



Commission scolaire  
**DES PHARES**

**SYSTÈME DE PROBATION  
DU NOUVEAU CADRE D'ÉTABLISSEMENT  
OU DE SERVICES**

*et*

**SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL  
DU CADRE D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICES  
AYANT DÉPASSÉ LE STADE PROBATOIRE**

*Orientations  
Guide  
Formulaires*

**DIRECTION GÉNÉRALE**

**Mars 2011**

## INTRODUCTION

Conformément à la politique de gestion du personnel cadre, la ou le gestionnaire en première affectation régulière est en période de probation. De la même manière, les pratiques en matière de développement professionnel des gestionnaires visent à favoriser le développement personnel, fonctionnel et organisationnel pour le personnel cadre ayant dépassé le stade probatoire.

*Le système de probation du nouveau cadre et Le système de développement professionnel du cadre ayant dépassé le stade probatoire* en vigueur à la Commission scolaire sont présentés dans le présent document. En première partie, la description du système de probation, ses objectifs, ses modalités, le rôle de chacun des intervenants ainsi qu'un guide à l'application du système de probation des nouveaux cadres sont présentés.

Dans la seconde partie, le système de développement professionnel du cadre ayant dépassé le stade probatoire est explicité. Des formulaires pour l'application de ces systèmes sont proposés en annexe. Les profils des compétences des diverses catégories de cadres sont également intégrés à ce document.

## PREMIÈRE PARTIE

### SYSTÈME DE PROBATION DU NOUVEAU CADRE D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICES

#### 1.0 LE CONCEPT DE PROBATION

La probation est cette période de pratique professionnelle au cours de laquelle le nouveau cadre doit faire preuve de ses compétences. Habituellement d'une durée d'un an, cette période est normalement comprise entre l'entrée en fonction du cadre et la reconnaissance officielle du candidat à exercer ce poste.

Au cours de cette période, ce cadre sera soumis au système de probation afin qu'il puisse bénéficier d'une relation d'aide et faire preuve de ses compétences au poste où il a été affecté. Il pourra être invité à s'inscrire à des sessions de perfectionnement.

#### 2.0 LE CONCEPT : ÉLÉMENT DE COMPÉTENCE

Dans ce contexte, un élément de compétence signifie toute donnée relative à l'action pédagogique, administrative et professionnelle pertinente à la fonction de cadre. Le profil de compétences se retrouve au formulaire PC-02 et PC-03 et est détaillé en annexe. Les documents PC-04 et PC-05 sont les fiches d'évaluation des cadres d'établissement et des cadres de services.

#### 3.0 LES OBJECTIFS DU SYSTÈME DE PROBATION

L'instauration d'une période de probation vise les objectifs suivants :

- 3.1 Initier, encourager et assister le cadre débutant à son nouveau poste.
- 3.2 Permettre à la personne de faire la preuve de ses compétences comme cadre.

#### 4.0 LES MODALITÉS DE RÉALISATION DU SYSTÈME DE PROBATION

Le présent système de probation sera soutenu par la structure interne de la Commission. Des rôles seront dévolus à chaque entité administrative impliquée.

##### 4.1 La coordination du système de probation

La directrice générale ou le directeur général est responsable de la coordination du système de probation de tout nouveau cadre. Il est tenu d'animer, de coordonner et de superviser l'application du système de probation. Il assure la communication, selon les modalités en vigueur, avec la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat de la ou du probaniste, lorsque cela est possible, et de la directrice ou du directeur des Services des ressources humaines pour fin de gestion du personnel.

##### 4.2 L'application du système de probation

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat de la ou du probaniste est responsable de l'application du système de probation. En collaboration avec la direction générale, lorsque cela est possible, elle ou il voit à ce que les tâches

suivantes soient dûment effectuées :

- Intégrer le nouveau cadre au système de probation;
- Lui préciser son rôle et ses responsabilités;
- Agir comme aide et conseil auprès de la ou du probaniste;

Sinon, c'est la direction générale qui assume cette application.

#### 4.3 Le comité de probation

##### 4.3.1 Nature du comité

Le comité de probation d'un nouveau cadre est composé de trois personnes : la directrice générale ou le directeur général, la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat et la ou le probaniste.

Dans son rôle d'aide et conseil auprès de la ou du probaniste, la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat peut inviter cette dernière ou ce dernier à se choisir un ou des collègues pour l'aider à l'élaboration de ses objectifs et à la planification de son plan d'action. La ou le probaniste peut aussi être invité, dans l'exercice de son quotidien, à échanger avec des collègues sans pour cela outrepasser le lien de supervision de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat.

Lorsque le nouveau cadre relève directement de la direction générale, le comité se compose alors uniquement de deux personnes : le probaniste et la directrice générale ou le directeur général.

##### 4.3.2 Rôle du comité

Le comité de probation devra :

- a) présenter le système de probation au nouveau cadre;
- b) identifier les éléments de compétences attendus chez la ou le probaniste;
- c) fixer les rencontres formelles;
- d) préciser le mode d'évaluation;
- e) analyser les difficultés rencontrées;
- f) proposer des solutions.

##### 4.3.3 Rôle de la supérieure immédiate ou du supérieur immédiat (le cas échéant)

En collaboration avec la direction générale, la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat évalue l'action pédagogique et/ou administrative de la ou du probaniste. Elle ou il rédige un rapport d'évaluation. Elle ou il formule une recommandation relative à la reconnaissance officielle des

compétences du nouveau cadre. Lorsque le supérieur immédiat est la direction générale, c'est ce dernier qui remplit ce rôle.

#### 4.3.4 Rôle de la ou du probaniste

Le nouveau cadre est partie prenante du processus de probation. Il participe activement à l'analyse des éléments de compétences qui lui sont assignés. Il considère ces éléments de compétences comme des incitations, comme des attentes pédagogiques, administratives et professionnelles. Il s'engage à les appliquer durant sa probation. Il les utilisera lors de son auto-évaluation à la fin de la période.

Ce nouveau cadre doit développer des attitudes propres à sa fonction. Il doit aussi participer activement à l'atteinte des objectifs du système de probation.

#### 4.3.5 Rôle de la directrice générale ou du directeur général

La directrice générale ou le directeur général assure la coordination du système de probation tel que cité au point 4.1. Elle remplit le rôle indiqué en 4.3.3 lorsqu'elle ou il est le supérieur immédiat.

C'est elle ou lui qui prépare l'avis de recommandation de la ou du probaniste et qui l'achemine au conseil des commissaires en vue de confirmer ou non le nouveau cadre dans ses fonctions de gestionnaire.

## 5.0 UTILISATION DU GUIDE DU SYSTÈME DE PROBATION

Le comité de probation présente au nouveau cadre le présent document *Système de probation*. Les membres du comité procèdent à l'identification des éléments de compétences issus du présent document et à d'autres éléments pouvant être établis par eux-mêmes selon les besoins.

Le nouveau cadre doit considérer les éléments de compétences comme des attentes de la Commission scolaire pour accomplir adéquatement les tâches reliées à son poste.

Le comité de probation doit référer à ces éléments de compétences tout au long de la période de probation.

## 6.0 CAS DE RÉVISION

En cas de désaccord, la ou le probaniste pourra soumettre son point de vue par écrit à la Commission scolaire.

## 7.0 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

Un calendrier des opérations est présenté afin d'indiquer clairement les étapes à suivre dans l'application du système de probation des nouveaux cadres d'établissement ou de services.

ACTIVITÉS	TÂCHES	RESPONSABLES	TEMPS	FICHES OU FORMULES	
7.1	Identification et inscription du probaniste Inscrire les probanistes	Direction générale Supérieur immédiat	1 <sup>er</sup> mois 1 <sup>er</sup> mois	----- PC-01	
7.2	Formation du comité de probation	Direction générale Supérieur immédiat	1 <sup>er</sup> mois	-----	
7.3	Documentation et information  Envoyer au supérieur immédiat les documents appropriés  Étudier les documents : membres du comité et probaniste	Service du personnel Supérieur immédiat	1 <sup>er</sup> mois	Document : Système de probation du nouveau cadre avec formulaires PC-01 à 06	
7.4	Éléments de compétences	Présenter les éléments de compétences	Supérieur immédiat	1 <sup>er</sup> mois	PC-02 PC-03
7.5	Aide et assistance	Rencontrer le probaniste	Supérieur immédiat  Supérieur immédiat et le comité	Entre le 1 <sup>er</sup> et le 10 <sup>e</sup> mois	-----
7.6	Évaluation	Évaluer le probaniste lors d'un entretien d'évaluation	Supérieur immédiat et le comité	5 <sup>e</sup> et 10 <sup>e</sup> mois	PC-04 PC-05
7.7	Recommandation	Expédier les évaluations  Rédiger le rapport final  Rédiger l'avis de recommandation	Direction générale ou supérieur immédiat  Direction générale  Direction générale	À la fin du 10 <sup>e</sup> mois	PC-04  PC-05  PC-06 PC-07

## **8.0 LES RENCONTRES FORMELLES (ENTRETIEN D'ÉVALUATION ET RAPPORTS)**

La directrice générale ou le directeur général et la supérieure immédiate ou le supérieur immédiat rencontrent de façon formelle, au moins deux fois par année, le nouveau cadre. Lors de ces réunions, ils développent une relation d'aide et de support au probaniste.

La fiche d'identification de la ou du probaniste PC-01 est complétée à la première rencontre. Des comptes rendus de chacune des rencontres de probation sont rédigés.

À la fin de la période de probation, un rapport et une recommandation sont préparés et déposés à huis clos au conseil des commissaires en vue d'une décision de confirmation ou de non confirmation du probaniste dans ses fonctions de gestionnaire.

## **9.0 ÉTABLISSEMENT DES ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCES**

Le comité de probation doit identifier, dès la première rencontre, les éléments de compétences qui seront retenus lors de l'entrevue d'évaluation.

## **10.0 ÉVALUATION DE LA OU DU PROBANISTE**

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat, lorsque cela est possible, et la directrice générale ou le directeur général s'assurent que les éléments de compétences propres au poste de ce nouveau cadre ont bien été identifiés.

L'évaluation se fait en regard des éléments de compétences retenus et en relation avec la fonction de la ou du probaniste.

Une recommandation est rédigée par la directrice générale ou le directeur général après étude et discussion avec les membres du comité de probation.

Le nouveau cadre est invité à compléter la fiche d'auto-évaluation PC-04 et à la remettre à son supérieur immédiat, deux jours avant la réunion finale du comité de probation.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU CADRE D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICES AYANT DÉPASSÉ LE STADE PROBATOIRE**

Au-delà de la probation du nouveau cadre existe la nécessité de poursuivre le développement professionnel de celui-ci tout au long de sa carrière. Cette poursuite se fait en rapport avec le profil attendu pour la fonction de travail accomplie. Pour cette raison, les mêmes documents-supports sont employés, seul le niveau d'atteinte des compétences varie entre celui atteint par le probaniste et celui atteint par la personne en poste depuis plus longtemps. Les attentes face au développement du cadre ayant dépassé le stade probatoire seront différentes.

#### **1.0 LE CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL**

L'ensemble des documents utilisés pour la probation le sont également pour l'accompagnement professionnel, hormis l'élément « Avis de recommandation » PC-06, qui est remplacé par le document « Programme de développement professionnel » PC-07. Bien évidemment l'intention n'est plus la même car elle consiste à assumer le développement des compétences du cadre et non pas pour recourir à une évaluation menant à une recommandation de fin, de poursuite ou d'interruption de la probation.

Le développement professionnel chez un individu est similaire à un long processus d'apprentissage. La personne est considérée comme un apprenant qui, au fil du temps, construit et reconstruit ses savoirs. La vision de l'apprentissage est ici constructiviste dans la mesure où les expériences pratiques personnelles sont à la base du développement de savoirs mobilisés par l'exercice des compétences. Ces expériences sont à la fois naturelles, conscientes et planifiées. De plus, le processus d'apprentissage est en même temps individuel et collectif.

L'individu joue un rôle important dans son propre développement professionnel. Il peut utiliser plusieurs moyens pour apprendre et maîtriser son métier, entre autres l'analyse de situations de la pratique, la participation à certaines activités, etc. Cela nécessite de l'intérêt personnel et de l'engagement de la part de ce dernier, ce qui permet d'acquérir graduellement des connaissances dont il a besoin et de rehausser le niveau d'atteinte de ses compétences.

#### **2. LES OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL**

L'instauration du développement professionnel et de l'accompagnement qui en résulte vise les objectifs suivants :

- 2.1 Initier, encourager le processus d'apprentissage;
- 2.2 Profiter des expériences de travail pour qu'elles deviennent des savoirs mobilisés dans le déploiement des compétences.

#### **3. RÔLE DES PERSONNES IMPLIQUÉES**

La mise en place du système de développement professionnel du cadre d'établissement ou de services ayant dépassé le stage probatoire se fait essentiellement entre le supervisé et son supérieur immédiat. Il n'y a pas de comité institué, contrairement au probaniste qui doit être lui, l'objet d'une recommandation.

Les rôles de chacun sont résumés au tableau du point 4.0.

#### 4.0 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

ACTIVITÉS		TÂCHES	RESPONSABLES	TEMPS	FICHES OU FORMULES
4.1	Mise en place du processus de développement	Inscrire les cadres dans le processus	Direction générale Supérieur immédiat	6 premiers mois	PC-01
4.2	Documentation et information	Étudier les documents nécessaires	Direction générale Supérieur immédiat Cadre inscrit	6 premiers mois	PC-01 à PC-05 PC-07
4.3	Éléments de compétences	Présenter les éléments de compétences	Direction générale Supérieur immédiat Cadre inscrit	6 premiers mois	PC-02 PC-03
4.4	Aide et assistance	Rencontrer le cadre inscrit	Direction générale Supérieur immédiat Cadre inscrit	1 <sup>er</sup> et 10 <sup>e</sup> mois	-----
4.5	Supervision	Apporter la supervision du développement	Direction générale Supérieur immédiat	7 <sup>e</sup> au 10 <sup>e</sup> mois	PC-07
4.6	Bilan	Examiner les actions posées	Direction générale Supérieur immédiat Cadre inscrit	11 <sup>e</sup> mois	PC-07

## **5. DÉVELOPPEMENT**

Le principal aspect de cette démarche réside dans le choix d'une ou de compétences du profil pour laquelle (ou lesquelles) un rehaussement du degré d'atteinte est souhaité. Ce rehaussement pourra être obtenu par un coaching spécifique, un pairage ou par de la formation inscrite dans un plan de formation.

Le superviseur et le supervisé verront donc à identifier, dès la première rencontre, la ou les compétences qui feront l'objet d'un rehaussement.

**FICHE D'IDENTIFICATION****PÉRIODE DU :** \_\_\_\_\_

<b>NOM / PRÉNOM :</b> _____
<b>FONCTION :</b> _____
<b>LIEU DE TRAVAIL :</b> _____
<b>SUPÉRIEUR IMMÉDIAT :</b> _____
<b>ANCIEN POSTE OCCUPÉ :</b> _____
<b>EXPÉRIENCE :</b> _____
<b>Autres expériences :</b> _____
_____
_____

**POUR LE PROBANISTE**

<b>LE COMITÉ DE PROBATION :</b>
<b>NOM / PRÉNOM :</b> _____
<b>FONCTION :</b> _____
<b>Complété le :</b> _____

**PROFIL DE COMPÉTENCES DES CADRES D'ÉTABLISSEMENT**

<b>Structurer une organisation scolaire centrée sur les besoins éducatifs des élèves</b>
<b>Soutenir le développement de pratiques éducatives adaptées aux besoins des élèves</b>
<b>Assister le conseil d'établissement dans l'exercice du rôle qui lui est conféré par la loi</b>
<b>Diriger l'élaboration d'un projet d'établissement et la mise en œuvre d'un plan de réussite axés sur la réussite des élèves</b>
<b>Soutenir le développement de collaborations et de partenariats axés sur la réussite des élèves</b>
<b>Assurer l'agir compétent dans sa pratique et dans celle de chaque membre du personnel</b>
<b>Assurer l'agir compétent dans l'action de chaque équipe de travail</b>
<b>Assurer le développement de ses compétences et de celles de tous les membres du personnel</b>
<b>Gérer avec efficacité et efficience les ressources financières</b>
<b>Gérer avec efficacité et efficience les ressources matérielles</b>

**PROFIL DE COMPÉTENCES DES CADRES DE SERVICES**

<b>Dégager une vision systémique des enjeux</b>
<b>Se positionner stratégiquement</b>
<b>Assister le conseil des commissaires dans l'exercice du rôle qui lui est conféré par la loi</b>
<b>Adopter une gestion proactive et efficace</b>
<b>Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle</b>
<b>Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent</b>
<b>Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services</b>
<b>Assurer avec efficacité le rôle conseil auprès de la direction générale</b>
<b>Mettre à profit ses connaissances et ses compétences</b>
<b>Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes</b>

## FICHE D'ÉVALUATION CADRE D'ÉTABLISSEMENT

PÉRIODE DU \_\_\_\_\_

PROBANISTE OU CADRE EN DÉVELOPPEMENT \_\_\_\_\_

COMPÉTENCES RECHERCHÉES	Exceptionnel	Excellent	Acceptable	À améliorer	En difficulté	Je ne sais pas
<b>Compétences</b>						
Structurer une organisation scolaire centrée sur les besoins éducatifs des élèves						
Soutenir le développement de pratiques éducatives adaptées aux besoins des élèves						
Assister le conseil d'établissement dans l'exercice du rôle qui lui est conféré par la loi						
Diriger l'élaboration d'un projet d'établissement et la mise en œuvre d'un plan de réussite axés sur la réussite des élèves						
Soutenir le développement de collaborations et de partenariats axés sur la réussite des élèves						
Assurer l'agir compétent dans sa pratique et dans celle de chaque membre du personnel						
Assurer l'agir compétent dans l'action de chaque équipe de travail						
Assurer le développement de ses compétences et de celles de tous les membres du personnel						
Gérer avec efficacité et efficience les ressources financières						
Gérer avec efficacité et efficience les ressources matérielles						

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\_\_\_\_\_  
Date

Probaniste : J'atteste avoir pris connaissance de l'évaluation du comité de probation remise par mon supérieur immédiat.

Cadre en développement : J'atteste avoir pris connaissance de l'évaluation du degré d'atteinte des compétences indiqué ci-haut.

\_\_\_\_\_  
Probaniste ou cadre en développement

\_\_\_\_\_  
Date

## FICHE D'ÉVALUATION CADRE DE SERVICES

PÉRIODE DU \_\_\_\_\_

PROBANISTE OU CADRE EN DÉVELOPPEMENT \_\_\_\_\_

COMPÉTENCES RECHERCHÉES	Exceptionnel	Excellent	Acceptable	À améliorer	En difficulté	Je ne sais pas
<b>Compétences</b>						
Dégager une vision systémique des enjeux						
Se positionner stratégiquement						
Assister le conseil des commissaires dans l'exercice du rôle qui lui est conféré par la loi						
Adopter une gestion proactive et efficace						
Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle						
Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent						
Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services						
Assurer avec efficacité le rôle conseil auprès de la direction générale						
Mettre à profit ses connaissances et ses compétences						
Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes						

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\_\_\_\_\_  
Date

Probaniste : J'atteste avoir pris connaissance de l'évaluation du comité de probation remise par mon supérieur immédiat.

Cadre en développement : J'atteste avoir pris connaissance de l'évaluation du degré d'atteinte des compétences indiqué ci-haut.

\_\_\_\_\_  
Probaniste ou cadre en développement

\_\_\_\_\_  
Date



