

Tom était notre meilleur président de comité. Bûcheron de métier, il était éducateur de cœur. Personne n'était plus convaincu que lui de l'importance de l'éducation adventiste et de la nécessité d'une bonne formation des enfants. Un soir, après une discussion animée, il s'adressa à moi et demanda : « Pouvez-vous nous donner quelques idées pour diriger le comité d'une manière plus efficace ? » Tom avait compris ce que les éducateurs professionnels savent depuis des dizaines d'années, à savoir que l'un de nos plus grands besoins est une approche professionnelle de la conduite d'un comité. L'objectif de cet article sera de partager avec Tom et d'autres membres de comité « les principes généralement admis pour diriger un comité efficacement! ».

Pourquoi les comités sont-ils importants ?

Nous aborderons tout d'abord les raisons de l'importance d'un bon comité et par conséquent, pourquoi il est essentiel que les membres de comité soient bien formés à cette tâche.

1. Une direction efficace par le comité et le directeur de l'école encourage les employés de l'institution à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Lorsque les dirigeants créent un climat de confiance, les membres du personnel se sentent soutenus et abordent leur travail dans un esprit positif. Et lorsque les professeurs se sentent à l'aise pour accomplir leur tâche, ils exercent une influence favorable sur les élèves.

2. Des comités qui marchent bien entraînent le soutien de la communauté. Les membres de la communauté auront confiance en la direction dans la mesure où le comité de l'école et les membres du personnel se respecteront mutuellement et agiront avec intégrité. Lorsque la confiance règne, le soutien de la communauté est assuré.

3. Des comités efficaces assurent la crédibilité. C'est seulement lorsque l'autorité est clairement définie qu'une véritable crédibilité est possible. Lorsque les rôles du comité et du personnel sont clairement définis et bien compris, les résultats sont généralement positifs en ce qui concerne l'attitude et la conduite professionnelles.

4. Une bonne marche de comité est vitale parce que nos écoles sont essentielles pour l'Eglise. Une direction efficace nous aidera dans l'opération de

Comment être un bon membre de comité

Ed Boyatt

bonnes écoles ; nos élèves le méritent, leurs parents l'exigent, et l'avenir de l'Eglise en dépend.

Rôles et responsabilités

Alors que les responsabilités du comité d'école varient, on peut toutefois déterminer quatre rôles nécessaires pour rendre la marche d'un comité efficace :

1. Le rôle du comité consiste tout d'abord à *établir une vision*. Il s'agit là de son devoir le plus important. Le devoir commence avec une définition claire de la mission de l'école et un plan de stratégie pour l'école. Cette vision et ce plan doivent refléter l'opinion générale de la communauté, de la fédération, du comité et des membres du personnel quant aux besoins des élèves pour réussir. C'est cette vision qui entraîne la direction de l'école et inspire tout aspect du programme.

2. Le comité est de plus responsable d'*établir et maintenir une structure qui soutient la vision*. Cette structure est établie de la manière suivante :

- en formulant des règles

Une direction efficace nous aidera dans l'opération de bonnes écoles ; nos élèves le méritent, nos parents l'exigent, et l'avenir de l'Eglise en dépend.

- en identifiant les priorités pour utiliser et développer le capital
- en soutenant et en appréciant les membres du personnel

3. Une autre responsabilité du comité consiste à *évaluer les progrès* et à *assurer la crédibilité* de l'école auprès de la communauté. L'administration de l'école et le comité évalueront les progrès de l'école par rapport à sa vision. Ils évalueront les progrès des élèves ainsi que ceux des employés. Ce processus d'évaluation implique également la participation en vue de l'accréditation de l'école.

4. Enfin, les membres du comité se feront *les avocats des élèves et de l'éducation adventiste*. C'est pourquoi il serait inconséquent que les membres du comité envoient leurs enfants dans d'autres écoles. La loyauté ne peut être partagée. Les membres du comité doivent saisir toutes les occasions pour défendre la valeur de l'éducation adventiste auprès de la communauté.

Il s'agit là des quatre rôles fondamentaux des comités d'école. Ils établissent la vision et la mission ; ils maintiennent une structure d'organisation pour soutenir cette vision ; ils évaluent les progrès et assurent la crédibilité ; et enfin, ils se font un devoir de défendre le point de vue de l'éducation adventiste et de faire prendre conscience de l'importance de notre jeunesse, un rôle qui doit être rempli par chacun des membres du comité.

Les membres du comité en tant qu'individus

L'efficacité d'un comité dépend en grande mesure des valeurs, des talents et de la sagesse de chaque membre. Aussi les qualités personnelles des membres du comité sont-elles essentielles pour son succès.

Un membre du comité doit tout d'abord avoir à cœur le succès de la jeunesse dont il a la charge, ce qui implique une certaine disposition et une

attitude désintéressée. Malheureusement, tous les membres du comité ne possèdent pas cette qualité. Certains restent étroits d'esprit et ne pensent qu'à leurs propres intérêts et à leur politique. Seuls les membres qui sont responsables et désintéressés sont à même de participer au comité d'une manière efficace.

Deuxièmement, *les membres du comité doivent comprendre que leur succès personnel en tant que membre dépend de l'efficacité du groupe en tant que tel*. Ils doivent admettre que leur propre autorité est soumise à celle du comité. Ce sont les comités qui dirigent et non les individus.

Troisièmement, *un membre doit savoir que la façon dont il dirige un comité est tout aussi importante que sa contribution en tant que membre*. Le membre de comité établit une relation de confiance avec les autres membres et le personnel en les traitant de la manière dont il souhaite être traité. Le membre de comité devra garder confidentielle toute information délicate.

De plus, *les membres doivent reconnaître et respecter la diversité de perspectives et de styles représentés dans le comité et la communauté*. Ils doivent apprendre à travailler et à

valoriser ces différences en s'efforçant de fortifier l'unité du comité.

Enfin, *les membres doivent se considérer comme des élèves eux-mêmes, disposés à apprendre*. Ils doivent par exemple être prêts à se familiariser avec les règles et les principes de l'éducation adventiste aussi bien qu'avec les méthodes nécessaires pour assurer l'excellence de l'enseignement et de la direction d'école.

Les membres du comité doivent travailler en équipe

Les membres de comité doivent apprendre que la force ne réside pas dans l'individu mais qu'elle s'exerce au contraire à travers le comité tout entier. Tout membre de comité doit donc s'engager à travailler en vue de l'unité. Le meilleur indice d'une direction de bonne qualité est le travail en équipe.

*Pour tirer le maximum d'un comité*² il faut identifier certaines qualités qui favorisent le travail en équipe. Les membres pourvus d'un esprit d'équipe font preuve des qualités suivantes :

- une attitude positive et encourageante ;
- une aptitude à écouter ;
- une intégrité qui inspire la confiance ;

Des comités efficaces assurent la crédibilité.

- une capacité de communiquer avec les autres ouvertement, honnêtement et clairement ;
- un haut niveau de professionnalisme ;
- un sens de la justice.

Le lien de l'équipe

La confiance est la qualité la plus importante pour les dirigeants et leurs comités. C'est le « lien » qui permet l'efficacité. Cette confiance se gagne d'action en action, de session en session et d'année en année. Un environnement de confiance présente les caractères suivants :

- les membres du comité ont un haut niveau d'intégrité et d'éthique personnelle ;
- les règles et les décisions du comité sont suivies régulièrement et d'une manière conséquente ;
- la confiance mutuelle règne entre les membres ;
- le comité a confiance en la capacité professionnelle des enseignants, du proviseur et de l'administrateur.

Quand cet esprit de confiance règne, les membres du comité sont assurés que leurs collègues veulent le bien des élèves et de l'école quand ils votent ; on fait confiance également aux informations données par le proviseur et les sous-comités.

La confiance encourage l'exploitation du meilleur chez les autres. Les membres du personnel se sentent fortifiés et encouragés à essayer de nouvelles méthodes sans la crainte d'être jugés pour avoir pris des risques. Les professeurs se sentent responsables, mais une atmosphère de confiance leur permettra de travailler d'une manière professionnelle sans l'angoisse d'être repris.

Le manque de confiance dans le directeur et les professeurs entraîne une situation dans laquelle les comités se mêlent des affaires qui dépassent leurs responsabilités. Lorsque les rôles sont clairement définis et que la confiance règne, il n'est pas nécessaire que le comité se mêle des affaires internes de l'école. Les comités donnent la direction et établissent des principes ; c'est au proviseur et aux professeurs de les réaliser.

Eviter les fuites

Les comités d'école doivent donner des lignes directrices strictes pour éviter

que des informations délicates et confidentielles ne soient divulguées en dehors du comité. Ce problème se pose notamment à l'occasion de comités exécutifs où sont abordés des cas comme un élève puni qui fait appel à une décision, des décisions prises par rapport au personnel, et des situations de conflit avec recours à la loi. Dans ces

sessions, seuls les membres du comité sont autorisés à être présents afin de s'assurer que personne d'autre n'apprenne cette information délicate.

Le devoir de garder ces informations confidentielles est important pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord parce qu'on doit respecter la vie personnelle des employés et des élèves.

Code d'éthique

Un code d'éthique est une expression de l'idéal personnel qui doit inspirer les activités quotidiennes de l'individu*.

Dans toutes mes actions en tant que membre du comité, je m'engage à assurer le bien-être de notre jeunesse. Ma responsabilité première concerne tout enfant — quels que soient sa race, sa religion, sa couleur, son sexe ou son origine nationale.

Mes autres engagements incluent également :

- la philosophie, la mission et les objectifs de l'éducation adventiste du septième jour ;
- les enseignements et l'idéal de l'Eglise adventiste du septième jour ;
- les lois de mon pays et de mon département, les principes d'éducation de l'union des enseignants, et les lignes directrices du ministère de l'Education au gouvernement.

Ayant compris et accepté les engagements ci-dessus, je suis prêt à :

- considérer ma position en tant que membre du comité comme une responsabilité au service de l'Eglise et ne pas l'utiliser pour mes propres intérêts ;
- être toujours conscient que je n'ai aucune autorité légale si ce n'est en tant que membre du comité. Je me dois de présenter mes préoccupations et mes idées en respectant les règles établies pour le débat, et s'il arrive que je me trouve dans la minorité, je dois me soumettre à l'avis de la majorité. D'un autre côté, si je me trouve du côté de la majorité, je me dois de respecter les opinions différentes ;
- encourager la communauté à exprimer ses idées et ses opinions et m'efforcer d'en tenir compte dans les délibérations et les décisions du comité ;
- consacrer suffisamment de temps, de réflexion et d'étude aux propositions pour être à même de fonder mes décisions sur les faits à ma disposition et voter en toute honnêteté selon mes convictions ;
- me rappeler que les fonctions fondamentales du comité consistent à établir les lignes directrices par lesquelles l'école sera administrée, et à recommander au secrétariat de l'Education le directeur et les membres du personnel qui les réaliseront ;
- reconnaître que les discussions du comité ne sont pas censées être divulguées au public. Elles ne seront communiquées publiquement que sur l'approbation du comité ;
- profiter de toutes les occasions pour me développer en tant que membre du comité en participant à des conventions d'éducation et des séminaires de formation.

* Ce Code d'éthique a été adapté par Ed Boyatt à partir du code conçu par l'Union du Pacifique et le comité des écoles de Riverside en Californie.

Ensuite, parce qu'il n'y a rien de tel que les fuites en dehors du comité pour ébranler la confiance en ce comité. Quand de telles fuites se produisent, les membres ne savent pas d'où elles proviennent et lequel parmi eux a violé la confiance. Il s'ensuit de la suspicion et des spéculations qui vont finir par affecter la confiance et rendre difficile le travail entre les membres. Enfin, surtout lorsque la discussion peut

**Le rôle du comité
consiste tout d'abord à
établir une vision. Il s'agit
là de son devoir le plus
important.**

entraîner des conflits, il n'est dans l'intérêt de personne de répandre une information compromettante.

J'ai trop souvent observé au cours de ma carrière professionnelle des cas où la confiance a été brisée. Ces incidents ont ruiné injustement des réputations, et le climat de confiance entre les membres du comité et la communauté a été ébranlé. Ces actions peu professionnelles nous donnent une leçon douloureuse à propos de la difficulté de sauvegarder les réputations et la confiance une fois qu'un membre ne s'est pas comporté correctement.

Un professionnalisme de haut niveau

Puisque l'éducation adventiste est d'un intérêt si vital pour l'Eglise adventiste du septième jour, les membres du comité doivent s'efforcer de travailler en étant conscients de ce principe. Les votes et la conduite personnelle des membres du comité donnent le ton qui va communiquer leur conviction de l'importance et du sérieux de la mission de l'éducation adventiste. Les membres de comité doivent traiter les professeurs et les administrateurs avec égard et considération en reconnaissant leur expertise professionnelle et leur vocation envers les élèves. Lorsque les membres du comité se comportent d'une manière non profes-

sionnelle, le moral et l'attitude du personnel en seront affectés. Comment les membres du comité pourraient-ils s'attendre à une bonne conduite de la part des employés si eux-mêmes ne sont pas capables de mettre en pratique leur idéal ? Trop souvent, l'attitude non professionnelle du comité a ébranlé la confiance dans l'école et le département de l'Éducation à la fédération.

Qui parle pour le comité ?

Les présidents de comité ou même les membres sont parfois appelés à parler de la part du comité ou à présenter le « point de vue du comité. » Les nouveaux membres doivent comprendre que la question n'est pas de savoir *qui* va parler au nom du comité, mais plutôt *ce qui* parle au nom du comité. Ce sont les actions du comité qui sont la voix du comité. Car elles traduisent les principes et la vision de l'école et elles fournissent la structure de toutes les actions à venir.

Les points typiques qui sont discutés en comité sont le recouvrement de l'écolage, le règlement de l'école, les accords de location ou les changements dans la constitution de l'école. Le développement des lignes directrices est l'une des tâches principales du comité et ses actions constituent la voix véritable et officielle de l'école. Pour cette raison, un résumé de toutes les actions prises par le comité devrait être mis à la disposition des nouveaux membres du comité.

Pas de surprises, s'il vous plaît !

Les présidents de comité et les directeurs d'écoles n'aiment pas les surprises durant un comité. De même, les membres du comité n'aiment pas être surpris par une crise fiscale, ou la nouvelle qu'un professeur est en train d'utiliser une méthode d'enseignement discutable, une nouvelle qu'on vient tout juste d'apprendre par une plainte des parents. Une communication ouverte et opportune est essentielle si l'on veut développer l'efficacité entre les comités, les éducateurs et les parents.

Les membres du comité doivent informer le proviseur lorsque des questions importantes sont prévues à l'ordre du jour du prochain comité, de façon à leur donner la possibilité de répondre à d'éventuelles questions. Les membres du comité peuvent aussi jouer le rôle de « journaliste reporter » auprès

de la direction de l'école. Lorsqu'ils entendent des bruits qui courent sur l'école, il importe qu'ils en fassent part à la direction de façon à lui permettre de se préparer et de réagir en toute intelligence. Les membres de comité doivent mettre leurs yeux et leurs oreilles au service de la direction de l'école.

Utiliser les procédures appropriées en vue de la préparation de l'ordre du jour constitue une autre sauvegarde contre les surprises. Chaque comité doit développer une ligne de conduite (à enregistrer dans la constitution de l'école) qui doit être bien comprise par le comité et la communauté. La première étape pour amener un changement est de mettre le point à l'ordre du jour ; chaque membre du comité doit donc se sentir le droit de le faire. Si un point important survient lors de la session générale de questions et de réponses, il est généralement convenu qu'on le discute lors d'une session subséquente. Il est sage de ne voter que sur l'ordre du jour officiel, ce qui donne le temps aux administrateurs de l'école de présenter les informations nécessaires aux membres du comité avant que la

Lignes directrices pour des discussions de comité efficaces*

- Ecouter avec respect
- Entendre plus que ce qui est dit
- Partager l'information avec calme
- Exprimer des opinions divergentes avec grâce
- Chercher des points communs
- Lever la main ou suivre la procédure conventionnelle pour prendre la parole
- Limiter les monologues
- Permettre à ceux qui n'ont pas encore parlé de s'exprimer avant de donner la parole à quelqu'un qui s'est déjà exprimé
- Être ouvert
- Apprendre des autres, communiquer au lieu d'argumenter
- Permettre à tous les points de vue d'être exprimés

* D'après Loofbourrow, p. 29.

**Le membre de comité
établit une relation de
confiance avec les autres
membres et le personnel
en les traitant de la
manière dont il souhaite
être traité.**

décision ne soit officiellement prise et enregistrée dans les minutes du comité.

Seulement un coup de tampon ?

Des membres de comité m'ont souvent fait remarquer que pour eux le rôle du comité n'était qu'un coup de tampon. Cette opinion est généralement exprimée par un membre qui désire recevoir des raisons supplémentaires justifiant des actions prises par le comité et qui veut s'assurer que toutes les options ont été prises en considération avant la prise de décision.

Cela ne doit pas surprendre si un vote sur un point à l'ordre du jour n'a demandé qu'une courte discussion. Si une recommandation soutient la mission de l'école et que la proposition a été développée selon les principes conventionnels et le conseil des comités responsables, elle devrait être approuvée par une large majorité. Si le travail préliminaire a été bien fait, la plupart des recommandations seront approuvées à l'unanimité. Ce travail consiste à bien définir les raisons qui justifient la recommandation et à fournir une liste d'autres options éventuelles.

Engagement de temps et d'énergie

Un soir, un ancien membre de comité me fit part de son expérience ; pour lui, il s'agissait là d'un ministère aussi important que l'enseignement d'une classe de l'école du sabbat. Lorsque la participation au comité est prise au sérieux, les membres consacrent une bonne partie de leur temps au soutien de l'école.

La présence régulière et la participa-

tion aux comités sont importantes mais insuffisantes. Pour être efficaces, les membres doivent aussi passer du temps à lire et à écouter. Ils doivent se familiariser avec les questions actuelles concernant l'éducation et se mettre à l'écoute des soucis des parents et des élèves. Ils doivent visiter l'école de temps à autre pour soutenir les projets et assister à ses programmes publics. Pour être un membre de comité efficace, il faut être prêt à consacrer sa famille, sa carrière et une grande partie de son

temps au ministère de l'éducation dans l'Eglise. Les membres de comité doués de tact, d'intelligence, de professionnalisme et d'un esprit d'équipe sont un atout de grande valeur pour le comité, la fédération et la communauté.

Tenir les membres du comité informés

Plusieurs écoles ont pour habitude de préparer des classeurs pour chaque membre du comité. Le secrétaire de l'école doit tenir ces classeurs à jour.

Ces classeurs sont très utiles quand on a besoin de consulter les minutes du comité, la situation financière, le budget, le règlement de l'école, ou les recommandations du dernier comité d'accréditation. On peut même y inclure une carte de la propriété qui sera utile quand on discute des bâtiments³.

Evaluation du comité

Souvent le comité est tellement pressé d'évaluer les employés de l'école et les programmes d'enseignement qu'il en oublie de s'évaluer lui-même. Pour ce faire, il suffit de répondre aux deux questions suivantes :

1. Quels sont les points forts du comité ?
2. Quels sont les aspects qui doivent être améliorés ?

Certains comités demandent même aux professeurs de remplir un formulaire semblable de façon à inclure leur perception dans cette évaluation.

Un défi aux dirigeants de fédération et d'union

On peut apprendre beaucoup des organisations privées en ce qui concerne la formation continue des nouveaux comme des anciens membres de comité pour leur permettre de se développer.

Les membres du comité doivent saisir toutes les occasions pour défendre la valeur de l'éducation adventiste auprès de la communauté.

Un bon nombre de membres des comités des écoles publiques choisissent de participer aux séminaires organisés par l'Association des comités d'écoles en Californie. Cette institution organise huit séminaires sur une période de deux années dont le programme couvre les devoirs et les responsabilités du membre de comité. Au bout des 56 heures de cours, les participants reçoivent un diplôme certifiant leur compétence et leurs connaissances⁴. On peut en apprendre beaucoup des méthodes employées par ces institutions pour le bien de nos propres comités.

Résumé

Les dirigeants de l'Eglise apprécient le dévouement et le temps que les membres laïques consacrent aux comités d'école chaque année. Mais les écoles doivent aussi prévoir un plan pour permettre à ces membres de se développer professionnellement, comme elles le prévoient pour leur propre personnel scolaire.

En prenant le temps de mieux comprendre les rôles et les fonctions d'un membre de comité, on donnera le

meilleur pour le plus grand bien de la jeunesse.

Le coordinateur de ce numéro, Ed Boyatt, est actuellement professeur associé d'Education à La Sierra University, Riverside, Californie. Il a été professeur d'école secondaire, proviseur, précepteur et directeur adjoint à l'Education. Ed Boyatt a également servi comme responsable du département de l'Education à la Fédération de l'Oregon et comme membre, secrétaire ou président d'une trentaine de comités. L'équipe de rédaction de la REVUE lui est reconnaissante pour son soutien enthousiaste, ses conseils et son active participation à la préparation de ce numéro.

RÉFÉRENCES

1. Sherry Loofbourrow, *Boardmanship : Maximizing School Board Leadership* (West Sacramento, Calif. : California School Board Association, 1996), p. 2.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. *Guidelines for School Board Members* (Portland, Oregon : North Pacific Union Conference of Seventh-day Adventists, 1990), p. 8.
4. Davis Campbell, « Effective Governance Model », *California Schools* 57:3 (printemps 1999), p. 29.