
La gestion de la petite école : Etre son propre administrateur

Une gestion efficace est nécessaire au bon fonctionnement de toute école, quelle que soit son importance. La plupart des écoles aux Etats-Unis ont un proviseur qui fonctionne à plein temps et qui est responsable de l'administration de l'école. Les écoles publiques ont également des directeurs et d'autres employés qui se partagent les responsabilités administratives nécessaires au bon fonctionnement de l'école. Toutefois, dans le système adventiste, beaucoup d'écoles primaires n'ont pas d'administrateur à plein temps. C'est un professeur déjà engagé à plein temps (souvent appelé le professeur principal) qui remplit le rôle d'administrateur. C'est à ces personnes que s'adresse cet article.

Peu de recherches ayant été faites sur l'administration des petites écoles, je partirai des principes généraux d'une bonne administration et, d'après mon expérience de professeur principal d'une petite école et responsable à la fédération d'un groupe de petites écoles fonctionnant avec un ou deux professeurs, je montrerai leur application possible.

Gestion + Direction = Administration

Examinons d'abord quelques définitions. L'administration a deux composantes, la gestion et la direction. La gestion implique le bon fonctionnement de

l'école jour après jour — comme la planification et l'organisation. La direction est un travail plus complexe. Elle comporte la nécessité de se fixer des objectifs puis de s'assurer le soutien des membres et des employés de l'école pour les atteindre. La fonction d'administrateur comporte donc la double composante de gestion et direction. Et le directeur (ou professeur principal) d'une petite école doit garder en tête l'importance de ces deux dimensions s'il veut remplir sa fonction de façon efficace.

Les petites et grandes écoles fonctionnent souvent de façon similaire. Mais il y a des différences. Une de ces différences est que les petites écoles ont moins de personnel rémunéré pour effectuer tout le travail nécessaire au bon fonctionnement de l'école. En général, les petites écoles ne peuvent pas payer le chauffeur du bus de ramassage, le nettoyage, l'entretien, le travail de secrétariat (taper des lettres, les envoyer, faire la comptabilité, etc.). Dans bien des petites écoles, le professeur principal est chargé de toutes ces tâches. Mais une seule personne ne peut pas

Lyndon C. Furst

enseigner une classe à plusieurs niveaux et en même temps nettoyer la salle de classe, s'occuper de l'entretien des bâtiments et du travail de secrétariat. L'accomplissement de toutes ces tâches nécessite une équipe de volontaires pour assister le professeur principal.

Gérer des volontaires

La gestion des volontaires demande des capacités de direction et de gestion. Premièrement, la communauté de l'église doit être convaincue que l'aide des volontaires est indispensable. Puis il faut réfléchir aux qualifications requises des volontaires et organiser leur travail. Les tâches doivent être distribuées en fonction de la disponibilité des volontaires et des horaires de l'école. Certains volontaires ne participeront qu'une fois par an au grand nettoyage de l'école, ou se porteront volontaires seulement pour des tâches ponctuelles. D'autres se porteront volontaires pour toute l'année. L'efficacité de ces volontaires dépendra d'un travail méticuleux d'organisation et de planification. Le professeur principal est responsable de ce travail.

Le comité directeur

Toute école a un comité responsable de son fonctionnement au jour le jour. Toutefois, la plupart des décisions sont prises par les comités scolaires au niveau des fédérations ou des unions. Dans quelques petites écoles, le comité d'église remplit également la fonction de comité directeur de l'école. Dans tous ces cas, le directeur ou le professeur principal sert de lien entre l'école et le comité. Dans de plus grandes écoles, le comité est respon-

sable de la plupart des décisions concernant le fonctionnement de l'école, alors que le directeur se contente d'exécuter ces décisions. Ce plan peut également fonctionner dans les petites écoles, mais seulement si le professeur principal est disposé et apte à s'occuper de la gestion. Sinon, le comité ou un membre individuel doit remplir ce rôle. Une telle initiative peut fonctionner, mais en général elle crée des conflits entre l'école et le comité.

La fonction du professeur principal sera la plus efficace s'il est en charge de la gestion de l'école et remplit en même temps le rôle de directeur du comité. Cela

L'administration a deux composantes, la gestion et la direction.

signifie qu'il doit rester en contact avec le secrétaire du comité, participer à la préparation de l'ordre du jour, soumettre l'information nécessaire au comité pour informer ses décisions, faire parvenir les documents de soutien et l'information aux membres du comité avant le jour de réunion. Si les membres du comité ont eu le temps de réfléchir aux problèmes qui seront à l'ordre du jour, les choses se passeront plus vite, et les décisions seront prises de manière plus réfléchie.

Le secrétaire du comité devrait être

encouragé à ne pas laisser les discussions dévier de l'ordre du jour. Si on donne libre cours aux discussions, on n'accomplit pas grand-chose et la gestion de l'école en souffre. Il est conseillé au secrétaire du comité de discuter avec le professeur principal, avant la réunion du comité, les solutions ou options possibles aux problèmes qui seront abordés. Prendre ce genre d'initiative est non seulement une marque de respect vis-à-vis du professeur principal mais permet également au comité de se dérouler de façon plus efficace. Le résultat est une meilleure gestion de l'école et de bonnes relations entre le professeur principal et le comité.

La gestion financière

Alors que la plupart des écoles subissent de temps en temps des crises financières, les petites écoles sont particulièrement vulnérables aux variations fiscales. La plupart des écoles adventistes fonctionnent surtout grâce à l'argent de l'écolage. Une famille de trois enfants qui décide de déménager peut mettre l'école en péril. En outre, les parents peuvent faire pression en menaçant de retirer leurs enfants de l'école, si cette dernière ne se plie pas à leur volonté. Une bonne gestion financière est donc vitale pour la survie des petites écoles.

Il est essentiel pour une école de développer un plan financier viable. La gestion financière de l'école n'a rien de sorcier ; elle n'est pas aussi compliquée qu'on le pense.

D'après mon expérience, trois principes peuvent préserver la stabilité financière d'une école. Premièrement, *dépenser moins que le revenu total*. Deuxièmement, *compter l'argent régulièrement* ; et troisièmement, *développer une procédure qui assure que les deux premiers principes soient observés*. Dans une petite école, l'observation de ces trois principes ne demande pas beaucoup de temps, seulement une direction engagée et une vigilance constante.

Le budget est simplement un document qui établit un plan d'action pour le futur en projetant le revenu et les dépenses pour l'année scolaire. Un professeur principal est un bon gestionnaire lorsqu'il projette les dépenses nécessaires de l'année scolaire à venir à partir du revenu calculé par rapport au nombre d'inscrits. Le trésorier de l'école (ou de l'église) peut aider à cette tâche en informant le professeur principal des revenus et

dépenses de l'année scolaire courante. Bien des fédérations peuvent fournir au professeur principal une fiche budgétaire qui énumère les différentes catégories de revenus et dépenses.

En s'occupant de la préparation du budget, le professeur principal peut s'assurer que les matériaux et l'équipement nécessaires à un programme scolaire efficace sont inclus. Si le professeur principal ne participe pas à la planification budgétaire, des décisions importantes seront prises par des membres du comité qui ont souvent une expérience limitée du processus d'éducation.

Lorsqu'un budget est accepté par le comité, le professeur principal le prend en charge. C'est lui qui doit s'assurer que les dépenses ne dépassent pas le revenu. En général, une petite école reçoit peu d'aide financière de l'extérieur. Le professeur principal s'assure la confiance des membres d'église en gérant son budget avec sagesse. Souvenez-vous du premier principe : *Dépensez moins que le revenu total.*

Le trésorier de l'école devrait fournir des rapports mensuels du statut financier. Un professeur principal fera preuve de sagesse s'il demande au trésorier de lui donner une copie du rapport avant le comité de façon à pouvoir justifier ses dépenses devant les autres membres. Lorsque le professeur principal montre qu'il est au courant des questions financières de son école, le comité lui accorde sa confiance dans la gestion financière.

Le bâtiment — et les installations — d'une école constituent son plus grand atout. Le professeur principal est responsable de son entretien et doit en faire régulièrement l'inspection. Lorsque quelque chose est endommagé, le professeur principal doit s'assurer de sa réparation immédiate. C'est le moment d'avoir recours aux volontaires. Le professeur principal devrait garder une liste de volontaires qualifiés disposés à aider à l'entretien des bâtiments. Toutefois, le comité doit être consulté lorsqu'il s'agit de dépenses majeures ou lorsqu'on fait appel à des ouvriers plus qualifiés.

La planification

La planification est une activité essentielle pour une petite école. Avant la rentrée, le professeur principal doit identifier les principaux événements de l'année scolaire et en planifier les dates. Ces dates doivent être coordonnées avec le calendrier de l'église pour éviter des conflits et ne pas faire obstacle au

déroulement des cours. Par exemple, le pique-nique scolaire ne doit pas être planifié pour le même jour que la sortie des Tisons. De même, il faut éviter d'organiser un programme pendant une campagne d'évangélisation.

Chaque événement scolaire, qu'il s'agisse d'un jour d'inauguration, d'une excursion ou de la visite du médecin, doit être bien planifié. Cela implique la mise à

Il est nécessaire dans ce cas de rester en contact de façon que tout le monde soit au courant et de s'assurer que rien n'a été oublié. Lorsqu'un professeur principal montre qu'il est capable de bien planifier, il augmente la confiance des autres en ses capacités administratives.

La planification des événements scolaires doit être mise par écrit et classée pour référence dans l'avenir. Chaque année les fichiers peuvent être mis à jour et conservés en vue de la planification des événements scolaires de l'année suivante. Le professeur principal doit également prendre note des changements nécessaires pour améliorer le déroulement de chaque événement futur.

Le marketing de l'école

Pour survivre, toute organisation a besoin d'un bon plan de marketing. Cela peut nous sembler bizarre de penser à une école adventiste en termes d'entreprise, mais afin que l'école remplisse sa fonction, elle doit faire connaître ses services et attirer une clientèle.

Le professeur principal est l'élément clé dans le marketing de l'école. Il doit s'assurer que l'école maintient un bon niveau scolaire, mais également que son programme est présenté dans une perspective attrayante à la fois pour les nouveaux

La plupart des écoles subissent de temps en temps des crises financières, mais les petites écoles sont particulièrement vulnérables aux variations fiscales.

disposition des matériaux nécessaires, l'organisation du déroulement de l'événement et la répartition des responsabilités.

élèves et ceux qui sont déjà inscrits.

L'école ne doit pas seulement *être* bonne, elle doit *faire bonne impression*. Cela implique que ses bâtiments et son terrain soient bien entretenus et qu'elle procure un bon environnement de travail, ordonné et favorable à l'apprentissage des élèves. Un enseignement de haute qualité ainsi que des activités extra-scolaires sont essentiels. De plus, l'école devrait fournir des services qui enrichissent le programme de base. En termes de marketing, l'école devrait avoir un bon produit à vendre.

Avant que l'école puisse fournir ce que

Trois principes peuvent conserver la stabilité financière d'une école.

Premièrement, dépenser moins que le revenu total.

Deuxièmement, compter l'argent régulièrement, et troisièmement, développer une procédure qui assure que les deux premiers principes soient observés.

sa « clientèle » désire, il faut s'informer des attentes des parents et des élèves. Cela implique que le professeur principal fasse une recherche personnelle. Il doit se mettre en contact avec les dirigeants de l'église locale ainsi qu'avec les parents d'anciens et de nouveaux élèves. Il doit discuter avec eux des produits et des services qui doivent être offerts par l'école. Si le comité de l'école est

représentatif de l'église, il peut être utile dans ce genre de recherche. Toutefois, le professeur principal doit rester à la tête de ces efforts.

Vendre les services de l'école à des clients potentiels est la deuxième étape du marketing. Le professeur principal doit saisir toutes les opportunités de promouvoir son école et ses programmes. Deux façons de faire consistent à insérer dans le bulletin d'église l'information sur les événements scolaires et de faire participer les élèves de l'école aux services de l'église. Une autre façon de promouvoir les événements scolaires est d'organiser les activités d'église dans le bâtiment de l'école. Lorsque les membres assistent à ces activités ils peuvent apprécier en même temps le milieu scolaire et seront motivés à y inscrire leurs enfants, surtout si les enseignants et les élèves ont pris le temps de décorer et d'embellir l'école.

Un bon marketing ne s'instaure pas magiquement. Il doit être incorporé aux plans du professeur principal.

Conclusion

Un autre aspect de l'administration de l'école implique la mise en relation de l'école avec d'autres niveaux de l'Eglise et d'autres institutions scolaires. Le professeur principal représente son école auprès de la fédération et vice versa. Pour bien représenter son école, le professeur principal doit maintenir de bons rapports avec le président de la fédération.

Le professeur principal doit également maintenir de bons rapports avec le pasteur de l'église locale. En tant que responsable spirituel, le pasteur doit s'intéresser à l'école.

Toutefois, le pasteur doit équilibrer les besoins de l'école avec d'autres aspects de son ministère. Le professeur principal peut être une aide précieuse pour le pasteur lorsqu'il comprend l'importance de ces autres aspects et soutient son ministère le plus possible. Le professeur principal doit sentir qu'il fait partie de l'équipe pastorale et contribue à l'édifica-

tion spirituelle de l'église.

Les écoles adventistes ne sont pas seules. Elles font partie d'un système. Le professeur principal peut améliorer ses talents d'administrateur en gardant le contact avec les directeurs d'autres écoles adventistes ou établissements privés. Ces administrateurs sont en général disposés à entrer en contact avec les éducateurs adventistes. Le professeur principal gagnera également à entrer en contact avec les écoles publiques, surtout en ce qui concerne l'intégration des élèves handicapés physiques ou mentaux.

Ce court traité sur l'administration des petites écoles n'est pas exhaustif. J'ai tout simplement essayé d'énumérer des principes de base et de les appliquer aux besoins spécifiques des petites écoles. Les professeurs principaux ne se considèrent peut-être pas comme des administrateurs, car leur enseignement occupe la plupart de leur temps. Toutefois, si les professeurs principaux gardent en tête leur responsabilité de gestionnaire et directeur, ils peuvent développer leurs facultés administratives et améliorer le fonctionnement de leur école.

Lorsque cet article a été écrit, Lyndon G. Furst, Ed.D., était doyen des Etudes du troisième cycle à Andrews University, Berrien Springs, Michigan, et professeur d'Administration scolaire : il était aussi rédacteur du Journal of Research on Christian Education. Au cours de ses 40 ans de service au sein de l'Eglise adventiste, il a été instituteur, directeur d'école primaire, directeur d'école secondaire et responsable de l'éducation au niveau de la fédération. Il a également été doyen du comité de l'école secondaire d'Andrews et est actuellement membre du conseil d'administration des écoles publiques à Berrien Springs, Michigan. « Re-traité », il continue de servir à mi-temps comme doyen des Etudes du troisième cycle à Andrews University.

