 <p style="text-align: center;">Recueil de politiques</p> <p style="text-align: center;">Commission scolaire des Monts-et-Marées</p>	<u>Annule toute politique antérieure</u>	
	CODE : SDG	2002-03-05
	ADOPTION :	2002-06-25
	Résolution :	C.C.126-02
		Page : 1 de 25
TITRE: POLITIQUE DE GESTION DES CADRES D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT		
SERVICE: DIRECTION GÉNÉRALE		

CHAPITRE 1 - PRÉAMBULE

1.1 INTRODUCTION

La présente politique de gestion a été élaborée conformément aux articles 403 et suivants du Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires.

Elle vise à assurer une qualité de gestion de la commission scolaire et de ses établissements, favorisant les principes de réussite éducative et de qualité des services et de vie au travail.

En tout temps, la présente politique doit être interprétée de façon à permettre l'application de ces principes.

1.2 LES OBJECTIFS

Les objectifs de la politique de gestion sont les suivants :

- 1.2.1 Fixer les règles régissant les éléments contenus dans la présente politique.
- 1.2.2 Établir des mécanismes de consultation avec les représentants de l'Association, en vue d'en venir à une entente.
- 1.2.2 Définir les conditions locales d'emploi du personnel cadre d'établissement d'enseignement.
- 1.2.3 Favoriser des rapports suivis et des relations harmonieuses entre la commission et le personnel cadre d'établissement d'enseignement.

1.3 LE CHAMP D'APPLICATION

La présente politique s'applique au personnel de direction des établissements comme le définit le Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires et ses annexes. Elle ne peut avoir pour effet de limiter ou de restreindre l'application des dispositions du Règlement.

CHAPITRE 2 - LES DÉFINITIONS

2.1 DÉFINITIONS

Banque de relève :

Elle est constituée d'individus ayant été reconnus aptes, après un processus de sélection, à exercer un poste de direction d'établissement.

Cadre d'établissement d'enseignement

C'est un cadre d'école, un cadre ce centre d'éducation des adultes ou un cadre de centre de formation professionnelle, selon le cas.

Comité consultatif de gestion

C'est un comité consultatif institué par la commission scolaire, sous la direction du directeur général. Il est constitué des directions d'école, des directions de centre de formation professionnelle, des directions de centre d'éducation des adultes et de membres du personnel cadre. Les directions d'établissement doivent y être majoritaires.

Centre d'éducation des adultes :

Le centre d'éducation des adultes est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 2 les services éducatifs prévus par le régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes établi par le gouvernement en vertu de l'article 448.

Centre de formation professionnelle :

Le centre de formation professionnelle est un établissement d'enseignement destiné à dispenser les services éducatifs prévue par le régime pédagogique applicable à la formation professionnelle établi par le gouvernement en vertu de l'article 448 de la Loi sur l'instruction publique.

Comité des relations professionnelles :

Comité paritaire composé de représentants désignés par la Commission et par l'Association.

École :

L'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 1 les services éducatifs prévus par la loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447 de la Loi sur l'instruction publique et à collaborer au développement social et culturel de la communauté.

L'Association :

L'Association des directeurs et des directrices d'école du Bas-du-Fleuve.

La Commission :

La Commission scolaire des Monts-et-Marées.

La Fédération :

La Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement.

Loi :

Loi sur l'instruction publique.

Règlement :

Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires en vertu de l'article 451 de la Loi sur l'instruction.

CHAPITRE 3 - CONSULTATION ET PARTICIPATION

3.1 COMITÉ DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET CONSULTATION

- 3.1.1 La présente politique fait l'objet d'une entente entre l'Association et la Commission.
- 3.1.2 La consultation quant à l'élaboration, à l'application et à l'interprétation de la présente politique de gestion s'effectue par le biais du Comité de relations professionnelles.
- 3.1.3 Le comité des relations professionnelles est un comité paritaire. Ses membres sont nommés avant le 15 septembre de chaque année. Il est composé de trois (3) représentants de la commission scolaire (le directeur général et deux commissaires) et de trois (3) représentants de l'Association, dont un représentant régional.
- 3.1.4. Le comité se réunit à la demande de l'une des parties et il établit ses règles de fonctionnement.
- 3.1.5. Le comité des relations professionnelles a pour mandat :
 - a) de mener des consultations concernant l'élaboration de la politique de gestion;
 - b) d'étudier le projet d'élaboration de la politique;
 - c) de veiller à l'application de la politique ;
 - d) d'étudier la plainte d'un cadre d'établissement et de faire les recommandations, conformément au chapitre 10.
- 3.1.6 Tout projet de modification à la présente politique doit être soumis au comité de relations professionnelles.

- 3.1.7 Le comité étudie les modifications proposées et prépare les recommandations à l'intention de la Commission et de l'Association.
- 3.1.8 La présente politique s'applique dès son adoption par une résolution du conseil des commissaires. La Commission ne peut modifier ou compléter la présente politique sans qu'il y ait eu consultation avec l'Association.

3.2 PARTICIPATION

- 3.2.1 La Commission s'assure de la participation du personnel cadre de ses établissements scolaires par l'intermédiaire des structures prévues par le comité consultatif de gestion et selon la loi.
- 3.2.2 Cette participation se concrétise par l'élaboration des politiques et des règlements à être soumis à la Commission dans le respect des articles 96,25, 110,13 et 183 de la Loi sur l'instruction publique.
- 3.2.3 Le comité consultatif de gestion est responsable de la formation de différents comités pour l'assister dans l'atteinte de ses objectifs.

CHAPITRE 4

ORGANISATION ADMINISTRATIVE DES ÉCOLES ET DES CENTRES

- 4.1 L'organisation administrative s'entend de la nomenclature de tous les postes de cadres d'établissement d'enseignement.
- 4.2 La Commission détermine le nombre de postes de cadres des établissements d'enseignement à son emploi.
- 4.3 Lorsque la Commission envisage une modification à son organisation administrative, elle doit soumettre son projet à l'Association.

- 4.4 Tout projet de modification sera soumis directement en consultation à l'Association dans un délai raisonnable (objectif souhaité : 5 jours ouvrables). Cependant, si la clientèle nous est connue le 22 mars, les projets seront déposés le 30 avril.
- 4.5 La Commission informe l'Association de ses projets d'amendements à son organigramme des administrateurs. Cette dernière peut émettre des avis ou des commentaires au regard de ce projet.
- 4.6 Pour les tâches autres que celles d'un cadre d'établissement d'enseignement, le supérieur immédiat en établit la description et la remet à la personne concernée.
- 4.7 Toute modification à cette description doit être précédée par une consultation auprès du personnel concerné. Le cadre dispose de cinq jours ouvrables pour donner son point de vue sur la modification envisagée.
- 4.8 La Commission, après consultation de l'Association, peut transformer des postes de direction d'établissement à temps partiel. (Art. 335)
- 4.9 L'ensemble de la tâche du cadre concerné par un poste à temps partiel doit faire l'objet d'une consultation entre la commission scolaire, le cadre d'établissement d'enseignement et l'Association.

CHAPITRE 5 - LE CLASSEMENT

- 5.1 La Commission fait connaître à l'Association la classification, la classe et le traitement du personnel de direction, au plus tard le 15 décembre de chaque année, en tenant compte de la clientèle pondérée déclarée par le directeur de l'établissement suite à l'application du chapitre 1 du Règlement concernant les règles d'effectifs.
- 5.2 La Commission transmet également, par écrit, à chaque cadre d'établissement sa classification et sa classe au plus tard le 15 décembre de chaque année.

- 5.3 La Commission avise l'Association si des modifications affectent ou changent la classification, la classe ou le traitement en cours d'année.
- 5.4 La Commission indique, s'il y a lieu, la proportion du temps alloué pour des tâches autres que celle de directeur d'établissement.

CHAPITRE 6 - L'EMPLOI

- 6.1 L'emploi s'entend des procédures et des pratiques relatives au lien d'emploi du personnel cadre des établissements.
- 6.2 La politique d'emploi porte sur les sujets suivants :
- la réorganisation administrative.
 - l'affectation temporaire ;
 - la sélection;
 - l'engagement et la nomination ;
 - la probation ;
 - l'évaluation ;
 - le dossier professionnel ;
 - la mise en disponibilité;
 - la responsabilité civile et pénale;
 - la suspension ;
 - le congédiement, le non rengagement et la résiliation d'engagement ;
 - la démission.

6.3 LA RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE (affectation et mutation)

- 6.3.1 La réorganisation administrative s'entend du processus de comblement des postes vacants par des mouvements de personnel, sans ouverture de poste, ce après consultation des cadres concernés.
- 6.3.2 Lorsqu'un poste devient vacant, la Commission peut procéder à une réorganisation administrative (mutation) ou elle peut décider d'ouvrir le poste.

- 6.3.3 La Commission peut muter un cadre d'établissement d'enseignement à plus de soixante-cinq (65) kilomètres de son lieu de résidence après entente avec le cadre concerné.
- 6.3.4 Lorsqu'il y a ouverture de poste de direction des établissements ou d'administrateurs, la commission scolaire offre d'abord le poste à son personnel de direction des établissements ou d'administrateurs, tout en accordant la priorité aux membres de l'Association concernée.
- 6.3.5 Une réorganisation administrative peut être suivie, avec ou sans délai, d'une nomination de nouvelle(s) ressource(s).

6.4 L'AFFECTATION TEMPORAIRE

- 6.4.1 L'affectation temporaire vise toute personne affectée temporairement à un poste de directeur ou de directeur adjoint d'établissement en l'absence de son titulaire pour assurer la permanence et la continuité de la direction.
- 6.4.2 À moins de situation particulière, la durée d'une affectation temporaire n'excède pas un (1) an.
- 6.4.3 La commission scolaire reconnaît l'importance de la présence d'une direction d'établissement.
- 6.4.4 La commission scolaire peut décider d'une affectation temporaire dans les situations suivantes :
- a) suite à une invalidité temporaire du titulaire (10 jours ouvrables et plus);
 - b) lorsqu'il y a surplus d'effectifs prévisible pour l'année scolaire suivante;
 - c) suite à un congé pour affaires personnelles ou pour études autorisé par la commission scolaire;
 - d) lorsque la durée de l'invalidité est connue et substantielle, le processus de remplacement s'enclenche immédiatement.

- 6.4.5 Les critères d'éligibilité pour l'affectation temporaire sont les mêmes que pour une affectation permanente et ils doivent rencontrer les exigences minimales prévues au Règlement.
- 6.4.6 L'affectation temporaire se fait prioritairement à partir des candidats faisant partie de la banque de relève. À défaut, la commission scolaire nomme toute autre personne répondant aux conditions minimales prévues au Règlement.
- 6.4.7 Après entente avec la personne concernée et l'Association, la Commission peut prolonger une affectation temporaire.

6.5 LA SÉLECTION

- 6.5.1 La sélection est le processus par lequel la commission scolaire choisit, parmi les candidats éligibles, celui qui est jugé le plus apte à satisfaire les exigences d'un poste à combler.
- 6.5.2 On entend par poste à combler tout poste régulier du personnel de direction d'établissement pour lequel il n'y a pas de titulaire, qu'il s'agisse d'un poste vacant que la commission scolaire veut combler ou d'un nouveau poste.
- 6.5.3 Lorsqu'il y a un poste à combler à la direction d'un établissement et que seulement un ou des cadres de la Commission scolaire des Monts-et-Marées ont appliqué, la commission peut procéder à leur nomination sans avoir recours à un comité de sélection.
- 6.5.4 Lorsqu'il y a un poste à combler et que les personnes qui ont appliqué font partie de toute autre catégorie de personnel, la commission scolaire forme un comité de sélection qui a comme mandat de faire une recommandation à la commission scolaire. À cet effet, elle s'associe à une firme spécialisée.
- 6.5.5 Dans le cas d'un poste de premier niveau, le comité de sélection est composé du directeur général et de quatre commissaires désignés par le conseil des commissaires.

- 6.5.6 Dans le cas d'un poste de deuxième niveau, la direction de l'établissement concernée s'ajoute aux membres du comité.
- 6.5.7 Le comité s'assure que le candidat recommandé rencontre les critères d'éligibilité, tels que prévus au Règlement. Advenant que la commission scolaire ajoute des critères, ceux-ci doivent avoir fait l'objet de consultation avec l'Association.

6.6 L'ENGAGEMENT ET LA NOMINATION

- 6.6.1 L'engagement et la nomination se font par résolution de la commission scolaire pour une durée déterminée ou indéterminée. Si cet engagement ou cette nomination devait être indéterminée, une entente avec l'Association est souhaitable.
- 6.6.2 Dans le cas d'un engagement ou d'une première nomination, la commission précise à la personne concernée le mécanisme qui sera utilisé pour réaliser la démarche de probation (Annexe A).
- 6.6.3 Lors de l'entrée en fonction d'un cadre d'établissement d'enseignement, celui-ci est informé de toutes les conditions d'emploi le régissant et la commission scolaire lui remet une copie du Règlement sur les conditions d'emploi et la présente politique de gestion. Toute modification subséquente au Règlement ou à la politique de gestion est également remise à tous les cadres d'établissement d'enseignement de la commission scolaire dès son entrée en vigueur.

6.7 LA PROBATION (Annexe A)

- 6.7.1 La probation est un mécanisme d'accompagnement pour toute personne qui accède à un poste de direction d'établissement. C'est la période de pratique professionnelle au cours de laquelle la personne fait la preuve de sa compétence.

- 6.7.2 La période de probation est d'une durée de deux ans de service continu à un tel poste, suite à une nomination officielle.
- 6.7.3 Il y a également probation suite à une première nomination à un poste de direction d'établissement pour un directeur adjoint, ou lors d'une nomination à un poste de direction d'école pour une direction de centre, et vice-versa. Le directeur d'établissement qui accède à un poste de gestionnaire (cadre administratif) est également soumis à une période de probation.
- 6.7.4 Au cours de cette période, la personne est accompagnée et évaluée par son supérieur immédiat selon des critères de compétence qui lui sont préalablement communiqués. Le directeur général est associé à la démarche dans le cas d'un directeur adjoint. Si un directeur occupe simultanément les fonctions de directeur et de directeur adjoint, son supérieur immédiat est celui qui supervise la fonction qui occupe la majorité de son temps.
- 6.7.5 La démarche permet la mesure et le développement des compétences de base d'une direction d'établissement, telles que décrites à l'annexe A (Probation des cadres d'établissement d'enseignement). À la fin de chaque année, ce document dûment complété sera consigné au dossier personnel de l'individu, où il sera conservé durant une période de douze (12) mois suivant la fin de la probation.
- 6.7.6 La Commission peut mettre fin à toute nomination et à tout engagement pendant la période de probation. La personne concernée peut également, à l'intérieur de cette période, demander un retour à son ancien poste.
- 6.7.7 Pendant ou à l'expiration de cette période, la Commission garantit à tout cadre d'établissement d'enseignement issu de son personnel permanent, qui le désire ou qu'elle reclasse, le retour à son ancien poste, s'il est toujours disponible, ou à défaut à un poste équivalent pour lequel il est qualifié. La commission scolaire garantit également à ce cadre d'établissement d'enseignement tous les bénéfices qu'il avait avant sa promotion et ceux qu'il aurait pu acquérir s'il était demeuré à son poste.

6.7.8 La commission scolaire n'est pas tenue d'octroyer un congé sans traitement à un employé non permanent pour lui permettre d'occuper un poste de direction d'établissement d'enseignement.

6.8 L'ÉVALUATION

6.8.1 La commission scolaire doit soumettre à l'Association, pour consultation, le système d'évaluation qu'elle veut implanter à l'intention du personnel cadre d'établissement d'enseignement. (Annexe B)

6.9 LE DOSSIER PROFESSIONNEL

6.9.1 La commission scolaire ne tient qu'un seul dossier pour chacun des membres de son personnel cadre d'établissement d'enseignement. Ce dossier est sous la garde du Directeur général afin d'assurer la sécurité et le respect de son caractère confidentiel.

6.9.2 À sa demande, le cadre d'établissement d'enseignement peut consulter son dossier professionnel en s'adressant au directeur général.

6.9.3. Le cadre concerné peut se faire accompagner par un membre de son Association.

6.9.4. Toute mesure disciplinaire est émise par écrit par le supérieur immédiat et versée au dossier du gestionnaire. Elle devient caduque et retirée du dossier après douze (12) mois si aucune observation négative subséquente n'a été signifiée sur le même sujet.

6.10 LA MISE EN DISPONIBILITÉ

6.10.1 Conformément à l'article 348 et en suite aux articles 342 à 347 du Règlement, la mise en disponibilité s'effectue selon les critères suivants :

- 1 - Le moins ancien à la fonction de cadre d'établissement d'enseignement à la Commission ;
- 2 - À ancienneté égale de cadre d'établissement d'enseignement à la commission scolaire, l'ancienneté totale à la commission scolaire prévaut ;
- 3 - Si l'égalité persiste, on tient compte des années d'expérience comme cadre d'établissement ailleurs ;
- 4 - Si l'égalité persiste toujours, on tient compte de la scolarité.

6.11 LA RESPONSABILITÉ CIVILE ET PÉNALE

- 6.11.1 La Commission prend fait et cause pour le cadre d'établissement d'enseignement poursuivi en justice relativement à une faute commise dans l'exercice de ses fonctions.
- 6.11.2 À cet effet, la Commission n'exerce contre le cadre d'établissement d'enseignement aucune réclamation, sauf s'il y est établi par un jugement définitif d'un tribunal qu'il y a eu faute lourde ou intentionnelle ou négligence grossière de sa part.
- 6.11.3 Si la commission scolaire ne prend pas fait et cause pour le cadre d'établissement d'enseignement et que ce dernier est acquitté, la Commission remboursera au cadre les frais d'un procureur et tous les autres frais qu'elle juge raisonnables et qu'il a engendrés pour sa défense.

6.12 LA SUSPENSION

- 6.12.1 Dans le cas d'une suspension sans traitement, la commission scolaire doit aviser par écrit le cadre d'établissement d'enseignement concerné avant de procéder à sa suspension ; un tel avis doit contenir :
 - la date et la durée de la suspension ;
 - les motifs à l'appui d'une telle décision ;
 - les modalités de retour au poste.

6.12.2 Une telle suspension ne doit jamais durer plus de dix (10) jours ouvrables à moins de circonstances exceptionnelles.

6.13 LE CONGÉDIEMENT, LE NON-RENGAGEMENT ET LA RÉSILIATION D'ENGAGEMENT

6.13.1 Le congédiement, le non-renouvellement ou la résiliation d'engagement sont soumis aux dispositions du Règlement (chapitre 4) et doivent se faire par résolution.

6.14 LA DÉMISSION

6.14.1 Un cadre d'établissement d'enseignement peut démissionner de son poste après en avoir donné un avis écrit à la Commission au moins soixante (60) jours à l'avance. Ce délai peut être d'une durée plus courte après entente avec la commission scolaire.

CHAPITRE 7 - LES BÉNÉFICES DE L'EMPLOI

7.1 LES VACANCES ANNUELLES

7.1.1 La Commission accorde trente-cinq (35) jours de vacances annuelles à son personnel cadre d'établissement d'enseignement.

7.1.2 Le cadre d'établissement d'enseignement prend généralement au moins vingt-trois (23) jours de vacances durant les mois de juillet et d'août en y incluant la période de fermeture des établissements de la commission scolaire.

7.1.3 Un cadre d'établissement d'enseignement en invalidité prolongée en juillet et août reporte ses vacances durant l'année scolaire en cours.

- 7.1.4 Le cadre d'établissement d'enseignement peut, après entente avec son supérieur, prendre le solde de ses vacances en cours d'année scolaire.
- 7.1.5 Le solde des vacances non utilisées est reporté à l'année suivante, jusqu'à ce qu'un total de dix (10) jours, non cumulatifs, soit atteint.

7.2 LE TEMPS COMPENSATOIRE

- 7.2.1 La Commission, par l'entremise du directeur général, qui confie un projet particulier à un cadre d'établissement d'enseignement, convient avec ce dernier d'un nombre de jours en temps compensatoire. Ces jours sont non monnayables.
- 7.2.2 Les modalités d'utilisation du temps compensatoire sont déterminées par le directeur général après consultation du gestionnaire concerné.
- 7.2.3 Le temps compensatoire doit se reprendre à l'intérieur d'une période de deux ans, incluant l'année pendant laquelle ce congé est octroyé.

7.3 LES CONGÉS FÉRIÉS

La Commission accorde annuellement seize (16) jours de congés fériés. De façon générale, le calendrier des jours fériés des cadres d'établissement d'enseignement s'harmonise avec celui des catégories de personnel administratif.

7.4 LES CONGÉS SOCIAUX

Les dispositions relatives aux congés sociaux dont bénéficie la catégorie de personnel enseignant s'appliquent au personnel visé par la présente politique.

7.5 LE CONGÉ SANS TRAITEMENT

- 7.5.1 La commission scolaire peut accorder un congé sans traitement d'au plus deux années consécutives au cadre d'établissement d'enseignement qui en fait la demande pour lui permettre de procéder à des affaires personnelles ou à toute autre activité jugée valable.
- 7.5.2 Au moment d'accorder un tel congé, la commission scolaire s'entend avec le cadre d'établissement d'enseignement sur la durée du congé sans traitement et sur les modalités de retour au travail. En principe, le cadre d'établissement d'enseignement ne sera pas réaffecté au poste qu'il occupait au moment de prendre son congé.
- 7.5.3 Le cadre d'établissement d'enseignement en congé sans traitement peut revenir en service à la commission scolaire avant la date prévue de son retour, après acceptation par la commission scolaire d'un tel retour, à la condition d'en aviser la Commission quatre (4) semaines à l'avance.
- 7.5.4 Le cadre d'établissement d'enseignement en congé sans traitement peut se présenter à tout poste offert.
- 7.5.5 Durant son absence, le cadre d'établissement d'enseignement en congé sans traitement conserve les années d'expérience et les années de service qu'il détenait à son départ. S'il s'agit d'un congé pour études, un congé pour échange avec un autre pays ou pour acquérir de l'expérience reliée à la fonction, la Commission lui reconnaît le même nombre d'années d'expérience et d'années de service comme s'il était demeuré en fonction. Durant son absence le cadre d'établissement d'enseignement en congé sans traitement pour l'année ou une partie d'année a aussi droit à l'accumulation de son ancienneté.
- 7.5.6 Toute demande de prolongation de congé sans traitement doit parvenir à la commission scolaire soixante (60) jours avant la fin de son présent congé.

7.6 LES ABSENCES POUR AFFAIRES PROFESSIONNELLES

- 7.6.1 Les absences pour affaires professionnelles comprennent les absences du personnel pour vaquer aux affaires de leur Association ou reliées à leurs fonctions.
- 7.6.2 La Commission doit autoriser l'absence avec maintien de traitement au personnel de direction pour qu'il puisse agir comme représentant de l'Association ou de la fédération, tant au niveau local que provincial.
- 7.6.3 La Commission libère sans traitement pour une période déterminée le personnel cadre appelé par son Association professionnelle à occuper un poste au sein de la dite Association.
- 7.6.4 La personne qui bénéficie d'une libération pour affaires professionnelles doit s'entendre au préalable avec la Commission sur les modalités d'une telle libération et de son éventuel retour au travail.
- 7.6.5 Le cadre d'établissement d'enseignement en congé sans traitement pour affaires professionnelles cumule son ancienneté et son expérience comme s'il était au travail.

7.7 LES ABSENCES POUR CHARGE PUBLIQUE

- 7.7.1 Le cadre d'établissement d'enseignement qui entend briguer une charge publique obtient, sur demande écrite, un congé sans traitement durant la période de temps requise pour son élection et, le cas échéant, de sa charge.
- 7.7.2 Le cadre d'établissement d'enseignement qui bénéficie d'un congé pour occuper une charge publique doit s'entendre au préalable avec la Commission sur les modalités d'une telle libération et de son retour éventuel au travail.

7.8 L'ABSENCE POUR AFFAIRES RELATIVES À L'ÉDUCATION

Le cadre d'établissement d'enseignement invité à donner des conférences ou à y participer, ou à participer à des travaux reliés à l'éducation, peut bénéficier d'un congé avec traitement après avoir obtenu l'approbation de la commission scolaire et s'être entendu sur les dates et la durée d'un tel congé avec son supérieur immédiat.

7.9 LES FRAIS DE SÉJOUR ET DE DÉPLACEMENT

Le cadre d'établissement d'enseignement qui encourt des frais de séjour et de déplacement dans l'exercice de ses fonctions est remboursé selon la politique en vigueur à la commission scolaire.

CHAPITRE 8 - LE PERFECTIONNEMENT

8.1 FONDEMENTS

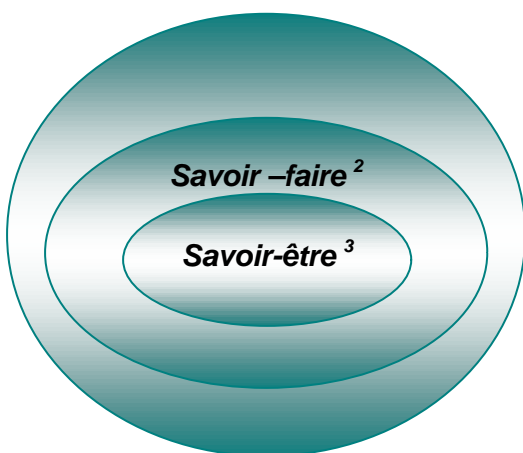
La politique de perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement de la commission scolaire s'appuie sur les fondements suivants :

- a) Les responsabilités légales et administratives de la commission scolaire au regard de la qualité des services dispensés dans ses écoles;
- b) La reconnaissance, par la commission, de la valeur et de la nécessité du perfectionnement des cadres de ses établissements d'enseignement;
- c) L'existence et le contenu du Règlement;
- d) L'obligation, pour la commission, de se donner une politique locale de gestion incluant une politique de développement de ses ressources humaines, particulièrement des cadres de ses établissements d'enseignement, en vue de faciliter leur perfectionnement.

8.2 OBJECTIFS

La politique de perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement poursuit les objectifs suivants :

- a) Favoriser le perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement par :
 - l'acquisition ou l'approfondissement des connaissances nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions dans les établissements d'enseignement;
 - l'acquisition de nouvelles habiletés ou le développement de nouvelles attitudes reliées à l'évolution de leurs fonctions dans les établissements d'enseignement;
- b) Accroître la qualité des services dispensés dans ses établissements d'enseignement;
- c) Améliorer l'efficacité dans le fonctionnement de ses écoles et de ses centres;
- d) Répondre aux attentes des cadres d'établissements désireux de se perfectionner.
- e) Permettre aux cadres d'établissements d'acquérir, le plus possible, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être :



- 1) Le **savoir...** s'acquiert de la formation instrumentale; c'est ce qu'il faut pour être opérationnel;
- 2) Le **savoir-faire...** s'entend du développement de compétences précises;
- 3) Le **savoir-être...** s'entend de la cohérence d'un individu; le discours rejoint l'action... et chacun aspire à devenir quelqu'un d'une trempe donnée, à être reconnu pour ce qu'il a accompli.

8.3 DISPOSITIONS GÉNÉRALES

La présente politique :

- s'applique dès son adoption par résolution du conseil des commissaires et demeure en vigueur tant qu'elle n'a pas été modifiée;
- s'applique au personnel cadre des établissements d'enseignement;
- doit faire l'objet d'une consultation entre l'Association et la Commission tant pour son adoption que pour sa modification.

8.4 TYPES ET ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT

8.4.1 L'Association peut proposer un plan de perfectionnement pour les activités dites collectives. D'autres activités peuvent être proposées lors d'un comité consultatif de gestion.

8.4.2 Tous les cadres d'établissement d'enseignement ont accès aux activités de perfectionnement.

8.4.3 Le perfectionnement, au sens de cette politique, peut être de type collectif et de type individuel :

- a) Le perfectionnement collectif est surtout relié à des sujets concernant la structure, le style de gestion, la complémentarité des services, les objectifs institutionnels.
- b) Le perfectionnement individuel comprend des activités répondant à un intérêt et/ou à un besoin personnel relié à la fonction.
- c) Les activités de perfectionnement admissibles peuvent prendre diverses formes :

Développement collectif

- Cours universitaires de gestion;
- Coaching de groupe;
- Formation de groupe;
- Vision partagée de laquelle se développera le tissu social de l'organisation. (a)

Développement individuel

- Formation universitaire réglementée;
- Formation d'appoint;
- Stages - échanges;
- Colloques - congrès;
- Coaching; (b)
- Mentorat; (c)
- Temps de ressourcement personnel (lecture, etc.);
- Accompagnement (pour ce que l'on veut qui soit transféré à la relève; cela devra avoir été circonscrit préalablement par le supérieur immédiat; nous sommes au niveau du savoir).

(a)



LE **COACH** EST DIFFÉRENT DU **MENTOR** (DÉFINITION LOCALE)

(b) **Coaching** :

Le **coach** soutient le développement de compétences précises qui sont, ou bien identifiées en carence chez l'individu (par lui ou par un supérieur hiérarchique), ou bien désirées par l'individu.

Un même individu pourrait donc compter sur plusieurs **coachs** car ces derniers seront utilisés pour leurs forces, leur performance et leurs compétences spécifiques. L'employeur choisit les **coachs**. Le **coaching** peut être imposé.

(c) **Mentorat** :

Le **mentor** agit sur l'évolution de la carrière d'un individu. Généralement, il servira de pont intergénérationnel. C'est un accoucheur d'aide qui va stimuler pour que la personne se développe au maximum. C'est un inspirateur, un guide, qui n'aura pas à soutenir l'apprentissage dans l'action, mais plutôt un *projet réflexif de soi*.

Le **mentorat** est un processus volontaire et le **mentor** est toujours choisi par son protégé. Il se doit d'être apte à voir chez quelqu'un ce qu'elle ou il pourrait développer. Il n'a pas d'attente envers son protégé et il accepte qu'il ou elle veuille voler de ses propres ailes.

8.5 BUDGET DE PERFECTIONNEMENT

La Commission assure le financement de la politique locale de perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement :

- a) La commission scolaire fixe un budget annuel de perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement équivalant à 1 % de leur masse salariale globale;

- b) La commission scolaire fait connaître à l'Association, ce à quoi correspond le budget fixé;
- c) Le budget de perfectionnement des cadres d'établissement d'enseignement sert au remboursement des frais d'inscription et de scolarité, des frais de séjour et de déplacement, ainsi que des manuels et du matériel requis pour les activités de perfectionnement;
- d) Trois fois par année, en décembre, en mars et à la fermeture du budget, le directeur général transmet au président de l'Association un état des revenus et dépenses du budget de perfectionnement;
- e) Les surplus et déficits d'opération du budget de perfectionnement sont reportés au budget de l'année suivante.

CHAPITRE 9

LE VERSEMENT DU TRAITEMENT ET LA COTISATION PROFESSIONNELLE

9.1 LE VERSEMENT DU TRAITEMENT

- 9.1.1 Le traitement annuel du cadre d'établissement d'enseignement est réparti en vingt-six (26) versements égaux.
- 9.1.2 Le dernier versement de l'année est le solde du traitement annuel.
- 9.1.3 Les versements échéant durant la période obligatoire de vacances seront remis avant le départ des employés pour les vacances.

9.2 LA COTISATION PROFESSIONNELLE

- 9.2.1 Les modalités qui suivent concernent la retenue et le versement de la cotisation professionnelle à la FQDE (Fédération Québécoise des directeurs et des directrices d'établissement) ou à l'Association s'il y a lieu.

- 9.2.2 La Commission doit faire parvenir à la FQDE et à l'Association avant le 1^{er} décembre de chaque année, la liste du personnel cadre d'établissement d'enseignement en indiquant :
- sa classification ;
 - son traitement ;
 - son lieu de résidence ;
 - son ancienneté de cadre d'établissement d'enseignement ;
 - son ancienneté à la Commission ;
 - son pourcentage de tâche pour les personnes à temps partiel.

Toute modification, en cours d'année, est assujettie aux mêmes exigences.

- 9.2.3 À moins d'un avis écrit contraire du cadre d'établissement d'enseignement, dans les trente (30) jours suivant son engagement ou sa nomination, la Commission déduit le montant de la cotisation professionnelle fixée par la FQDE ou l'Association pour chacun de ses cadres d'établissement d'enseignement.
- 9.2.4 La Commission effectue cette déduction en prélevant les montants sur tous les versements de traitement.
- 9.2.5 La Commission verse mensuellement les sommes perçues à la FQDE ou à l'Association, s'il y a lieu.
- 9.2.6 Au début de juin, la FQDE communique à la commission scolaire le taux de cotisation annuelle pour l'année suivante.
- 9.2.7 La FQDE prend fait et cause de toute action qui pourrait découler de l'application des présentes dispositions. Les présentes dispositions prennent fin le trente (30) juin de chaque année et sont reconduites le 1^{er} juillet de chaque année à moins qu'elles ne soient dénoncées par l'une ou l'autre des parties.

CHAPITRE 10 - LE DROIT DE RECOURS

- 10.1 Certains droits de recours (congédiement, non-renouvellement, résiliation d'engagement, suspension sans traitement, etc.) sont déjà prévus au Règlement.
- 10.2 La politique de gestion prévoit les recours engendrés uniquement par cette politique.
- 10.3 Une personne qui se croit lésée quant à l'application et à l'interprétation de la présente politique doit soumettre, par écrit, sa plainte à la commission scolaire. La Commission a vingt (20) jours ouvrables pour donner une réponse par écrit à la personne concernée.
- 10.4 La personne qui n'est pas d'accord avec la décision de la commission scolaire dispose d'un délai de vingt (20) jours ouvrables pour aviser la Commission que la plainte sera soumise au Comité de relations professionnelles. Une copie de cette demande est expédiée au représentant de son Association.
- 10.5 Le comité des relations professionnelles étudie la plainte et fait ses recommandations dans un délai de quinze (15) jours ouvrables de la réception de la plainte.
- 10.6 Si l'un des membres du comité est personnellement concerné, l'Association lui substituera un autre membre de la commission scolaire.
- 10.7 Si la recommandation du comité est unanime, elle est déposée à la commission scolaire pour fins d'approbation.
- 10.8 Dans le cas où il n'y a pas de consensus, des avis séparés sont soumis au conseil des commissaires par l'intermédiaire de la direction générale, lequel conseil prend une décision.



Commission scolaire
des Monts-et-Marées

Annexe A

Probation des cadres d'établissement d'enseignement

Document annexé à la
Politique de gestion des cadres d'établissement
adoptée lors de la réunion du conseil des commissaires,
le mercredi 2 février 2000,
et amendée lors de la réunion du conseil des commissaires,
du 25 juin 2002.

PROBATION DES CADRES D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

DÉMARCHE PROPOSÉE :

- En début de mandat, le supérieur immédiat présente au probaniste concerné le document de support. La démarche s'amorce autour de priorités de développement ou de comportement. Celles-ci se doivent de résumer les attentes de l'employeur. Le focus devrait être mis sur des habiletés et des attitudes jugées essentielles ou en carence potentielle chez le probaniste.
- Chacune des rencontres permet d'évaluer la progression du probaniste, de statuer sur l'acquisition de certaines compétences et de prioriser le développement de certains comportements, de certaines habiletés et de certaines attitudes. La co-évaluation est évidemment à la base du processus et fortement encouragée.
- Il faut comprendre que cette démarche est évolutive, comme le sera le comportement de la nouvelle direction, et qu'elle vise à ajuster les compétences du probaniste à la fonction qu'il occupe. Nous reconnaissons qu'une organisation est en mouvement et que la direction doit l'influencer et aussi s'y adapter.
- Le supérieur immédiat peut proposer au probaniste, du *coaching* ou différentes formes de perfectionnement pour le soutenir dans son intégration à la fonction.
- Le processus prévoit trois rencontres formelles annuelles. Les dates de ces rencontres devront être consignées au document de support et les recommandations, telles celles de retenir les services du probaniste, résumées à la section « Commentaires ».
- L'évaluation portera sur le comportement global attendu, à partir d'observations objectives, et sur chacun des sous-items priorisés qui seront encerclés.

Échelle :

- | | |
|---|---|
| • Très satisfaisant | 1 |
| • Satisfaisant | 2 |
| • Devrait être amélioré | 3 |
| • Ne répond pas aux attentes souhaitées | 4 |

LES COMPORTEMENTS ATTENDUS*

COMPORTEMENTS ATTENDUS	Évaluation
<p>Habilités interpersonnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Communication orale; 2) Qualité des communications interpersonnelles; 3) Leadership; 4) Gestion des conflits; 	
<p>Habilités cognitives :</p> <ul style="list-style-type: none"> 5) Analyse-synthèse; 6) Jugement; 7) Intelligence; 8) Ouverture au changement; 9) Créativité; 	
<p>Caractéristiques personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> 10) Résistance au stress; 11) Sens des responsabilités; 12) Dynamisme; 13) Capacité d'adaptation; 14) Crédibilité et transparence; 	
<p>Habilités managériales :</p> <ul style="list-style-type: none"> 15) Planification; 16) Organisation; 17) Contrôle; 18) Prise de décision; 19) Communication écrite; 	
<p>Valeurs et vision éducationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> 20) Promotion des valeurs d'éducation; 21) Service à la clientèle; 22) Entrepreneurship; 23) Leadership pédagogique; 24) Commentaires d'ordre général. 	

** Chacun de ces points est défini dans les pages qui suivent.*

Habilités interpersonnelles

1) Communication orale :

Capacité de transmettre et de recevoir des messages oraux de façon à atteindre les buts de la communication :

- a) structure ses messages;
- b) donne des messages clairs et complets;
- c) adapte son vocabulaire à son interlocuteur;
- d) va droit au but;
- e) vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs;
- f) est attentif à son ou ses interlocuteurs;
- g) reformule les messages reçus;
- h) pose des questions;
- i) encourage à parler;
- j) transmet les messages sans les déformer.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

2) Qualité des communications interpersonnelles :

Capacité de créer et de maintenir un contact interpersonnel propice à un bon esprit de collaboration :

- a) entre en contact et transige efficacement avec les gens, en ayant une communication ouverte et honnête tout en respectant les différences d'opinion;
- b) inspire confiance aux autres en étant ouvert à leurs attentes et à leurs critères;
- c) fait preuve de tact, d'écoute et de chaleur dans ses propos et démontre une habileté sociale à tenir compte du contexte;
- d) préserve la confidentialité des informations reçues;
- e) prend le temps d'écouter attentivement son interlocuteur; fait ressortir les éléments essentiels et en valide la compréhension;
- f) prend les mesures nécessaires afin de se rendre accessible aux autres;
- g) comprend le problème de l'autre sans s'y laisser prendre émotionnellement;
- h) démontre un haut niveau de préoccupation en regard de la qualité de l'intervention et du contact ainsi que du respect de l'éthique professionnelle.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

3) Leadership :

Capacité d'influencer son ou ses interlocuteurs (son supérieur, ses pairs, ses collaborateurs, les parents ou tout autre individu) par son savoir, son savoir-faire ou par son savoir-être tout en sachant adapter son style selon les situations et les enjeux présentés :

- a) obtient facilement l'adhésion et la mobilisation des autres individus;
- b) inspire confiance et respect;
- c) utilise les bons arguments pour convaincre du bien-fondé de son point de vue;
- d) n'hésite pas à aller au-devant de l'action et à s'impliquer personnellement avec ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs visés;
- e) met en place les moyens de préserver les acquis (continuité);
- f) mobilise les gens autour des valeurs individuelles, sociétales ou organisationnelles (de valeurs);
- g) suscite des projets qui captivent et stimulent l'imagination (de vision);
- h) mobilise les autres autour d'enjeux et de défis stratégiques en faisant appel à ses connaissances et à ses compétences dans un secteur spécifique (expertise);
- i) peut persuader les autres d'adhérer à ses idées et projets par son attitude de meneur, sa crédibilité et en inspirant confiance et respect (charisme).

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

4) Gestion des conflits :

Capacité de reconnaître les situations conflictuelles, d'y faire face et de les gérer dans une perspective de recherche de solution :

- a) est sensible et à l'écoute de l'apparition de toute situation conflictuelle;
- b) recueille les informations pertinentes et concilie les mécontentes sans favoritisme;
- c) recherche, propose des solutions pertinentes qui soient acceptables par les personnes concernées;
- d) amène les individus à s'entendre sur un sujet donné;
- e) agit de façon à maintenir la communication entre les personnes impliquées.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

Habiletés cognitives

5) Analyse-synthèse :

Capacité d'identifier et de mettre en relation les éléments d'une situation puis d'en dégager et regrouper les éléments essentiels pour reconstituer un tout homogène et logique :

- a) aborde un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision son origine, les causes et d'identifier les solutions pertinentes;
- b) dégage l'essentiel d'une situation à partir de plusieurs éléments;
- c) détecte les problèmes;
- d) formule des hypothèses;
- e) identifie des causes;
- f) regroupe les éléments de façon significative;
- g) fait ressortir une ou des idées maîtresses;
- h) tire des conclusions;
- i) résume.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

6) Jugement

Habilité à saisir avec justesse et à relativiser les éléments d'un problème, à énoncer une opinion, à donner une appréciation basée sur un ensemble de faits observés et objectifs :

- a) porte un jugement professionnel en ce qui concerne diverses problématiques en se basant sur des valeurs :
- d'intégrité, en se montrant impartial et juste;
 - d'équité, en reconnaissant ce qui est dû à chacun;
 - d'éthique, en se montrant loyal envers ses collègues et son organisation, en respectant les engagements pris et les normes professionnelles dans le cadre de son travail;
- b) distingue l'essentiel du superflu;
- c) distingue les faits des hypothèses;
- d) identifie des solutions et alternatives;
- e) pèse le pour et le contre des alternatives ; porte des jugements appuyés sur des faits.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

7) Intelligence :

Capacité de saisir et de traiter des données complexes, ambiguës, émotionnelles et diversifiées, de comprendre, de s'adapter et de composer à la fois de façon nuancée, sensible, logique et équilibrée :

- a) fait preuve de sensibilité et d'ouverture tout en démontrant de la rigueur et de l'empathie dans ses interventions;
- b) démontre une grande acuité intellectuelle afin de conceptualiser mentalement une situation imprévue;
- c) apprécie la pensée abstraite et la complexité, tout en pouvant concrétiser ses idées;
- d) adapte ses interventions sociales et interpersonnelles en faisant preuve d'ouverture d'esprit, de diplomatie, d'équilibre émotionnel et de nuance.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

8) Ouverture au changement :

Capacité d'anticiper, de promouvoir, de provoquer et de gérer le changement :

- a) fait preuve d'ouverture face aux nouvelles tendances, orientations et développe des stratégies globales pour son établissement;
- b) communique et véhicule des idées et des projets de changement et en assure l'implantation;
- c) suscite le changement en incitant les autres à requestionner leurs idées, leurs façons de faire tout en leur apportant l'appui nécessaire pour y arriver;
- d) appuie les autres en période de changement et facilite la transition provoquée par ces changements;
- e) est à l'écoute des résistances et des malaises reliés au changement, agit de façon à informer et à sécuriser les membres de son équipe dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

9) Créativité :

Capacité d'apporter des idées nouvelles et d'imaginer des façons de faire différentes :

- a) utilise l'intuition et le flair pour transformer et réorganiser les idées recueillies;
- b) fournit des réponses ou des solutions très inédites qui sortent des sentiers battus;
- c) est à l'affût des nouvelles idées, des nouvelles théories et approches pédagogiques, en fait la promotion dans son milieu;
- d) dépasse le connu et les évidences pour accéder à des informations nouvelles;
- e) peut redéfinir, modifier et transformer les idées, les processus et les approches actuelles;
- f) fait naître une idée tout à fait nouvelle;
- g) fait des entorses aux règles et prend des risques mesurés et pondérés.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

Caractéristiques personnelles

10) Résistance au stress :

Capacité de fonctionner adéquatement dans un milieu de travail en présence de difficultés, de tension, de frustration et de pression :

- a) est énergique et peut supporter de longues périodes de stress;
- b) se maintient confortable et en action devant des situations tendues, difficiles et conflictuelles;
- c) démontre une bonne stabilité émotionnelle et un très bon contrôle de soi;
- d) accepte les résultats imparfaits et les échecs;
- e) tolère un certain niveau de risques;
- f) agit sans précipitation;
- g) fait confiance en ses capacités, ses connaissances, son expertise et son potentiel pour se maintenir efficace et en action;
- h) prend position, assume ses opinions et les défend malgré les difficultés.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

11) Sens des responsabilités :

Capacité de faire preuve de rigueur, de persévérance et de fidélité dans l'exercice de ses fonctions :

- a) démontre un niveau élevé de conscience professionnelle;
- b) démontre de l'engagement et de la loyauté envers son organisation, les membres de son équipe, les parents et la clientèle;
- c) évalue et assume les conséquences de ses actes et de ses décisions;
- d) prend les choses au sérieux et manifeste de l'éthique professionnelle.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

12) Dynamisme :

Capacité de démontrer de l'enthousiasme, de la détermination et de déployer un haut niveau d'énergie :

- a) accomplit ses activités avec ardeur, vitalité et entrain;
- b) poursuit ses projets et ses idées avec acharnement et constance;
- c) démontre une attitude positive qui incite à agir;
- d) persiste dans ses efforts malgré les difficultés;
- e) peut travailler de façon soutenue dans une ambiance difficile et exigeante;
- f) prend les moyens nécessaires pour arriver à ses fins.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

13) Capacité d'adaptation :

Capacité de s'adapter à différentes situations sans difficulté ou inconfort majeur et de fonctionner dans l'incertitude et l'ambiguïté :

- a) démontre de la flexibilité à se libérer des règles, des façons de faire et d'attitudes personnelles qui ne sont pas en harmonie avec les exigences de la situation ou des autres intervenants et en adopte de nouvelles;
- b) peut fonctionner dans une structure ou un encadrement où il y a de l'inconnu;
- c) est à l'écoute de son environnement;
- d) apprend de ses expériences;
- e) accepte les suggestions ou les refus des autres;
- f) reconnaît ses erreurs et apporte les correctifs appropriés.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

14) **Crédibilité et transparence :**

Capacité à dégager autour de soi de la confiance et de la rigueur, par des interventions cohérentes, crédibles et transparentes :

- a) crée rapidement un lien de confiance et d'ouverture auprès des membres de son équipe, des parents et ses supérieurs et ses collègues;
- b) agit de façon intègre et spontanée, en affichant de la congruence entre ses valeurs et ses interventions;
- c) témoigne de la cohérence soutenue dans l'ensemble de ses interventions.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

Habiletés managériales

15) Planification

Capacité d'identifier la finalité d'une activité, d'établir des priorités et de fixer des objectifs à atteindre à court, moyen et long termes :

- a) identifie clairement les éléments critiques et essentiels d'un mandat ou d'une tâche à accomplir et réalise le travail dans les délais prévus à cette fin;
- b) met en place les étapes menant à la réalisation du projet identifié;
- c) identifie les ressources disponibles (humaines, financières et matérielles);
- d) prévoit et évalue les difficultés possibles et les conséquences.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

16) Organisation

Capacité de structurer et d'entreprendre des activités individuelles ou collectives, de déterminer les conditions d'utilisation des ressources nécessaires et de coordonner l'ensemble en fonction des objectifs visés :

- a) utilise au maximum son temps et ses ressources personnelles afin de réaliser les objectifs attendus;
- b) prévoit l'agencement des activités et des ressources nécessaires à la réalisation des projets;
- c) démontre par des gestes concrets son engagement réel à réaliser ses idées, ses projets et ses objectifs;
- d) choisit les moyens d'action efficaces;
- e) établit des points de contrôle;
- f) fait le lien avec les différentes personnes impliquées.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

17) Contrôle

Capacité d'évaluer les résultats compte tenu des objectifs visés, de la qualité des services à offrir et d'apporter les correctifs appropriés :

- a) met en place des mécanismes qui assurent l'évolution et le progrès des dossiers et des projets vers l'atteinte des objectifs, suggère des actions correctives si nécessaire;
- b) fixe des points de contrôle;
- c) examine périodiquement l'état des projets en cours;
- d) compare les résultats obtenus aux objectifs fixés;
- e) analyse et identifie les causes des écarts;
- f) respecte les délais.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

18) Prise de décision

Capacité d'effectuer un choix conscient entre plusieurs alternatives ou solutions dans un délai raisonnable et de prendre action en tenant compte des objectifs :

- a) analyse et prend une décision lorsque la situation l'exige et en assume les conséquences éventuelles;
- b) produit une solution efficace basée sur une bonne cueillette d'information suivie d'une analyse rigoureuse et logique;
- c) donne des faits pour appuyer sa décision;
- d) prend des risques; agit même s'il ne contrôle pas toutes les conséquences et les informations;
- e) agit rapidement et efficacement (en situation de crise ou d'urgence);
- f) se préoccupe de maintenir la qualité et l'excellence dans ses décisions (service à la clientèle, stratégies d'intervention, contenu pédagogique).

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

19) Communication écrite

Capacité de s'exprimer par écrit dans un français grammatical correct et de façon à être bien compris par ses lecteurs :

- a) structure bien ses phrases;
- b) rédige et transmet des messages clairs, concis et complets;
- c) adapte son vocabulaire et son style en fonction de la situation;
- d) s'exprime dans un langage techniquement correct (grammaire et orthographe).

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

Valeurs et vision éducationnelle

20) Promotion des valeurs d'éducation

Habilité à promouvoir des valeurs d'éducation dans l'école et à prioriser le service à la clientèle :

- a) démontre un esprit visionnaire pour projeter son institution dans le temps;
- b) influence son milieu par l'instauration d'un projet éducatif;
- c) partage avec ses collègues et ses collaborateurs son expertise, ses connaissances;
- d) définit les valeurs de son établissement en tenant compte de l'élève, des parents et de l'ensemble des intervenants.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

21) Service à la clientèle

Capacité à saisir et à répondre adéquatement aux besoins de la clientèle (interne et externe) en maintenant un niveau de qualité élevé et un degré de satisfaction supérieur :

- a) est à l'écoute des besoins et démontre une souplesse d'ajustement à différentes clientèles et situations;
- b) porte un intérêt à la qualité du contenu pédagogique, favorise l'application des nouvelles technologies d'enseignement et rejette ce qui ne rencontre pas les critères d'excellence;
- c) se préoccupe de répondre exactement aux besoins de la clientèle;
- d) manifeste de l'ouverture et une conscience professionnelle dans ses relations avec les parents;
- e) fait preuve de rigueur, de congruence et de transparence dans ses interventions avec l'ensemble des intervenants.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

22) Entrepreneurship

Capacité de traduire une idée en projet, de prendre des risques, de décider en tenant compte des moments stratégiques et opportuns et d'assumer les conséquences de ses décisions :

- a) dépasse le connu et ne se laisse pas arrêter par des difficultés;
- b) est centré sur l'atteinte des objectifs;
- c) aime relever des défis et connaît le succès;
- d) s'engage et s'investit à fond dans son milieu afin de développer, d'améliorer et de dépasser les standards de son organisation;
- e) démontre une volonté de dépassement et une attitude ouverte et positive afin d'assurer une croissance constante de son organisation tant en termes de qualité que de résultats à atteindre;
- f) veut réaliser les objectifs établis en se surpassant et en maintenant des normes élevées de qualité.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

23) Leadership pédagogique

Capacité à prioriser la formation intellectuelle et morale des enfants, à favoriser leur apprentissage et à développer des approches modernes et dynamiques :

- a) est à l'affût et à l'écoute des questions concernant les matières enseignées et les tendances de la réflexion didactique et pédagogique;
- b) génère, en collaboration avec son équipe, des projets éducatifs actualisés et modernes;
- c) exploite l'expertise et les compétences de son personnel enseignant, afin d'assurer la qualité de la pédagogie ; leur assure le soutien et le support appropriés;
- d) suscite la collaboration et l'engagement de son personnel, s'ouvre à d'autres contributions et à la concertation dans le but d'atteindre les résultats;
- e) fait preuve de persuasion et d'influence;
- f) se dote et s'entoure de personnes compétentes; favorise le perfectionnement et le dépassement personnel de ses enseignants;
- g) dégage et partage les grandes tendances présentes dans l'éducation.

Note de l'évalué :

Note de l'évaluateur :

Résultat global : _____

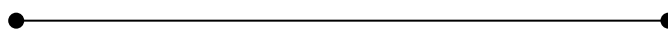
Résultat d'une spécificité retenue :

- Item : _____ Résultat : _____ : _____

24) Commentaires d'ordre général :

De l'évalué :

De l'évaluateur :



Années de probation : 20__-20__ (1) ;
20__-20__ (2) ;
20__-20__ (si nécessaire)

Dates des rencontres : _____

Signature du probaniste : _____

Signature de l'évaluateur : _____



Commission scolaire
des Monts-et-Marées

Annexe B

L'évaluation des cadres d'établissement d'enseignement

Document annexé à la
Politique de gestion des cadres d'établissement
adoptée lors de la réunion du conseil des commissaires,
le mercredi 2 février 2000,
et amendée lors de la réunion du conseil des commissaires,
le _____ 2002.

L'ÉVALUATION DES CADRES D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

1.0 RESPONSABILITÉ DE L'ÉVALUATION

L'évaluation des cadres d'établissement d'enseignement relève de la direction générale. Dans le cas d'une direction adjointe, la responsabilité est déléguée au supérieur immédiat qui associe le directeur général à la démarche.

2.0 FRÉQUENCE ET OBJETS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation suppose un minimum d'une rencontre annuelle et elle porte sur :

- La gestion de l'école;
- Le projet éducatif;
- Le plan de la réussite;
- L'implantation de la réforme;
- La gestion des plans d'intervention;
- L'exercice du leadership pédagogique;
- L'animation et l'évaluation du personnel;
- L'animation du conseil d'établissement et des parents;
- L'utilisation des budgets dans un contexte de reddition des comptes;
- Le choix des priorités et des moyens d'action en lien avec la réussite éducative.

Un document de support accompagnera la démarche (attentes, etc.).

3.0 CADRE DE LA DÉMARCHE

Les comportements généraux attendus à la base de la probation personnaliseront la démarche, au besoin.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 - PRÉAMBULE.....	1
1.1 - INTRODUCTION.....	1
1.2 - LES OBJECTIFS.....	1
1.3 - LE CHAMP D'APPLICATION.....	2
CHAPITRE 2 - LES DÉFINITIONS.....	2
CHAPITRE 3 - CONSULTATION ET PARTICIPATION	4
3.1 - COMITÉ DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET CONSULTATION.....	4
3.2 - PARTICIPATION.....	5
CHAPITRE 4 - ORGANISATION ADMINISTRATIVE, RÈGLES D'EFFECTIFS ET DÉFINITIONS DES POSTES	5
CHAPITRE 5 - LE CLASSEMENT	6
CHAPITRE 6 - L'EMPLOI	7
6.1 - DÉFINITION	7
6.2 - SUJETS.....	7
6.3 - LA RÉORGANISATION ADMINISTRATIVE.....	7
6.4 - L'AFFECTATION TEMPORAIRE	8
6.5 - LA SÉLECTION	9
6.6 - L'ENGAGEMENT ET LA NOMINATION.....	10
6.7 - LA PROBATION.....	10
6.8 - L'ÉVALUATION	12
6.9 - LE DOSSIER PROFESSIONNEL	12
6.10 - LA MISE EN DISPONIBILITÉ.....	12
6.11 - LA RESPONSABILITÉ CIVILE ET PÉNALE	13
6.12 - LA SUSPENSION.....	13
6.13 - LE CONGÉDIEMENT, LE NON-RENGAGEMENT ET LA RÉSILIATION D'ENGAGEMENT	14
6.14 - LA DÉMISSION.....	14

CHAPITRE 7 - LES BÉNÉFICES DE L'EMPLOI	14
7.1 - LES VACANCES ANNUELLES.....	14
7.2 - LE TEMPS COMPENSATOIRE	15
7.3 - LES CONGÉS FÉRIÉS	15
7.4 - LES CONGÉS SOCIAUX.....	15
7.5 - LE CONGÉ SANS TRAITEMENT	16
7.6 - LES ABSENCES POUR AFFAIRES PROFESSIONNELLES.....	17
7.7 - LES ABSENCES POUR CHARGE PUBLIQUE.....	17
7.8 - L'ABSENCE POUR AFFAIRES RELATIVES À L'ÉDUCATION.....	18
7.9 - LES FRAIS DE DÉJOUR ET DE DÉPLACEMENT	18
CHAPITRE 8 - LE PERFECTIONNEMENT.....	18
8.1 - FONDEMENTS.....	16
8.2 - OBJECTIFS.....	19
8.3 - DISPOSITIONS GÉNÉRALES	20
8.4 - TYPES ET ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT	20
8.5 - BUDGET DE PERFECTIONNEMENT	22
CHAPITRE 9 -	LE VERSEMENT DU TRAITEMENT ET
	LA COTISATION PROFESSIONNELLE.....
	23
9.1 - LE VERSEMENT DU TRAITEMENT	23
9.2 - LA COTISATION PROFESSIONNELLE.....	23
CHAPITRE 10 - LE DROIT DE RECOURS.....	25
ANNEXE A - LA PROBATION	26
- DÉMARCHE PROPOSÉE.....	27
- LES COMPORTEMENTS ATTENDUS	28
- HABILITÉS INTERPERSONNELLES	29
- HABILITÉS COGNITIVES.....	33
- CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	38
- HABILITÉS MANAGÉRIALES.....	43
- VALEURS ET VISION ÉDUCATIONNELLE	48
- COMMENTAIRES D'ORDRE GÉNÉRAL.....	52
ANNEXE B - L'ÉVALUATION DES CADRES D'ÉTABLISSEMENT.....	54