

L'Association des gestionnaires de l'éducation franco-ontarienne

Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS)

**Guide – Stage de leadership
(Ligne directrice du Programme menant à la
qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS)
Ordre des enseignantes et des enseignants (OEEO), juillet 2017**

Contenu du document

- A. Objectifs du stage de leadership
- B. Exigences du stage de leadership
- C. Durée du stage de leadership
- D. Profil des mentors responsables de la supervision du stage
- E. Responsabilités des quatre partenaires
- F. Étapes du stage de leadership
- G. Conditions gagnantes
- H. Cheminement critique du stage de leadership
- I. Bibliographie
- J. Annexe et formulaires

Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision

Guide – Stage de leadership

**(Ligne directrice du PQAS, de l'Ordre des enseignantes et des enseignants (OEEO), juillet 2017
pages 10, 11, 12, 13)**

A. Objectif du stage de leadership

- Permettre à la ou au participant de démontrer sa capacité à intégrer et à mettre en pratique les attentes de même que le contenu du PQAS et ses compétences pour le leadership dans un conseil scolaire ou dans un milieu éducatif similaire.
- Donner à la ou au participant l'occasion de faire l'expérience et d'assumer les rôles et les responsabilités de la ou de l'agent de supervision dans une équipe administrative d'un conseil scolaire ou dans un groupe semblable de leaders en éducation.

B. Exigences du stage de leadership

- Les partenaires du stage de leadership (participante ou participant au PQAS, fournisseur – AGÉFO, responsable de la coordination, mentor définissent conjointement un projet de stage de leadership précis lié au rôle d'agente ou d'agent de supervision.
- « Le stage de leadership doit mettre l'accent sur les attentes et le contenu du PQAS et *le Cadre de leadership pour les agentes et agents de supervision de langue française* (conseils publics et catholiques). »

C. Durée réglementaire du stage de leadership

- Au moins **50 heures dans les cinq ans** suivant le début du PQAS.

D. Profil des mentors responsables de la supervision du stage

- Agente ou agent de supervision qualifié, expérimenté et en poste au sein d'un conseil scolaire ou dans un milieu d'éducation semblable et approuvé par le fournisseur.

E. Responsabilités des quatre partenaires du stage de leadership

<i>Fournisseur (AGÉFO)</i>	<i>Responsable de la coordination</i>	<i>Participant(e)s ou participant(s)</i>	<i>Mentore ou mentor (Agente ou agent de supervision)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - désigner une personne responsable de la coordination du stage 	<ul style="list-style-type: none"> - à la fin du premier module, explorer avec la ou le participant des possibilités de stage de leadership (projet, paramètres, emplacement, mentor, etc.) - lancer une invitation à toutes les personnes aptes à agir comme mentor - offrir des séances d'orientation aux participants et de formation aux mentors - approuver le choix de la ou du mentor - établir en partenariat avec la ou le participant, la ou le mentor, les critères d'évaluation de toutes les composantes du stage 	<ul style="list-style-type: none"> - participer à une séance d'orientation concernant les exigences du stage - à la fin du premier module, explorer les possibilités de stage leadership (projet, paramètres, emplacement, mentor, etc.) - demander à une ou un agent de supervision d'agir comme mentor - discuter avec la ou le mentor du projet le plus apte à : améliorer les compétences acquises dans le cadre du PQAS, à avoir des retombées systémiques et à répondre aux besoins et priorités du Conseil - aviser pour son approbation la personne responsable de la coordination du stage de leadership du nom de la ou du mentor 	<ul style="list-style-type: none"> - manifester à la personne responsable de la coordination du stage son intérêt d'agir comme mentore ou mentor dans le cadre du stage de leadership du PQAS - participer à une séance de formation - collaborer avec les partenaires dans l'élaboration du projet de stage (F.1) et du plan d'action de mise en œuvre du stage (F.3) - collaborer avec les partenaires dans l'élaboration des critères d'évaluation de toutes les composantes du stage.

E. Responsabilités des quatre partenaires du stage de leadership

Fournisseur (AGÉFO)	Responsable de la coordination	Participant ou participantes	Mentore ou mentor (Agente ou agent de supervision)
	<ul style="list-style-type: none"> - évaluer et approuver le projet de stage après discussion avec le mentor pour s'assurer que le stage satisfait aux objectifs et exigences des <i>Lignes directrices</i> et tient compte des besoins et priorités du milieu d'éducation où se déroule le stage - effectuer, une évaluation sommative du stage et des acquis - formuler une recommandation sur la réussite du stage - tenir des dossiers - répondre aux demandes selon les besoins incluant les demandes de réévaluation des résultats du stage - rendre compte de la réussite du PQAS à l'OEEQ 	<ul style="list-style-type: none"> - en collaboration avec les partenaires, développer un projet de stage de leadership lié au rôle d'agente ou d'agent de supervision qui satisfait aux objectifs et aux exigences des <i>Lignes directrices, juillet 2017</i> - recevoir l'approbation du stage de la ou du responsable de la coordination - développer avec la ou le mentor le plan de mise en œuvre du stage (F.3) - participer à des exercices de pratique réflexive : <ul style="list-style-type: none"> ● tenue d'un journal de bord (F.4) ● participation à une entrevue structurée (F.2) 	<ul style="list-style-type: none"> - communiquer à la ou au participant, en début de stage, toutes les informations pertinentes sur l'organisation, la culture organisationnelle, ses rôles et responsabilités et les dossiers dont il est responsable de même que les ressources humaines, matérielles et financières à la disposition de la participante ou du participant.

E. Responsabilités des quatre partenaires du stage de leadership

<i>Fournisseur (AGÉFO)</i>	<i>Responsable de la coordination</i>	<i>Participant(e)s ou participant(s)</i>	<i>Mentore ou mentor (Agente ou agent de supervision)</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ● complétude de différents formulaires en collaboration avec la ou le mentor (F.6, F.7, F.8) <p>- communiquer de façon régulière avec la ou le mentor et au besoin avec la ou le responsable de la coordination du stage</p> <p>- recevoir avec ouverture d'esprit les rétroactions régulières de la ou du mentor et de la personne responsable de la coordination</p> <p>- achever un rapport final de stage en collaboration avec la ou le mentor (F.8)</p>	<p>- informer les collègues du milieu d'éducation du projet de stage pratique et du rôle qui sera joué durant une période donnée par la participante ou le participant</p> <p>- communiquer régulièrement et de façon systématique avec la ou le participant pour faire le point sur la progression du stage, les ajustements à faire et partager toutes autres suggestions</p> <p>- participer à des exercices de pratique réflexive :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● participation à une entrevue structurée menée par la ou le participant (F.2) ● collaboration dans la complétude des différents formulaires (F.6, F.7 et F.8)

E. Responsabilités des quatre partenaires

<i>Fournisseur (AGÉFO)</i>	<i>Responsable de la coordination</i>	<i>Participant(e)s ou participants</i>	<i>Mentore ou mentor (Agente ou agent de supervision)</i>
		- remettre les formulaires réglementaires à la personne responsable de la coordination (F.1, F.2, F.3, F.4, F.7, F.8)	- fournir à la personne responsable de la coordination du stage des renseignements à propos de la réussite du stage de leadership.

F. Étapes du stage de leadership

F.1 Séances d'orientation et de formation

Les participantes et les participants suivent une séance d'orientation concernant les exigences du stage.

Les mentores ou mentors participent à une séance de formation selon un horaire prédéterminé.

F.2 Exploration des possibilités de stage et recherche d'une ou d'un mentor

La ou le participant discute des possibilités de stage avec la personne responsable de la coordination à la fin du premier module du PQAS suivi. (Le point d'entrée dans le programme peut varier d'une ou d'un participant à l'autre. Toutes et tous ne commencent pas nécessairement par le Module n°1.) De plus, elle ou il s'enquière auprès de différents agents ou agentes de supervision désireux d'agir à titre de mentor du stage de la possibilité de faire un stage de leadership dans leur conseil scolaire ou dans un milieu d'éducation similaire en conformité avec les exigences de la *Ligne directrice du PQAS, juillet 2017* et le présent *Guide*. La réflexion conjointe doit porter sur la possibilité d'un stage d'envergure systémique qui peut

- consolider les compétences acquises dans le cadre du PQAS,
- s'inscrire réellement dans les responsabilités administratives d'une ou d'un agent de supervision
- et tenir compte les besoins et des priorités du milieu d'éducation où se déroulera le stage.

F.3 Proposition de projet de stage de leadership

La ou le participant et la ou le mentor développent une proposition de stage de leadership en remplissant le formulaire F.1. La proposition doit énoncer clairement ce qui suit

- titre (domaine) et brève description du stage de leadership ;
- objectifs du stage et liens entre le projet et les attentes du PQAS ;
- résultats escomptés ;
- avantages prévus du stage et de travailler avec la ou le mentor (personnels, professionnels et systémiques) ;
- critères d'évaluation du stage de leadership.

F.4 Approbation du stage

La personne responsable de la coordination du stage approuve le projet de stage s'il est conforme aux exigences, aux attentes et au contenu de la *Ligne directrice du PQAS, juillet 2017*. Cette personne peut demander des ajustements dans un délai prescrit avant de donner l'approbation au projet de stage de leadership et inscrire la ou le participant audit stage.

F.5 Déroulement du stage

F.5.1 Exercices de pratique réflexive

Entrevue structurée

Comme point de départ du stage, la ou le participant procède à l'aide du formulaire F.2 à une entrevue structurée de la ou du mentor afin de mieux connaître la réalité d'un poste d'agente ou d'agent de supervision. Le formulaire doit être remis à la personne responsable de la coordination du stage.

Journal de bord

Tout au long du stage de leadership, la ou le participant tient un journal de bord (F.4). L'objectif est de consigner les apprentissages, les situations critiques et les options de solution. Ce formulaire est à l'usage personnel de la ou du participant.

Inventaire de vérification du stage (F.5)

Ce document peut aussi faciliter la pratique réflexive. La ou le participant et la ou le mentor s'y réfèrent de façon régulière. Ce formulaire est à l'usage des participants et des mentors.

F.5.2 Plan d'action

Une fois l'approbation du stage de leadership obtenue et l'inscription complétée, la participante ou le participant et la ou le mentor développent un plan d'action en conformité avec les exigences de la *Ligne directrice du PQAS, 2017* sur le formulaire F.3 et comprenant les éléments suivants :

- les résultats (compétences visées en lien avec les attentes et le contenu des modules) ;
- les activités et les stratégies prévues ;
- l'échéancier des activités ;
- les possibilités de perfectionnement professionnel (accompagnement requis) ;
- le processus et les critères d'évaluation (indicateurs de rendement).

Le plan d'action doit être soumis à la personne responsable de la coordination du stage pour information.

F.5.3 Mise en œuvre du plan d'action et monitoring

La ou le participant met en œuvre le plan d'action développé conjointement. La ou le participant et la ou le mentor monitorent la mise en œuvre et apportent les ajustements nécessaires selon les besoins.

F.5.4 Évaluation du rendement de la ou du participant

Des rencontres sont mises à l'horaire par les partenaires du stage de leadership (participante ou participant et mentore ou mentor). À moins de circonstances vraiment extraordinaires, ils respectent de façon systématique cet horaire de rencontres. Ils se donnent régulièrement des rétroactions en ce qui a trait au déroulement du stage de leadership et au respect des exigences de la *Ligne directrice du PQAS, juillet 2017*:

participantes et participants	mentors
<ul style="list-style-type: none"> - leadership et gestion - vision systémique - qualité des communications orales et écrites - qualité des interactions - résolution de conflits et de problèmes - autonomie - entregent et débrouillardise - compréhension du rôle et des responsabilités - confidentialité - respect des engagements et des échéanciers 	<ul style="list-style-type: none"> - leadership et gestion - facilitation de l'intégration de la participante ou du participant au sein de l'équipe administrative - qualité de communications orales et écrites - respect des engagements - disponibilité en temps opportun, selon les besoins - entregent et débrouillardise - qualité des interactions - confidentialité

Le formulaire F. 5, Inventaire de vérification des étapes du stage de leadership est un outil qui permet aux deux partenaires de monitorer l'évolution du projet.

F.5.5 Évaluations sommatives du rendement des participantes et des participants

Auto-évaluation

La ou le participant remplit une auto-évaluation (formulaire F.6) par rapport à son rendement dans le cadre du stage de leadership et en lien avec le PQAS. Le document dûment rempli doit être envoyé à la personne responsable de la coordination du stage.

Évaluation de rendement par la ou le mentor

La ou le participant en conversation avec la ou le mentor remplit le formulaire F.8, Rapport final de stage. La ou le mentor émettra des commentaires dans la colonne dédiée à cette fin concernant le rendement de la ou du participant. Le Rapport final doit être envoyé à la personne responsable de la coordination du stage.

F.5.6 Évaluation conjointe du stage de leadership

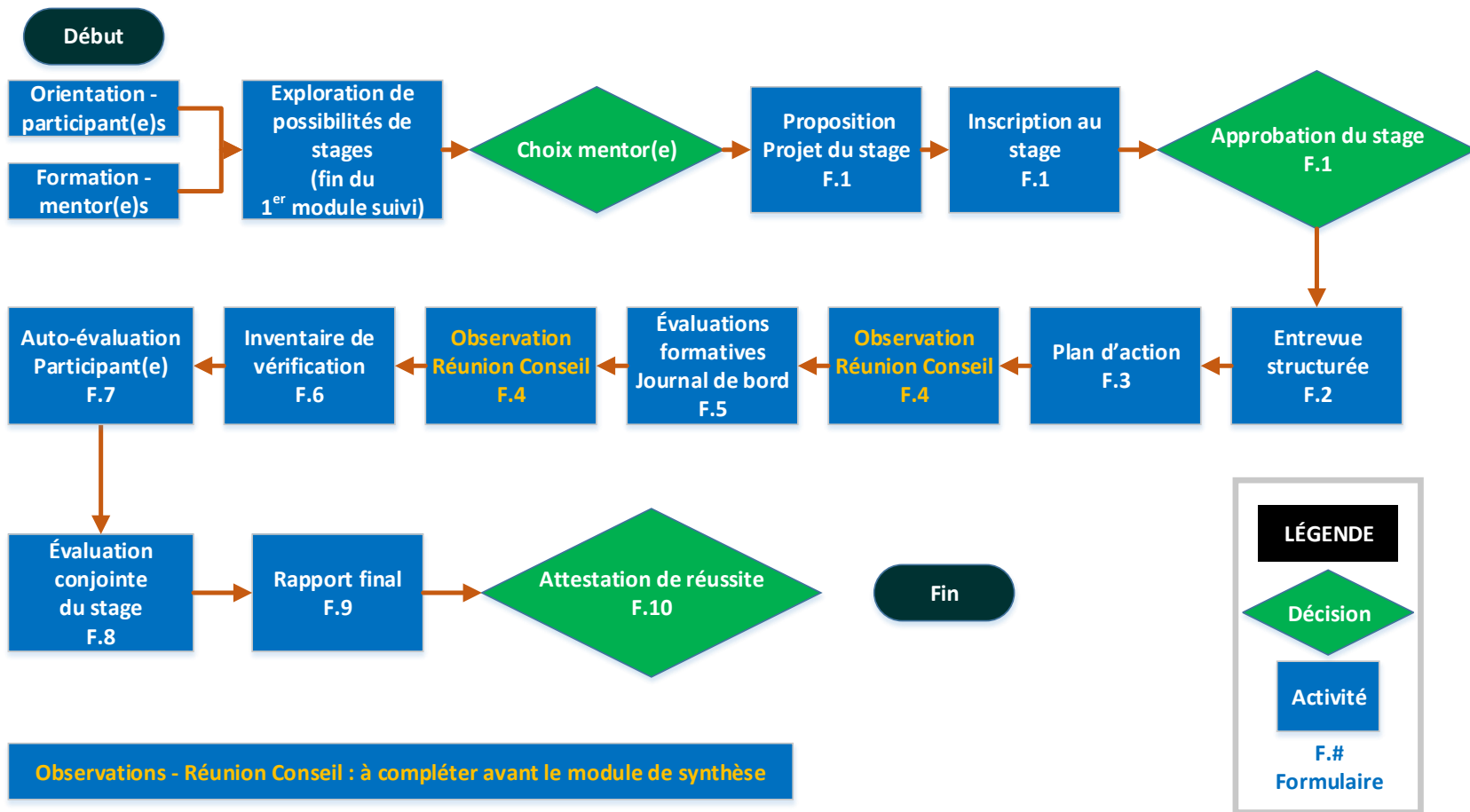
La ou le participant et la ou le mentor remplissent conjointement le formulaire d'évaluation du stage F.8 et le font parvenir à la personne responsable de la coordination du stage. L'attention est ici portée sur le processus du stage.

G. Conditions gagnantes

Pour que le stage soit un succès, certaines conditions gagnantes doivent être en place. Ce qui suit en énumère quelques-unes sans s'y limiter :

- facilitation de l'intégration de la participante ou du participant au sein de l'équipe administrative où se déroule le stage ;
- accessibilité pour la ou le participant à l'information générale et pertinente sur l'organisation ;
- partage d'informations et sensibilisation à la culture organisationnelle par la ou le mentor ;
- engagement des partenaires dans le stage de leadership ;
- disponibilité des deux partenaires ;
- documentation pour faciliter les différentes évaluations.

PQAS - Stage de leadership (50 heures) H – Cheminement critique



I. Bibliographie

Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OSEO) (2017). *Ligne directrice du programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision*. Toronto ON : OSEO.

J. Annexe et Formulaires

Annexe

Annexe 1 : Exemples de projets de stage de leadership possible

Formulaires

- F.1 Proposition de projet de stage de leadership et confirmation de l'inscription
- F.2 Entrevue structurée de la ou du mentor par la ou le participant
- F.3 Plan d'action – mise en œuvre du projet de stage
- F.4 Journal de bord
- F.5 Inventaire de vérification des étapes de stage
- F.6 Auto-évaluation sommative de rendement de la ou du participant
- F.7 Évaluation conjointe du stage (coup d'œil sur le processus)
- F.8 Rapport final de stage (conjoint)

J. Annexe et formulaires

Annexe 1 : Exemples de projets de stage de leadership possible

La *Ligne directrice du programme menant à qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS), 2017*, de l'Ordre des enseignantes et des enseignants (OEEO) propose des exemples de stage à la page 11 :

« Élaborer et mettre en œuvre une initiative à l'échelle du système en collaboration avec les directions d'école, les agentes et les agents de supervision et le personnel concerné.

- Planifier et diriger, pendant la durée du stage de leadership, un projet pour le compte du ministère de l'Éducation.
- Examiner les politiques d'un conseil scolaire en faisant participer les élèves, le personnel, les représentantes et représentants du conseil scolaire et les agentes et agents de supervision aux fins d'une présentation aux conseillères et conseillers scolaires.
- Élaborer et mettre en œuvre, de concert avec les enseignantes et les enseignants, le personnel de soutien, les représentantes et les représentants du conseil scolaire et les agentes et les agents de supervision, une initiative visant le succès des élèves à l'échelle du système. Cette initiative doit se baser sur les résultats des évaluations provinciales.
- Assumer la responsabilité d'une tâche administrative, notamment la création d'un calendrier scolaire, la procédure à suivre en cas d'urgence ou un plan d'action pour sensibiliser le public. Cette tâche doit comprendre la collaboration avec le personnel du conseil scolaire, le conseil d'école, les représentantes et les représentants de la communauté et les regroupements d'employés. »

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.1 – Proposition de projet de stage de leadership et confirmation de l'inscription

(à être développée conjointement entre la ou le participant et la ou le mentor)

Nom et adresse courriel de la ou du participant :
N° de téléphone :
Nom et adresse courriel de l'agente ou de l'agent de supervision responsable du mentorat du stage de leadership :
N° de téléphone :
Milieu éducatif où se déroule le stage :
Titre (domaine) et description du projet :
Apprentissages anticipés du stage (personnels, professionnels et systémiques) :

Date anticipée du début du stage :
Date anticipée de la fin du stage :
Signatures : Participante ou participant : Agente ou agent de supervision, mentor du stage : Date :

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.1 Proposition de projet de stage de leadership et confirmation de l'inscription (suite)

(à être rempli par la personne responsable de la coordination du stage)

<p>Approbation du stage de leadership</p> <p>Signature de la personne responsable de la coordination du stage de leadership :</p> <p>Date :</p>
<p>Commentaires :</p>
<p>Report de l'approbation moyennant les modifications suivantes :</p> <p>Délai pour soumettre à nouveau :</p>
<p>Approbation du stage de leadership après la deuxième soumission</p> <p>Signature de la personne responsable de la coordination du stage de leadership :</p> <p>Date :</p>
<p>Confirmation de l'inscription au stage :</p> <p>Date :</p>

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.2 – Entrevue structurée de l'agente ou de l'agent de supervision (mentore ou mentor) par la ou le participant

<p>Nom de la ou du participant :</p>
<p>N° de téléphone :</p>
<p>Nom de l'agente ou de l'agent de supervision :</p>
<p>Nombre d'années en poste :</p>
<p>Date de l'entrevue :</p>
<p>Pistes de questions</p>
<p>Les questions qui suivent vous serviront de guide pour l'entrevue mais elles peuvent être modifiées au besoin.</p>
<p>Quels sont tes dossiers ? Étaient-ils liés à ton domaine d'expertise initial ?</p>
<p>Quels ont été les plus grands défis dans ta première année en poste ?</p>
<p>Qu'est-ce qui est le plus intéressant dans le travail d'une ou d'un agent de supervision ?</p>

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.2 – *Entrevue structurée de l'agente ou de l'agent de supervision (mentore ou mentor) par la participante ou le participant (suite)*

<p>Quels sont les défis actuels dans ton poste?</p>
<p>Qu'est-ce qui occupe la majorité du temps d'une ou d'un agent de supervision ?</p>
<p>Quelles sont les conditions gagnantes pour assurer une bonne transition dans un poste d'une ou d'un agent de supervision ?</p>

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.3 – Plan d'action – mise en œuvre du stage

(à être développé par la ou le participant et la ou le mentor)

Titre du stage de leadership :					
Date :					
Nom de la ou du participant :			Nom de la ou du mentor :		
Résultats (compétences visées en lien avec les attentes et le contenu des modules du PQAS (<i>Ligne directrice du PQAS, 2017</i>))					
Activités	Stratégies	Échéanciers	Indicateurs de rendement	Soutiens requis	Ressources

Signature de la ou du participant :	Date :
Signature de la ou du mentor :	Date :

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.4 – *Journal de bord de la ou du participant*

Titre du stage :		Milieu d'éducation où se déroule le stage :			
Nom de la participante ou du participant :					
Activités	Date et durée	Succès	Défis	Résolution de problèmes	Réflexions/ commentaires

Pour usage personnel de la ou du participant.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.5 – Inventaire de vérification des étapes de stage de leadership à l'intention de la ou du participant et de la ou du mentor

(à être rempli par la ou le participant et la ou le mentor)

Titre du stage :		Milieu éducatif où se déroule le stage :	
Date :			
Nom de la ou du participant :			
Nom de la ou du mentor :			
Activités	Réalisée X	Non réalisée X	Commentaires / explications
Participation à une séance d'orientation (participants)			
Participation de la ou du mentor à une séance de formation concernant le stage			
Proposition de projet de stage de leadership. F.1			
Approbation du stage de leadership. F.1			
Entrevue structurée de la ou du mentor par la ou le participant. F.2			
Tenue d'un journal de bord par la ou le participant. F.4			
Développement et mise en œuvre d'un plan d'action. F.3			

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.5 – Inventaire de vérification des étapes de stage de leadership à l'intention de la participante ou du participant et de la et du mentor (suite)

Activités	Réalisée X	Non réalisée X	Commentaires / explications
Évaluation formative systématique : rencontres entre la ou le mentor et la ou le participant			
Inventaire de vérification complété. F.5			
Évaluation sommative : auto-évaluation de la participante ou du participant. F.6			
Évaluation conjointe du stage de leadership par la participante ou le participant et la ou le mentor. F.7			
Rapport final complété conjointement. F.8			
Attestation de réussite par la personne responsable de la coordination du stage de leadership.			

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.6 – Auto-évaluation de la ou du participant dans le cadre du stage*

Nom de la ou du participant :				
Activités	Indicateurs de rendement	Évaluation quantitative 1 – atteint 2 – non atteint	Évaluation qualitative	Commentaires
Signature de la ou du participant :			Date :	

* Se servir du plan d'action, Formulaire F.3, pour compléter.

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.7– Évaluation conjointe du stage de leadership

Nom de la participante ou du participant :		
Nom de la ou du mentor :		
Processus	Cote : 1 – faible 2 – satisfaisant 3 – bien 4 – excellent	Commentaires
Les mesures ont été mises en place pour que la ou le participant s'intègre facilement dans le milieu de travail		
Le stage a donné l'occasion à la ou au participant de faire une réelle expérience du rôle et des responsabilités d'une ou d'un agent de supervision dans l'équipe administrative du conseil ou d'un groupe semblable de leaders.		
Le stage a eu une durée d'au moins 50 heures.		
Le stage intégrait des activités de pratiques réflexives.		
Les attentes du stage ont été clairement expliquées par la ou le mentor et comprises par la ou le participant.		
Les critères d'évaluation du rendement ont été clairement établis.		
La ou le mentor a été disponible aux moments opportuns pour répondre aux questions de la ou du participant et donner les directives appropriées.		
La ou le participant a collaboré pleinement et satisfait aux attentes incluant le respect de l'échéancier.		
Signature de la participante ou du participant :		Date :
Signature de la ou du mentor :		Date :

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.8 – Rapport final de stage conjoint

Titre du stage :	Milieu éducatif du stage :
Nom de la participante ou du participant :	
Nom de la ou du mentor :	
Évaluation de la ou du participant avec exemples à l'appui	Commentaire de la ou du mentor
Comment le stage a-t-il permis de :	
<p>- développer et de démontrer des compétences de leadership au niveau du système?</p>	
<p>- faire des liens avec les 4 modules du PQAS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Module 1 : Perspective de leadership. • Module 2 : Perspective de leadership et de changement organisationnel. • Module 3 : Perspective de leadership provincial. • Module 4 : Perspective de leadership du système. • Module 5 : synthèse 	
<p>- acquérir et perfectionner des compétences personnelles et professionnelles?</p>	

PQAS – Stage de leadership

Formulaire F.8 – Rapport final de stage conjoint (suite)

Évaluation de la ou du participant avec exemples à l'appui Comment le stage a-t-il permis de :	Commentaire de la ou du mentor
- atteindre les résultats escomptés du stage?	
Recommandations	
- de la ou du participant :	
- de la ou du mentor :	
Signature de la ou du participant :	Date :
Signature de la ou du mentor :	Date :

Copie à remettre à la personne responsable de la coordination du stage.