manque de compétences nécessaires par le mentor
- *Comportement manipulateur* : le poste de mentor est utilisé pour le pouvoir ou pour influencer sur la politique
- *Comportement de distanciation* : le mentor ne consacre pas suffisamment de temps au débutant
- Si le débutant ne perçoit pas des avantages de la relation, la relation du mentorat est souvent dissous

Un mentor a des relations délicates avec les enseignants avec lequel il travaille. Après qu'un rapport positif a été formé, c'est au mentor de prendre les étapes pour développer et appuyer l'enseignant. Avec un bon rapport et une attitude de croissance positive provenant des deux membres de la relation, le succès du mentorat est accessible.

Les approches

Les qualités d'un leader et les stratégies d'un mentor intersectent. Quand je travaille avec de nouveaux enseignants, c'est évident que la relation positive est la priorité au début. La qualité d'une relation est importante pour le mentorat efficace. La connexion ne peut pas être forcée, les deux membres doivent être aptes à travailler ensemble pour avoir une relation de mentorat durable. Après avoir formé une bonne relation basée sur la confiance, je peux commencer à utiliser les diverses stratégies de mentor. Les qualités d'un leader qui ont été décrites par les responsabilités et les descriptions sont utiles pour avoir des relations bien établies.

Ensuite, la deuxième composante d'un bon mentor c'est de savoir comment encourager la nouvelle enseignante à être le meilleur enseignant qu'il peut être, dans le but d'appuyer ses élèves. Les stratégies vont toujours être très spécifiques à la situation et à la personne, mais les stratégies qui ont été décrites par Lipton & Wellman (2018) sont d'excellentes guides. Les étapes à suivre pour avoir des discussions et des plans structurés dans le but de développer les compétences des nouvelles enseignantes sont trouvées dans leur livre. Ils ont même indiqué quatre différentes approches pour un mentor en tant que ces discussions et ces attitudes efficaces. J'aime le langage et les idées suggérées pour inciter la croissance chez ceux qui sont en train d'être guidés. Voici une brève description de chaque approche qu'un mentor peut appliquer.

- *Calibrer* : Assurer l'alignement entre la pédagogie en salle de classe et les attentes d'enseignement et le curriculum.
- *Consulter* : Offrir le support en fournissant l'information au sujet des procédures et des politiques de l'école/conseil ou l'enseignement.
- *Collaborer* : Travailler ensemble pour aborder des défis et stimuler les idées.

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

- *Instruire* : Influence le dialogue interne pour stimuler les meilleures stratégies et pensées pédagogiques.

Je suis reconnaissante du fait que les qualités d'un leader sont utilisées pour former les relations avant d'avancer avec les stratégies du mentorat dans ces partenariats. Les qualités et les stratégies vont main en main pour un mentor.

L'impact du mentorat

L'impact pour les enseignants

Comment est-ce qu'un leader scolaire peut appuyer et diriger le personnel pour le succès des élèves et l'équipe scolaire ? Un leader scolaire peut appuyer le personnel d'une école en utilisant une variété d'outils et de stratégies. Marzano et al (ibid) ont inclus la structure, les relations, la culture, et les ressources comme des responsabilités d'un leader. La façon dont ces responsabilités sont organisées par la direction de l'école peut affecter les autres types de leadership scolaire par le personnel. Si la direction de l'école encourage et appuie ses enseignants dans la tâche d'être des leaders scolaires, les résultats pourraient certainement profiter les élèves et la communauté scolaire comme un tout. On va explorer les différentes manières qu'un leader scolaire peut appuyer et diriger le personnel de l'école pour le succès des élèves et l'équipe scolaire. Des leaders scolaires peuvent être trouvés en divers rôles reconnus à travers une école. Certains des leaders scolaires les plus évidents sont l'administration d'une école (le directeur et le directeur adjoint), les mentors, et les experts d'une matière, de curriculum ou en pédagogie. D'après mon expérience, j'ai reconnu les rôles de leaders scolaires comme étant la direction, les mentors, la spécialiste de musique, la spécialiste d'éducation physique, la conseillère, les chefs d'équipes (en mathématiques, sciences et études sociales), les coaches pédagogiques ou technologiques, et les enseignants qui dirigent des sessions de développement professionnel. Il y a certainement des rôles de leadership que je n'ai pas mentionnés, car ça dépend de la structure, la culture, les ressources, et les relations de chaque école.

C'est souvent la décision de l'administration à assigner ou demander des volontaires pour les positions de leadership que j'ai mentionné. Sterrett (2014) décrit le rôle du directeur comme le suivant, « Principals are the catalyst for cultivating teacher leadership in the school, a practice

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

that can result in improved learning for students » (Bond, et al., 2014, p. 44). Pour encourager et influencer le leadership chez les enseignants, un directeur doit s'assurer de considérer les détails de trois catégories provenant du York-Barr & Duke (2004). Le premier c'est la culture et le contexte. Le directeur doit continuellement donner le personnel des occasions de participer en des décisions ou des situations de leadership. Comme je l'ai mentionné, peut-être ces positions ou ces occasions sont offertes au personnel quand le contexte le nécessite. C'est aussi important à ouvrir les discussions pertinentes au personnel pour les encourager à participer dans des décisions où le leadership est nécessaire.

La deuxième c'est les rôles et les relations entre la direction et le personnel. La confiance est clé pour cette catégorie pour établir les structures et la réflexion de manière formelle et informelle dans le but d'encourager la rétroaction authentique et utile. La troisième catégorie c'est les structures qui sont en place. Ici on parle des structures telles que des sessions de développement professionnel, l'organisation du temps et l'espace, et les occasions pour prendre des décisions ensemble. Le leadership d'un directeur efficace appuie les leaders scolaires de son école et le personnel en général. En encourageant le personnel à être des leaders à l'intérieur de ces trois catégories, le pouvoir et le leadership sont délégués au personnel, ce qui rend souvent une équipe scolaire plus efficace. L'encouragement et l'acte de déléguer le leadership sont deux stratégies pour diriger le personnel de l'école comme un leader. Les mêmes stratégies pourraient être utiles pour un chef d'équipe qui doit trouver des stratégies efficaces pour être un bon leader et faire fonctionner son équipe de manière plus efficace.

L'impact pour les écoles

Quelle est l'importance des rapports professionnels et personnels pour un leader scolaire tel qu'un mentor ? À une école, les rapports professionnels et personnels entre des leaders scolaires et les autres membres du personnel sont importants. Un leader scolaire doit montrer aux autres qu'ils sont des individus importants à l'équipe scolaire (leurs qualités personnelles et professionnelles). Pour un mentor, les rapports sont particulièrement clés pour leur rôle avec les nouveaux enseignants. Une forte relation positive avec l'enseignant doit être établie avant que le travail scolaire puisse commencer avec confiance. Pour aller plus loin, la relation doit être basée sur la confiance, la confidentialité, le respect et le professionnalisme.

Chapman & White (2011) ont plongé dans le monde des relations professionnelles et comment encourager et habilitier les employés. Il y a certainement des aspects de leur travail qui sont relatifs quant à l'importance des relations entre des leaders et le personnel d'un lieu de travail. « [...] The level of satisfaction experienced at work is significantly influenced by the degree to which the employee feels appreciated by those around them – and engaged in their workplace and organization » (Chapman & White, 2011, p. 39), ce qui signifie l'importance d'une bonne relation entre les leaders et son équipe, particulièrement avec une relation entre un mentor et un enseignant débutant. La formation d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) est une autre manière d'appuyer et de diriger le personnel dans le but de succès chez les élèves et l'équipe scolaire. Leclerc (2012) décrit la CAP comme avoir « l'accent sur les relations entre les enseignants et les divers professionnels de l'école comme élément clé qui influence l'apprentissage des élèves » (2012, p. 11). Une CAP est un changement d'approches traditionnelles pour les administrations scolaires. L'administration de l'école encourage les enseignants à être des leaders à l'intérieur d'une CAP. Ils peuvent utiliser une CAP

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

pour développer les habiletés interpersonnelles nécessaires au travail d'équipe, partager les responsabilités, et avoir une structure efficace et collaborative. Pour ce qui concerne le partage des responsabilités, Leclerc (2012) dit le suivant :

« La présence de la direction s'avère indispensable, dans la plupart des cas, afin d'assurer un certain encadrement lors des interactions et de faciliter le développement de certaines habiletés interpersonnelles nécessaires aux échanges respectueux, à l'accueil des différents points de vue et à la critique constructive. Le discours doit être constamment ramené au thème central lié à la progression des apprentissages des élèves et les réflexions doivent être orientées sur les moyens pédagogiques pour répondre aux besoins de ces derniers. Ce rôle de coordonnateur peut parfois être assumé par un animateur qui amène les intervenants à se sentir interdépendants par rapport à un problème lié à l'apprentissage d'un élève, qui gère le temps et le tour de parole, qui s'assure que l'équipe travaille en accord avec les valeurs choisies et qui veille à ce que les interventions restent dans le sujet. Cette personne favorise la production d'idées, facilite la progression de la solution et l'approfondissement de la pensée, amène tous les membres du groupe à donner leur opinion et guide l'équipe dans la recherche de solutions novatrices. Bien qu'il soit habituellement nécessaire que ce rôle soit joué par la direction, principalement au tout début de l'implantation du CAP, afin de modéliser la démarche à privilégier, par la suite, un membre externe, comme une conseillère pédagogique, ou même un membre du personnel enseignant, peut l'assumer. Dans ce dernier cas, on est en voie de développer l'expertise de l'équipe à se prendre en main. (p. 68) »

L'autre aspect positif des CAP, c'est le fait qu'ils sont axés sur les élèves : leur apprentissage et leur réussite. Cela est fait en s'informant de meilleures pratiques, les ressources appropriées, et la recherche. On revient toujours aux élèves et comment la communauté scolaire peut leur donner le plus de succès. Quand l'équipe scolaire travaille en collaboration avec le succès des élèves comme but, c'est important de réfléchir, de mesurer, et de s'adapter aux besoins et aux apprentissages des élèves. Si un leader scolaire tel qu'un directeur d'école peut appuyer le personnel d'une école et peut déléguer les rôles de leadership les enseignants et les élèves vont profiter des avantages provenant de ces expériences. C'est la responsabilité à non seulement des enseignants, mais surtout au leader de l'équipe scolaire à s'assurer que les stratégies en place pour diriger et appuyer le personnel sont efficaces et que les résultats sont

positifs pour les élèves. Le travail d'équipe est souvent la stratégie qui aide des leaders à atteindre ce but. Un mentor peut être un accélérateur au travail d'équipe pour les enseignants débutants à travers ses comportements et relations.

L'impact pour les conseils scolaires

Qu'est-ce que le mentor peut (et ne peut pas) faire dans le rôle de mentor pour avancer les buts du conseil scolaire ? Pour des enseignants en Alberta il y a plusieurs documents législatifs à respecter en ce qui concerne le rôle du mentor ou un programme du mentorat. Un conseil scolaire doit suivre les documents législatifs attentivement. Le mentorat n'est pas nommé directement, mais la législation de ces documents peut certainement être considérée en situation de mentorat, le développement professionnel, et les relations professionnelles pour les enseignants. J'ai identifié les documents législatifs suivants comme étant pertinent au mentorat. Pour établir le lien direct entre ces documents et le mentorat, je vais examiner les sections plus spécifiques. Selon le Alberta Teachers' Association : Déclaration des droits et responsabilités des enseignants, on trouve les articles suivants :

“1 Les enseignants ont le droit de fonder leur diagnostic, planification, méthodologie et évaluation sur leurs connaissances et compétences professionnelles, et ils ont la responsabilité d'évaluer constamment leur propre niveau de compétence et d'efficacité, ainsi que de chercher les améliorations nécessaires dans le cadre d'une démarche continue de perfectionnement professionnel.

3 Les enseignants ont le droit d'apporter leur voix à toutes les décisions de caractère professionnel qui les concernent et la responsabilité de chercher les moyens les plus efficaces de consultation et de collaboration avec leurs collègues dans la profession.”

Articles 1 et 3 de la Déclaration des droits et responsabilités des enseignants de l'ATA indiquent l'importance du perfectionnement professionnel et la consultation et la collaboration avec les collègues. C'est une interprétation qui appuie la relation entre un mentor et un autre

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

enseignant. Le mentorat encourage le développement professionnel par la consultation et la collaboration entre collègues. De l'autre côté, il y a aussi le vocabulaire qui peut nuire à une relation entre un mentor et une autre enseignante, car c'est mis en évidence que la responsabilité d'approfondir des connaissances et de travailler avec les autres c'est à l'enseignant et non pas à une force extérieure telle qu'un mentor. Une autre enseignante (mentor) n'a pas le droit de forcer cette responsabilité sur une collègue. Selon le Code de conduite professionnelle de l'ATA :

Par rapport aux collègues :

12 L'enseignant n'ébranle pas la confiance qu'ont les élèves envers les autres enseignants.

13 L'enseignant ne critique ni la compétence, ni la réputation professionnelle d'un autre enseignant que confidentiellement devant les autorités compétentes, après en avoir informé l'enseignant concerné sous la seule réserve de l'article 24 du Teaching Profession Act.

Par rapport à la profession :

18 L'enseignant se comporte de manière à maintenir l'honneur et la dignité de la profession.

Le Code de conduite professionnelle a plusieurs points pour démontrer qu'un enseignant doit être un modèle positif par rapport aux collègues et par rapport à la profession avec ses actions envers et à l'intérieur de ces deux derniers. Les résultats d'être un modèle professionnel pour les nouveaux enseignants en situation de mentorat sont évidents. C'est aussi important de noter qu'un mentor (ou n'importe quel autre enseignant) ne peut pas critiquer la compétence ou la réputation professionnelle d'un autre enseignant. Ces deux éléments aident à modeler les attentes de la profession aux nouveaux enseignants, mais peuvent aussi nuire à la formation d'une relation authentique avec le risque d'être condescendant. C'est une balance délicate qui est importante à respecter et à considérer lors des stages préliminaires du mentorat entre un mentor et un nouvel enseignant. Selon le Education Act du gouvernement de l'Alberta , les responsabilités des enseignants sont résumés comme suit :

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

Teachers

196(1) A teacher while providing instruction or supervision must (g) subject to any applicable collective agreement and the teacher's contract of employment, carry out those duties that are assigned to the teacher by the principal or the board.

Principals

197 A principal of a school must (i) evaluate the teachers employed in the school.

Le Education Act est très clair en identifiant les rôles de chaque membre de l'équipe scolaire. Un mentor n'est pas un rôle présentement identifié dans la législation, donc un mentor doit respecter les conditions établies pour son rôle, le plus souvent un enseignant. Pour appuyer le rôle d'un mentor, le Education Act indique que les enseignants doivent suivre les directives ou obligations assignées par leur direction d'école. Cet article appuie un enseignant qui fait du mentorat. La séparation du mentorat et l'évaluation sont aussi importantes à reconnaître à travers un bon programme du mentorat et la section pour la direction d'école indique clairement que c'est seulement la direction qui peut faire des évaluations d'enseignants. La distinction entre les deux activités et les personnes qui y sont responsables est importante à identifier pour tous les membres qui font partie d'une relation de mentorat : l'enseignant, le mentor et le conseil scolaire. Il y a les aspects positifs et des inconvénients par rapport à la formalisation d'un programme du mentorat ou d'une position du mentor comme un leader scolaire. Sans la reconnaissance du rôle d'un mentor dans des documents de l'ATA ou du gouvernement, c'est possible qu'une relation du mentorat ne soit pas agréable dans le sens législatif. La « législation » est aussi délicate, car c'est souvent basé sur le pouvoir ou les descriptions étroites pour un rôle. Le mentorat ne va pas toujours suivre ces lignes directrices strictement, car la relation personnelle joue un rôle important dans le mentorat aussi. Je pense que pour avancer le rôle d'un mentor dans des écoles, il faudra démontrer l'impact positif pour les enseignants débutants, les mentors, la direction des écoles, et les conseils scolaires. À mon école, le mentorat est bienvenu,

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

mais ça fait déjà partie de notre culture scolaire. Il n'y a aucune garantie que le mentorat serait efficace dans toutes les écoles si ce n'est pas accepté par les membres de l'équipe scolaire ou approché correctement. Une certaine formation pourrait profiter les mentors pour qu'ils puissent être des leaders scolaires efficaces dans ce rôle. Avec ces étapes, le mentorat pourrait être positif et reconnu sur le plan « législatif ».

Conclusion

Un leader scolaire peut se trouver dans plusieurs postes. Après avoir examiné divers aspects du mentorat et ses connexions au leadership scolaire, c'est clair à moi que le rôle d'un mentor porte une haute valeur comme membre d'une équipe scolaire et de grandes responsabilités. Pour être un mentor effectif, il faut avoir une gamme de stratégies et outils pour gérer des discussions et appuyer des enseignants débutants. En plus, le fait d'être reconnaissant des qualités et des responsabilités d'un leader donne un mentor l'occasion à développer ses compétences dans son rôle. Un mentor participe en diverses situations et à plusieurs reprises a la chance de développer ses relations avec les autres membres de son équipe scolaire.

À partir de mon expérience, les relations positives qui respectent l'individu, les aspects législatifs, et la communauté scolaire sont un des outils les plus effectifs pour encourager le développement professionnel avec d'autres enseignants. Mon travail comme un mentor m'a profité dans le sens de reconnaître les qualités de mes collègues et développer mes compétences comme un leader scolaire. Les enseignants ont souvent une passion naturelle pour appuyer et guider les autres dans leur développement. Cela fait partie de ma vision personnelle et professionnelle. Le rôle du mentor m'arrive facilement et je l'embrasse; à mon avis, être un mentor est un honneur. Ces lectures m'ont dirigé et m'ont appuyé pour mieux naviguer mon rôle et cibler les besoins des enseignants avec lesquels je travaille. Finalement, si je peux être plus effectif comme membre de mon équipe scolaire, les avantages vont avoir passé aux élèves pour leur succès : l'objectif ultime.

Références

- The Alberta Teachers' Association. (2018). *Code de conduite professionnelle*. Récupéré de <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Teachers-as-Professionals/IM-4F%20Code%20of%20Professional%20Conduct.pdf>.
- The Alberta Teachers' Association. (2018). *Déclaration des droits et responsabilités des enseignants*. Récupéré de <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Teachers-as-Professionals/IM-5F%20Declaration%20of%20Rights.pdf>.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Beck, J.L. & Servage, L. (2018). "Who Will Help Me to Do Well?" *How to Best Support the Professional Growth of Alberta's Newest Teachers*. Edmonton : Alberta Teachers' Association.
- Bond, N. et al. (2014). *The Power of Teacher Leaders : Their Roles, Influence, and Impact*. New York: Routledge.
- Chapman, G. D., & White, P. E. (2011). *The 5 languages of appreciation in the workplace : empowering organizations by encouraging people*. Chicago : Northfield Pub.
- Daloz, L. A. (2012). *Mentor : guiding the journey of adult learners*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Eby, L.T., Durley, J.R., Evans, S. C., & Ragins, B.R. (2008). Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: Scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 358-373.
- Education Act, Statutes of Alberta (2012, c. E-0.3). Récupéré de <http://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/e00p3.pdf>.

LE RÔLE ET L'IMPACT D'UN MENTOR COMME MODÈLE D'UN LEADER SCOLAIRE

Leclerc, M. (2012). *Communauté d'apprentissage professionnelle : guide à l'intention des leaders scolaires*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lipton, L., & Wellman, B. M. (2018). *Mentoring matters: a practical guide to learning-focused relationships* (3rd ed.). Sherman, CT : MiraVia, LCC.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2016). *Leadership scolaire : de la recherche aux résultats*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Patterson, J., & Patterson, J. (2004). Sharing the lead. *Educational Leadership*, 61(7), 78.

Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 449-467.

Tremblay, P. (2010). *Co-mentorat entres professionnels de l'enseignement ordinaire et spécialisé dans le cadre de dispositifs de co-intervention/coenseignement*. Récupéré de <https://plone.unige.ch/aref2010/communications-orales/premiers-auteurs-en-t/Co-mentorat.pdf>.

Vallerand, A.C., & Martineau, S. (2006). *Plaidoyer pour le mentorat comme aide à l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants*. Récupéré de <http://www.cnipe.ca/IMG/pdf/Vallerand-Martineau-2006-Plaidoyer-pour-.pdf>.