

**N**ous attendons beaucoup de la part des directeurs d'écoles adventistes. Nous voulons que le directeur soit chef spirituel, administrateur des ressources de l'école, éducateur capable de superviser enseignants et personnel, de trouver des fonds pour l'école, spécialiste du programme, ami des élèves, responsable de la discipline, maître de la communication, agent stimulant de la vie scolaire et spirituelle, coordinateur de la croissance professionnelle pour tous les employés et lien entre les familles et l'organisation scolaire.

Nous demandons aussi au directeur d'école d'être le secrétaire exécutif du comité directeur. En plus de préparer et classer des rapports exacts de toutes les réunions, il devra s'assurer que les décisions prises sont appliquées. Mais son devoir ne s'arrête pas là. Puisque le directeur est souvent le seul éducateur professionnel du comité (les directeurs de l'Éducation ne sont pas présents à tous les comités), il doit éduquer les membres du comité quant à leurs rôles et responsabilités.

### Fonctions du comité directeur

Chaque année scolaire, au moins un tiers du comité est constitué de nouveaux membres : le directeur se doit donc de revoir avec ses membres les pratiques administratives assurant l'efficacité de ces comités. Pour s'informer sur ces fonctions et ces rôles, on peut consulter les documents de la fédération qui ont trait à l'éducation, ou s'adresser à des organisations professionnelles telles que la National School Boards Association.

Comme nous l'avons déjà indiqué dans un article de cette revue à ce sujet, les comités efficaces remplissent quatre rôles essentiels — et le directeur joue un rôle-clé dans chacun d'eux<sup>1</sup>.

1. *Le directeur et le comité doivent établir une vision pour l'école.* Certains membres croient que les écoles adventistes souffrent d'un excès d'administration accompagné d'un manque de réel leadership. Cela signifie que beaucoup de directeurs ne jouent pas de rôle important auprès des professeurs pour les aider dans leur enseignement, et auprès des comités en vue de définir les buts d'avenir de l'école. Puisque l'idéal d'excellence inclut « un progrès continu », les bons comités devraient se donner des objectifs de progrès pour chaque année. Comme Lyndon Furst l'écrit dans ce numéro de la revue, le directeur joue à la fois un rôle d'administration et de leadership. Une vision, des plans et un but précis font partie de la responsabilité du directeur.

# Le directeur d'école en tant que membre du comité directeur

2. En deuxième lieu, *le comité de l'école vote les règlements et trouve les moyens de soutenir la vision et la mission de l'école.* Il s'agit là du domaine qui doit retenir le plus l'attention des comités directeurs. Cette fonction implique de passer chaque mois en revue l'état financier de l'école et d'établir des règles et principes complémentaires à ceux que nous trouvons dans les règlements de la division et du département de l'Éducation de l'union. Puisque les membres du comité directeur n'ont généralement pas de copie de ces deux documents, on s'attend à ce que le directeur d'école et le directeur de l'Éducation soient capables d'expliquer ces principes et règles en vue de leur application à tous les niveaux (fédération, union et division) au fur et à mesure des problèmes divers qui se posent.

3. Une autre fonction importante du comité consiste à *évaluer les progrès que l'école a prévus et de s'assurer de répondre aux attentes des parties prenantes.* Comme c'est le cas pour la plupart des fonctions du comité, les membres s'attendent à ce que le directeur et le département de l'Éducation de la fédération supervisent les principaux résultats des évaluations. Ceci inclut la

préparation des examens pour évaluer le niveau des études qui doivent être administrés chaque année par la fédération, et l'évaluation annuelle de tous les employés qui doit être menée par le directeur de l'école et le directeur du département de l'Éducation. L'une des plus grandes difficultés qui attend les directeurs et les comités est d'évaluer la croissance spirituelle et les progrès des élèves. La version raccourcie de l'étude *Valuegenesis* constitue un excellent outil d'évaluation pour déterminer le profil spirituel de l'école s'il est utilisé chaque année<sup>2</sup>.

4. Enfin, *les membres du comité directeur doivent être des avocats pour les élèves et pour l'éducation adventiste.* Les directeurs donnent un exemple de cette consécration vis-à-vis de leur comité en visitant les églises et les comités d'église au cours de l'année scolaire et en présentant des rapports qui démontrent le succès de leur école. Plus les directeurs ont l'occasion de communiquer au public la bonne nouvelle de l'éducation adventiste, plus les parents sont à même de comprendre la valeur de

**Ed Boyatt**

l'éducation chrétienne pour leurs enfants.

Ces quatre fonctions sont fondamentales pour les comités des écoles adventistes. Elles traduisent le *fond*, la *forme*, la *mesure* et le *marketing* de l'éducation adventiste. Mettre sur pied sa vision du futur représente le *fond* ; maintenir la structure de l'organisation pour soutenir cette vision représente la *forme* ; évaluer le progrès de l'école et s'assurer qu'elle réponde aux critères demandés représente la *mesure* ; et faire part de l'importance de notre jeunesse et de l'éducation adventiste représente le rôle du *marketing* pour chaque membre du comité<sup>3</sup>. Le directeur adventiste doit faire preuve de leadership dans ces fonctions. C'est la raison pour laquelle la décision la plus importante du comité est de recommander au comité d'Éducation de la fédération l'embauche d'un directeur qui sera capable de remplir ces rôles importants.

### **La préparation d'un ordre du jour**

Le directeur d'école et le président de comité directeur doivent comprendre l'importance des ordres du jour et la façon de les préparer. Si l'école n'a pas de système déjà en place, le comité devra voter un processus qui décrira comment proposer la mise au point d'un ordre du jour. Généralement le directeur est désigné pour établir l'ordre du jour en consultation avec le président du comité directeur. Ces derniers devraient discuter de l'ordre du jour avant la réunion du comité de façon à comprendre le contexte et le but des décisions qui seront probablement prises.

Avant chaque rencontre du comité, les membres devraient recevoir au courrier l'ordre du jour, le rapport du comité précédent, ainsi que les documents qui doivent être examinés avant la discussion de sujets importants et la prise de décisions. Cette correspondance permettra également d'avertir les membres des décisions officielles qui vont être considérées. Les membres du comité apprendront de cette manière qu'il n'est pas souhaitable que de nouveaux sujets soient mis à l'ordre du jour le jour même où le comité se réunit. Il n'est pas juste ni sage pour le comité de prendre une décision sur un sujet à propos duquel l'administration n'a pas eu suffisamment de temps pour réfléchir et faire une recommandation au comité. Si un membre du comité exprime une préoccupation qui n'est pas incluse à l'ordre du jour, un président de comité fera preuve de sagesse en remerciant cette personne d'avoir soulevé ce point et il mettra ce sujet à l'ordre du jour pour le comité suivant en vue d'une discussion plus approfondie et éventuellement d'une

décision. Les membres doivent apprendre à respecter le besoin du directeur d'explorer tout sujet avant même que celui-ci ne soit discuté en comité.

### **Présentation professionnelle**

Puisque la plupart des directeurs font un rapport au comité directeur d'une manière régulière, leur présentation devrait être soumise aux exigences requises d'un rapport professionnel. Le rapport du directeur doit inclure un plan détaillé écrit. Les membres du comité peuvent utiliser ce plan détaillé lorsqu'ils présentent un rapport des activités de l'école et de son administration aux membres de leur église locale.

Quand j'étais directeur du département

---

### **Chaque année scolaire, au moins**

**un tiers du comité est constitué**

**de nouveaux membres ; le**

**directeur se doit donc de revoir**

**avec ses membres les pratiques**

**administratives assurant**

**l'efficacité de ces comités.**

---

de l'Éducation dans une fédération, j'ai souvent observé des directeurs qui demandaient au comité d'approuver des excursions scolaires ou des voyages de classe de plus d'un jour, sans donner aucun détail par écrit. Cette « approbation conceptuelle » faisait que le comité était souvent très peu informé des détails du voyage. De telles demandes devraient être faites par écrit et inclure une description de la façon dont la sortie respecte les règles en vigueur. Elles devraient inclure également des détails portant sur les personnes qui y participent, la destination, la durée, le coût pour chaque élève, le nombre d'adultes qui supervisent et les compagnies d'assurance couvrant les véhicules et les participants.

Lorsque le règlement de l'école a besoin d'être revu, une remise à jour du document est généralement recommandée par le directeur ou par une commission de travail du comité directeur. Puisque chaque mot est important, on doit aux membres au moins la courtoisie de leur envoyer ces recommandations par écrit.

### **Documents officiels**

Beaucoup de comités d'école ont fait l'expérience que mettre un classeur à la disposition de chaque membre du comité constitue une façon professionnelle de recueillir les décisions du comité. Le secrétaire de l'école et l'administrateur assistant devront mettre à jour ces classeurs. Des feuilles de séparation de couleurs différentes seront très utiles au classement des déci-

sions de comité, des rapports financiers, des opérations de budget, du manuel d'école, de la constitution du comité d'école, des minutes des commissions de travail et des recommandations de la visite la plus récente du comité d'accréditation. Une carte du campus scolaire peut aussi être très utile lors des discussions du comité directeur. Je recommande également une partie qui inclut toutes les règles que le comité a approuvées, avec la date pour chacun de ces votes. Le manuel d'école et le document des règlements du comité directeur contiennent la plupart des décisions mais il arrive parfois que certaines décisions n'aient été enregistrées dans aucun de ces documents. Si votre comité n'a pas systématiquement enregistré les décisions de règlement, il est nécessaire que le nouvel administrateur de l'école prenne le temps de relire les rapports de comité couvrant les 10 ou 20 dernières années de façon à prendre connaissance de ces décisions. En s'informant des problèmes qui ont confronté le comité d'école au cours d'une telle période, le nouvel administrateur comprendra mieux l'environnement dans lequel il est appelé à travailler.

### **Rapports concernant les élèves et les enseignants**

L'évaluation du progrès scolaire et spirituel des élèves étant une fonction importante du comité, le directeur devra inviter des membres de la famille scolaire à faire part d'expériences qui illustrent le succès des uns et des autres. En tant que responsable du département de l'Éducation, il me tardait de venir à ces comités pour écouter les rapports des enseignants et des élèves sur les programmes et les activités de l'école. Les membres du comité sont intéressés par les méthodes nouvelles d'étude et d'enseignement qui répondent aux besoins des élèves et constituent des motivations au succès. Les élèves enthousiastes peuvent aussi communiquer au comité directeur leur perspective sur un projet communautaire ou des activités d'étude qui ont suscité leur intérêt. Les rapports du directeur sur les progrès sont plus crédibles lorsque enseignants et élèves viennent témoigner des succès dont ils ont fait l'expérience.

### **Rapports financiers**

Le directeur peut avoir un trésorier ou un administrateur mieux informé que lui des finances de l'école. Ceci est tout à fait compréhensible en cette époque de spécialisation. Mais le directeur peut aider le trésorier ou l'administrateur de l'école à créer un rapport que tous les membres du comité

comprendront. Le directeur et l'administrateur devraient commencer chaque année en expliquant aux membres du comité directeur comment lire et comprendre un rapport financier mensuel. Il est tout à fait significatif que lors des comités directeurs, seuls les spécialistes de l'administration posent des questions au cours des réunions de rapports financiers.

L'administrateur et le directeur devraient répondre aux questions que les membres du comité directeur n'osent généralement pas poser de peur de révéler leur ignorance à propos des finances. Les questions suivantes sont généralement celles auxquelles il n'est pas répondu dans un rapport financier typique :

1. Combien d'argent était-on censé recueillir le mois dernier ?
2. Combien d'argent a été recueilli effectivement le mois dernier ? Quel est notre retard par rapport à l'encaissement de ces fonds pour l'année, et quelle est notre position à ce sujet par rapport à l'année précédente ?
3. Est-ce que toutes les factures ont été payées ? Sinon, pourquoi pas ?
4. Combien d'argent avons-nous dans le compte courant et dans le compte d'épargne ?

Les administrateurs d'école désirent que les membres du comité directeur comprennent le budget et la façon dont il va être appliqué au cours de l'année. Les directeurs devraient aider le trésorier ou l'administrateur à faire en sorte que le rapport du

## **Les membres du comité directeur doivent être des avocats pour les élèves et pour l'éducation adventiste.**

budget soit exact et reflète clairement le bon état financier de l'école.

### **Utilisation efficace du temps**

L'une des difficultés que rencontrent la plupart des comités d'école est d'utiliser le temps d'une manière efficace. Certains comités directeurs déterminent une heure précise pour la fin du comité. (C'est ainsi qu'on peut lire dans un texte : « Tout comité devra commencer à 19 h 30 et prendre fin à 21 h au plus tard. Un vote majoritaire est indispensable pour prolonger la réunion. ») Une telle pratique constitue une forte indication que les membres s'attendent à ce que le président du comité conduise les discussions d'une manière efficace.

Une façon de respecter le temps précieux des membres du comité est de créer des commissions de travail. Ces commissions de travail peuvent être soit des « commissions permanentes » telles que celles des finances, du personnel et de la sécurité ; ou

## Une autre fonction importante du comité consiste à évaluer les progrès que l'école a prévus et de s'assurer de répondre aux attentes des parties prenantes.

des « commissions provisoires » qui sont nommées par le président pour étudier un sujet particulier et qui doivent rendre compte au comité. Ces commissions pourraient aussi être désignées par la constitution de l'école ou choisies par le comité. De telles commissions, qu'elles forment un groupe permanent ou provisoire, peuvent permettre au comité directeur de gagner un temps précieux et de parvenir à des décisions en connaissance de cause. Les questions de personnel et de finances sont trop importantes pour ne pas leur consacrer des heures de discussion en dehors des réunions mensuelles du comité. Les commissions doivent être encouragées à présenter leurs rapports régulièrement et professionnellement.

### Évaluation du directeur de l'école

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'une des fonctions du comité directeur est de s'assurer que les progrès des élèves et des employés correspondent à la réalité. Le directeur du département de l'Éducation et le directeur de l'école sont

responsables de la préparation des évaluations annuelles des employés de l'école. Il est utile pour le directeur du département de l'Éducation d'inclure, dans son évaluation du directeur, des réactions de la part des membres du comité, des enseignants et du personnel de l'école. Cette démarche devrait être menée d'une manière professionnelle et inclure des remarques écrites sur les points positifs et ceux qui demandent de l'amélioration.

La tâche du comité dans ce domaine est particulièrement délicate. Bien que les règles de l'éducation exigent que le responsable du département de l'Éducation évalue le travail du directeur d'école, il doit tenir compte des avis des enseignants et du comité directeur pour en dégager la façon dont ils perçoivent le leadership de ce directeur.

En visitant l'école et en discutant avec les élèves, les professeurs et les parents, les membres du comité peuvent se faire une idée de l'institution, ce qui sera très utile dans leurs discussions. La présence des membres du comité sur le campus constitue également un signe de leur engagement envers l'école et sa mission.

### Évaluation du comité

Comme nous l'avons mentionné, l'évaluation de l'école constitue l'une des importantes responsabilités du directeur et du comité directeur. Le directeur doit discuter les évaluations du personnel avec le comité directeur, faire part au comité des résultats des examens et présenter les rapports sur les activités communautaires qui illustrent la mission de l'école. Mais dans leur zèle à évaluer les élèves et le personnel, les

membres du comité oublient souvent de s'évaluer eux-mêmes. Une autoévaluation d'un comité peut se réduire aux questions suivantes :

1. Quelles sont nos forces ? Que faisons-nous correctement ?

2. Quels sont les progrès à faire ? Comment pourrions-nous améliorer notre performance ?

On s'attend à ce que nos écoles progressent chaque année. On devrait se fixer des objectifs d'un an et de cinq ans. Le comité directeur devrait également s'assurer que chaque membre a bien compris les travaux du comité. Un comité conscient de ses responsabilités désire ardemment servir de manière efficace les enseignants, les élèves et la communauté, ce qui implique des progrès continus dans les discussions et la prise de décisions.

### Résumé

Le succès d'un comité directeur d'école dépend du travail d'équipe et de la collaboration de ses membres. Le directeur en tant que secrétaire exécutif détient la position la plus importante du comité pour favoriser son succès. Lorsque le directeur fait preuve de professionnalisme, le comité a davantage d'efficacité. Notre communauté, notre Église, nos employés, nos parents et nos élèves méritent d'excellents résultats en ce qui concerne l'administration de nos écoles. Puisse le directeur d'école adventiste motiver l'excellence à laquelle nos comités méritent d'aspirer.

*Le Dr Ed Boyatt, coordinateur de ce numéro spécial sur les comités d'école, est professeur associé d'Éducation à la Sierra University, Riverside, Californie, où il dirige le département de Leadership/Administration. Il a été professeur au niveau secondaire, précepteur*



*d'internat dans une université, directeur associé de l'Éducation d'une union et directeur du département de l'Éducation et des écoles de la Fédération de l'Oregon. La rédaction de la REVUE exprime son appréciation pour son assistance dans l'organisation et la production de ce numéro.*

### NOTES

1. Ed Boyatt, « Boardmanship 101 », *Journal of Adventist Education* 62:2 (décembre 1999/ janvier 2000), p. 4, 5.
2. Pour plus d'information sur cette étude voir le Hancock Center à <http://www.lasierra.edu/centers/hcym>.
3. Sherry Loofbourrow, *Boardmanship: Maximizing School Boards Leadership* (West Sacramento, Calif. : California School Boards Association, 1996), p. 10.

