

Le directeur d'école et le comité directeur : une équipe

Toute institution doit avoir un système d'administration qui définit l'objectif de l'organisation et établit la façon dont ses ressources sont distribuées pour parvenir à cet objectif. Il arrive parfois que les décisions administratives soient déterminées par une seule personne. Mais la plupart des institutions s'appuient sur un effort de groupe dans le processus de la prise de décisions sur les questions importantes du fonctionnement de l'école. Un tel groupe est souvent appelé un comité directeur¹.

Dans certains cas, le comité directeur administre l'institution alors que dans d'autres, il se contente d'approuver ou de désapprouver les décisions prises par les administrateurs professionnels.

Presque toutes les écoles adventistes ont un comité directeur. Leur efficacité est aussi variée que les écoles qu'ils dirigent. Une fonction fondamentale de l'administration de l'école consiste à travailler de concert avec le comité directeur. Mais il est malheureusement rare que la façon de le faire d'une manière efficace soit enseignée dans des cours. La raison de cette lacune provient, en partie tout au moins, du fait que très peu de recherches ont été menées sur l'efficacité des comités et sur les méthodes administratives pour les diriger. On ne peut donc se fier qu'à des observations

Une fonction fondamentale de l'administration de l'école consiste à travailler de concert avec le comité directeur. Mais la façon de le faire d'une manière efficace est malheureusement rarement enseignée dans des cours.

personnelles et à l'expérience. C'est de ma propre expérience en tant qu'administrateur et en tant que membre de comité que je me propose de dégager mes perspectives pour cet article.

Le rôle du comité directeur

Quel est donc le rôle du comité directeur d'une école adventiste ? Est-ce diriger l'école ou confirmer les décisions administratives du directeur de l'école ? Je pense que ce n'est ni l'un ni l'autre. Le comité directeur peut en effet exercer

efficacement trois fonctions fondamentales : l'établissement des principes et règles gouvernant l'institution et l'application de ces derniers ; la supervision des opérations ; et la promotion.

L'établissement et l'application des principes et règles de l'école. Le comité directeur doit déterminer les principes et règles nécessaires au fonctionnement de l'école, mais il doit laisser aux administrateurs le soin de les appliquer. Quand ces deux aspects sont mêlés, il s'ensuit des problèmes entre le comité directeur et le directeur de l'école. Le comité directeur n'est pas qualifié pour administrer l'école ; de même, le directeur néglige parfois un certain nombre d'aspects importants concernant la mise au point des principes et règles de l'école.

Ces principes et règles ne sont autres qu'une déclaration d'intention à propos des buts fondamentaux de l'école. Ils comprennent souvent un certain nombre d'articles qui portent aussi bien sur les projets de construction que sur les activités de la vie spirituelle. L'un de ces buts est de fonctionner selon un budget équilibré. L'exécution est généralement confiée au directeur de l'école. Si ce dernier ne prend pas les principes et règles de l'école au sérieux, le comité directeur est enclin à s'immiscer dans l'administration. Un directeur sage fera donc son possible pour

Lyndon G. Furst

respecter les principes et règles établis par le comité directeur.

La supervision des opérations de l'école. Un de mes amis, homme d'affaires, aime se référer à un principe qui s'applique très bien à cette fonction de supervision : « Vous obtenez ce que vous inspectez et non pas ce à quoi vous vous attendez. » Un tel principe paraît sévère mais mon expérience m'a montré combien il était vrai. Un comité directeur efficace doit inspecter l'école et ses opérations d'une manière régulière. Cela ne signifie pas que les membres du comité directeur doivent toujours rôder autour des salles de classe, mais ils devraient être suffisamment informés des opérations de l'école pour s'assurer que les décisions du comité directeur sont respectées et que les principes et les règles sont appliqués.

La promotion de l'école. Le comité directeur doit pouvoir être fier de son école et de la mission qu'elle s'est proposée au nom de l'Église. Les membres du comité directeur doivent s'exprimer publiquement en faveur de l'école et devraient aider au recrutement des élèves. S'ils ne se sentent pas à l'aise dans ce rôle, ils ne seront probablement pas des membres de comité efficaces.

Le rôle du directeur d'école

En quoi consiste donc le rôle du directeur alors que le comité directeur établit les principes et les règles de l'école, supervise les opérations et promeut l'institution ?

Le directeur d'école efficace doit nouer des relations positives avec les membres du comité directeur en les tenant informés des opérations de l'institution, et plus particulièrement la façon dont les règles et principes sont appliqués. Le directeur participe également à l'administration en recommandant au comité directeur certains changements aux règles et principes. Il s'assurera que le comité soit en possession de l'information nécessaire pour mieux suivre le fonctionnement de l'école. Cela signifie que le comité doit toujours être tenu informé des finances, du déroulement de l'enseignement, des études, de la santé spirituelle de l'institution et des rapports entre l'école et les parents. C'est mon expérience en tant qu'administrateur que plus j'étais ouvert vis-à-vis des comités directeurs, plus ils avaient confiance en mon jugement pour parvenir à de saines décisions de direction.

Le comité directeur travaille le plus efficacement lorsque l'école a un bon

Une décision coûteuse

Il y a quelques années, le directeur du département de l'Éducation de la fédération a visité une école d'église et est resté pour le comité directeur qui se réunissait dans la soirée. Le point principal à l'ordre du jour était l'examen d'une demande de l'instituteur pour acheter une corde à sauter de bonne qualité destinée à la cour de récréation, au prix de 22 dollars. L'un des membres du comité suggéra alors une corde moins chère qu'il avait vue dans un catalogue pour 16 dollars. Les membres du comité débattirent de cette question pendant une demi-heure, discutant sur les mérites des poignées de bois en comparaison avec les poignées de plastique, et sur la longueur appropriée de la corde. Finalement, le directeur du département de l'Éducation demanda aux membres du comité, dont la plupart étaient des professionnels, quel était le coût de leur temps. Après quoi, ce même directeur déclara : « Vous venez de dépenser 400 dollars de votre temps pour une décision portant sur 6 dollars. » Penauds, les membres du comité acquiescèrent et laissèrent à l'instituteur le soin de choisir la corde à sauter.

administrateur. En fait, la décision la plus importante du comité est le choix du directeur de l'institution. Si ce choix est mauvais, rien ne fonctionnera correctement.

Le directeur remplit deux fonctions principales par rapport au comité directeur. Tout d'abord, diriger l'école en tenant compte des règles et des principes déterminés par le comité. Lorsque l'école n'est pas bien administrée, les membres du comité sont tentés de se mêler à ses opérations quotidiennes. Il s'ensuit souvent des conflits qui pour finir limitent l'efficacité des enseignants et des administrateurs.

Le directeur d'école remplit également une fonction de leadership par rapport au comité directeur. Il ne se contentera pas de fournir aux membres du comité l'information nécessaire pour superviser adéquatement le fonctionnement de l'école, mais il devra également les tenir au courant de l'efficacité des principes et règles qu'ils ont proposés. Si ces principes et règles n'ont pas l'effet recherché, il devra en proposer d'autres. Ce rôle de leadership est particulièrement important en ce qui concerne l'enseignement. Le directeur est l'éducateur professionnel et à ce titre il est mieux au courant du

Communication

On m'avait demandé de donner quelques conseils au directeur de l'école adventiste d'une grande ville qui avait des difficultés avec son comité. Dans nos discussions, je lui demandai quand il avait parlé dernièrement au président du comité du personnel. « Oh, cela fait plusieurs semaines que je ne lui ai pas parlé », dit-il. Puis il poursuivit : « Il n'y a pas eu de problèmes de personnel à l'ordre du jour au cours des derniers trois mois. Il n'y avait donc pas de raison pour moi de lui parler. »

J'ai essayé d'expliquer à ce directeur d'école le besoin de maintenir une bonne communication avec les membres du comité même s'il n'y a pas de problème à l'ordre du jour. Sa réponse fut d'envoyer un rapport hebdomadaire des activités de l'école au président du comité et à ceux qui présidaient les sous-comités. Il ne faut donc pas s'étonner que le comité du personnel ait recommandé que ce directeur d'école ne soit pas reconduit pour l'année suivante.

Le comité directeur peut exercer efficacement trois fonctions fondamentales : l'établissement des principes et règles gouvernant l'institution et l'application de ces derniers ; la supervision des opérations ; et la promotion.

processus d'éducation que les membres du comité directeur. Il est de son devoir d'informer ces derniers des recherches au sujet des programmes et de l'enseignement pour les aider à créer l'ensemble de règles et de principes qui favorisera l'instruction dans les meilleures conditions.

Dans les écoles publiques, l'administrateur en chef intervient directement auprès du comité directeur. Dans les écoles adventistes, cependant, le directeur d'école assume lui-même ce rôle. En fait, il est tout à fait courant que le directeur soit un membre du comité ou son secrétaire. Dans la plupart des écoles publiques, une telle situation est considérée comme illégale à cause du conflit d'intérêts impliqué. J'ai observé cependant que ce système fonctionne très bien pour le directeur d'une école adventiste et lui permet d'avoir des rapports plus directs avec le comité. Mais il doit se garder de devenir trop pressant dans le processus de l'établissement des règles et des principes. S'il est perçu comme ayant trop de pouvoir, les membres du comité directeur finiront par se sentir mal à l'aise, et à cause de leur frustration ils en viendront à se désintéresser de l'école et à cesser de la soutenir. Dans tous les cas, l'école en souffrira.

Le rôle des membres du comité directeur

Dans l'Église adventiste comme dans d'autres communautés, on note une grande diversité d'opinions à propos de la composition du comité directeur. Certains pensent que seuls ceux qui sont informés des questions d'éducation

devraient faire partie du comité directeur ; d'autres pensent qu'un comité devrait essentiellement être composé de parents ; sans mentionner la question de la diversité, c'est-à-dire la nécessité de représenter les différents groupes culturels de l'église au comité directeur. Je dois avouer que j'ai changé d'opinion sur cette question au cours des années alors que je travaillais avec des comités directeurs aussi bien en tant qu'administrateur qu'en tant que membre.

L'une des théories de la composition de ces comités directeurs est que les membres représentent un groupe. En d'autres termes, ils sont les délégués du sous-groupe. C'est ainsi que chaque sous-groupe de l'église devrait avoir dans ces comités des délégués qui voteraient en faveur des intérêts de leur sous-groupe sur les questions débattues au comité.

Selon une autre théorie, le membre du comité directeur reçoit la confiance de la communauté en général et vote pour le bien de l'école à propos des questions débattues. Je pense actuellement que cette théorie est préférable à celle de la théorie du délégué. Selon cette théorie, qui implique toute la communauté, tout membre de l'église qui s'intéresse au succès de l'école et désire consacrer son temps et ses énergies à travailler pour son bien est un membre possible du comité directeur. Cela signifie que même ceux qui n'ont pas d'enfants d'âge scolaire peuvent participer aux travaux du comité s'ils ont à cœur le succès l'école. Mais les membres du comité doivent également être capables de promouvoir cette école ; si leurs enfants ne fréquentent pas cette école, ils devront sans cesse défendre leur décision de ne pas les y avoir inscrits, et ils ne seront par conséquent pas très efficaces pour promouvoir l'école.

Le seul problème de cette théorie concerne la question de la diversité. Les comités qui prennent les meilleures décisions sont généralement ceux qui sont composés de membres d'origines diverses. Si tous les membres du comité sont parents de jeunes enfants, ou s'ils travaillent tous comme comptables, le comité manquera de la diversité d'expérience qui lui permettrait de brasser des idées variées. Le manque de diversité du comité ne favorisera pas de bonnes décisions originales. Les membres du comité ne devraient pas se sentir obligés de représenter les groupes auxquels ils appartiennent, mais le comité directeur

devrait être aussi varié que possible pour permettre le maximum d'efficacité.

Cette question de diversité est particulièrement importante pour les écoles situées dans une communauté multiculturelle ou multiethnique. Ceux qui viennent d'un milieu culturel différent présentent des perspectives variées sur les questions d'éducation qui seront débattues au comité. Le comité directeur dans son ensemble prendra les meilleures décisions sur les questions de règles et principes si ces perspectives sont présentées au comité. Je ne pense pas cependant qu'il soit nécessaire que les membres du comité directeur représentent leur propre groupe ethnique. Ils sont tout simplement plus efficaces lorsqu'ils abordent les questions à partir de leur propre expérience et de leur propre point de vue. La diversité des points de vue est plus importante que l'ethnicité pour le succès d'un comité.

Les réunions du comité directeur

J'ai observé un certain nombre de différences dans la façon dont les comités directeurs sont menés. Dans un comité dont je faisais partie il y a plusieurs années, il n'existait aucun plan ni aucun programme de fonctionnement particulier. Les membres se réunissaient simplement autour de la table et parlaient de l'école et de ses problèmes. Après une ou deux heures, le directeur du comité déclarait : « Bien, je pense qu'il n'y a plus rien à dire sur ce sujet ; séparons-

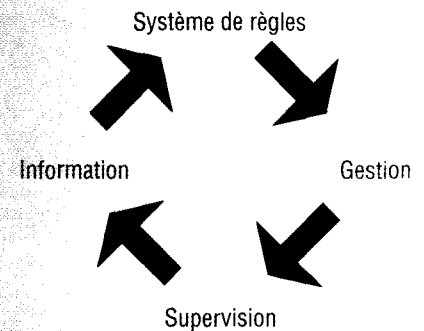
nous donc et rentrons. » J'ai également observé un autre extrême. Le programme était soigneusement planifié et on avait déterminé un certain nombre de minutes de discussion pour chaque point. Le président du comité coupait la discussion au moment fixé. Les questions concernant le programme et les finances comportaient un certain nombre de rapports complexes. Pourtant, le directeur du comité limitait la discussion sous prétexte que « nous devons respecter l'horaire prévu ». La brève discussion qui menait au vote n'était donc qu'une discussion de pure forme.

Je crois que le comité idéal est celui qui travaille entre ces deux extrêmes. Il est bon d'avoir un programme bien préparé, avec un plan d'action précis pour conduire la discussion. Plusieurs comités ont des sous-comités qui se penchent sur des questions de principes et de règles avant qu'elles ne soient débattues par le comité directeur. L'un de ces comités dont j'ai fait partie avait pour fonction de préparer l'ordre du jour du comité. Chaque sous-comité avait fait le gros du travail avant qu'un point ne soit débattu lors de la réunion générale. Au départ, je trouvais que ce processus était peu pratique, mais à la longue j'en ai découvert le bon côté, car les points à l'ordre du jour avaient été fouillés et mûris avant d'être abordés en comité général.

Dans la plupart des cas, le directeur d'école travaille avec le président du comité directeur pour dresser l'ordre du

Le cycle de gestion

La gestion de toute organisation, y compris celle d'une école, est continue et cyclique. Les comités devraient produire un système de règles et de principes, et les administrateurs devraient appliquer ces règles en gérant l'école. Les comités devraient s'assurer de la supervision pour contrôler l'application de ces règles et en évaluer les résultats. Les administrateurs procurent aux comités les moyens de diriger en leur donnant l'information qui leur permet de faire face à leur responsabilité de supervision et de préparer suivant les besoins un nouveau système de règles.



jour de ce comité. Chaque membre du comité peut proposer la discussion d'un point spécifique en demandant au directeur de l'école de le mettre à l'ordre du jour. Mais en général le directeur devrait déjà être au courant des problèmes à présenter au comité. J'ai toujours trouvé sage que le directeur de l'école et le président du comité discutent l'ordre du jour bien avant la convocation des membres, de façon à pouvoir conduire la discussion d'une manière efficace. Cela ne signifie pas qu'ils doivent comploter pour imposer leurs opinions aux autres membres, mais ils doivent autant que possible être conscients des différences d'opinion et recueillir le plus possible d'informations sur le sujet afin que le comité puisse prendre des décisions intelligentes. J'ai remarqué que le système fonctionne au mieux lorsque le directeur de l'école et le président du comité directeur parviennent à un accord général sur les principaux sujets avant la réunion du comité.

Quelques problèmes

Les comités ont le plus d'efficacité s'ils se concentrent sur deux fonctions principales : l'établissement des principes et règles, et la supervision. Lorsqu'ils sont impliqués dans le détail de

l'administration de l'école, ils deviennent généralement inefficaces et le moral des enseignants risque d'en être affecté. Lorsque le comité directeur se mêle de la direction de l'école, c'est généralement parce que le directeur a failli dans ce domaine. Les directeurs d'école qui font un bon travail d'administrateurs ont généralement des comités heureux de les laisser faire.

Pratiquement tous les comités directeurs ont au moins un membre qui a une vue personnelle de la situation ou qui ne sait pas travailler dans une ambiance faisant appel à la coopération. Si ce problème n'est pas abordé, le comité directeur tout entier risque de ne pas pouvoir fonctionner efficacement. Le directeur d'école devra donc exercer son leadership dans de tels cas pour tâcher de trouver ce qui motive de tels membres ou quelles sont leurs objections. Il suffit parfois de les impliquer de plus près dans la prise de décision pour qu'immédiatement ils fassent preuve d'un esprit plus coopératif. Dans d'autres cas, certains traits de leur caractère les dressent contre ceux avec lesquels ils entrent en contact. Je n'ai pas de formule magique pour résoudre de tels problèmes. Mais le directeur de l'école et le président du comité directeur doivent travailler ensemble pour agir avec respect envers le membre à problèmes, tout en s'assurant qu'il ne dominera pas le comité et en sauvegardant l'efficacité du comité.

Quelques pensées pour conclure

Au fur et à mesure que les années passaient, j'ai pu observer un certain nombre de situations, aussi bien dans des écoles adventistes que dans d'autres organisations. J'ai constaté qu'il est des administrateurs qui dominent totalement leur comité, ce dernier se contentant d'entériner machinalement ses décisions. Et d'autre part, j'ai observé des comités dont les membres sont en guerre ouverte avec leur directeur administratif. Les deux situations sont regrettables pour le bien de l'institution. Le plan préférable, à la fois pour le directeur d'école et pour le comité, c'est que chacun fonctionne dans sa propre sphère de responsabilités, tout en maintenant un esprit de respect pour le travail de l'autre. Généralement, le directeur d'école doit être capable d'assumer un rôle de leader de façon à assurer des rapports mutuels salutaires pour tous.

Le directeur détient à la fois un rôle de leadership et d'administration dans le comité directeur. En exerçant son rôle de leadership, il doit développer des rapports positifs avec les membres et parmi eux ; il devrait pouvoir suggérer des règles et des principes qui permettront à l'école de remplir sa mission d'une manière efficace. Mais avant tout, il devra exercer un leadership spirituel. Le comité étant amené à comprendre ses responsabilités vis-à-vis de l'école, plusieurs de ces problèmes disparaîtront. Le directeur deviendra plus crédible dans tous les domaines de sa responsabilité s'il est perçu en tant que personne spirituelle qui se comporte envers le personnel d'une manière juste et sans préjugés, et qui traite les problèmes de la même façon.

En ce qui concerne l'administration de l'école, le directeur devra non seulement s'occuper des affaires financières de l'école, mais aussi des détails du comité directeur. Il doit prévoir une salle pour les réunions et s'assurer que tout le matériel nécessaire est prêt lorsque différents points à l'ordre du jour doivent être documentés ; il doit s'assurer également que les réunions soient annoncées suffisamment à l'avance et qu'il soit lui-même bien préparé pour parler des problèmes d'une manière intelligente aux membres du comité. Une bonne administration de l'école implique une communication ouverte avec chacun des membres du comité directeur, et notamment son président et d'autres responsables.

Dans le système adventiste traditionnel, les sessions du comité directeur sont généralement tenues à huis clos, et les discussions considérées confidentielles. Dans

Le comité directeur doit déterminer les principes et règles nécessaires au fonctionnement de l'école, mais il doit laisser aux administrateurs le soin de les appliquer.

les écoles publiques, mon expérience des comités a montré le contraire ; la plupart des comités sont ouverts au public. Des comités ouverts sont généralement favorables à un climat plus sain dans la communauté. Lorsque la discussion est menée d'une manière ouverte et que les décisions sont prises en public, la possibilité de rumeurs et de calomnies est éliminée. On devrait très rarement avoir des discussions confidentielles dans les comités directeurs. Très tôt dans ma carrière, alors que j'étais instituteur dans une école d'église, j'ai découvert que mes élèves étaient au courant des actions prises par le comité directeur bien avant les enseignants eux-mêmes. Il aurait été bien préférable que les décisions aient été prises en public. Il y a cependant des sujets, par exemple des décisions disciplinaires et des décisions de renvoi, qui doivent être traités à huis clos.

Comme je l'ai indiqué plus haut, on a fait très peu de recherches sur la meilleure façon de travailler en comité directeur. Ce que je viens de présenter n'est que le résultat de mes propres observations comme membre de comité dans des contextes très divers et au cours de nombreuses années. J'ai tenté de souligner ce qui fonctionnait le mieux et de relever ce qui pouvait causer des problèmes. J'espère que ces observations seront utiles aux directeurs d'école et aux comités directeurs qui désirent voir leur institution aller de progrès en progrès.

Lyndon G. Furst, Ed.D., a récemment pris sa retraite après 40 années de service dans l'Église adventiste en tant qu'instituteur, directeur d'école, secrétaire de fédération et professeur d'administration scolaire à Andrews University, Berrien



Springs, Michigan, où il continue à travailler à temps partiel comme doyen des études du troisième cycle. Il a également été membre du comité de plusieurs écoles adventistes, et plus récemment président du comité du Cours secondaire d'Andrews University. Il est actuellement membre et trésorier du comité directeur des écoles publiques de Berrien Springs, Michigan. Il est également membre du comité directeur de deux organisations de soins médicaux à domicile.

NOTE

* John Carver, *Boards That Make a Difference* (San Francisco : Jossey-Bass, 1997).