

La formation des membres de comité directeur : Un mythe ou un devoir ?

Nathaniel G. Higgs et Elsie T. Jackson

Les cours secondaires et élémentaires ont à leur tête des comités directeurs

chargés de cinq responsabilités :

les programmes de cours, le soutien

du personnel, les finances, les

bâtiments et les relations publiques.

Les membres de ces comités sont élus

par les membres de l'église locale.

Les adventistes du septième jour possèdent l'un des systèmes scolaires les plus importants du monde. Il comprend 5 005 écoles primaires, 1 214 écoles secondaires et 99 universités¹. L'objectif de l'Église est de s'assurer que les élèves reçoivent une éducation équilibrée, en harmonie avec ses principes et ses idéaux. Les adventistes du septième jour pensent que la véritable éducation est bien plus que suivre un programme d'études : « Elle est le développement harmonieux des énergies physiques, mentales, spirituelles et prépare l'élève à la joie du service ici-bas ainsi qu'à celle, bien supérieure, d'un service plus étendu dans le monde à venir. »²

Les cours secondaires et élémentaires ont à leur tête des comités directeurs chargés de cinq responsabilités : les programmes de cours, le soutien du personnel, les finances, les bâtiments et les relations publiques. Les membres de ces comités sont élus par les membres de l'église locale.

La raison d'être de ces comités relève d'un certain nombre de questions, telles que : Quels sont les critères pour être membre de comité directeur ? Les membres comprennent-ils leur rôle ? Sinon, une formation est-elle prévue pour les

aider à remplir leur tâche plus efficacement ?

Les responsables de l'éducation dans les fédérations et les directeurs d'école ont reçu une formation pour les préparer à leur responsabilité. La plupart des membres d'un comité directeur, cependant, s'instruisent en remplissant leur tâche et en tirant des leçons de leurs erreurs. Selon l'Illinois School Board Association, bien des membres de comité se familiarisent avec leurs responsabilités « sur le tas »³. Caruso dit qu'il faut au moins une année pour qu'un membre de comité devienne efficace « dans les domaines du budget et des règlements »⁴.

Un questionnaire a récemment été distribué parmi les membres des comités directeurs des écoles secondaires dans l'Union du Sud (Église adventiste, U.S.A.)⁵ pour leur demander ce qu'ils pensaient à propos de la formation de membre d'un comité directeur, de la définition de son rôle en tant que membre et de sa raison d'être. Sur la question de la formation, ils ont donné les réponses suivantes :

« Il [le membre d'un comité directeur] se contente de venir pour assumer la fonction. »

« Il s'agit là [la formation de membre d'un comité directeur] de l'un des points plus faibles de nos écoles. »

« Les plus anciens membres forment les plus récents. »

« Aucune attention n'est donnée à la formation. ... Il s'ensuit de mauvaises décisions, la confusion et les malentendus. »⁶

D'une manière générale, les membres de comités directeurs dans l'Union du Sud pensaient que la formation sur le tas était la méthode d'initiation la plus courante. Ils étaient d'accord avec Caruso qu'il fallait au moins une année pour qu'un nouveau membre comprenne la marche du comité. Ils ont aussi déclaré qu'un programme systématique d'instruction des nouveaux membres et une formation continue pour les membres plus anciens rendraient ces comités plus efficaces.

En général, ceux qui ont répondu à ce questionnaire étaient convaincus que la formation était nécessaire pour les raisons suivantes : (1) minimiser la confusion entre administrateurs et membres du comité à propos des définitions de rôle, des fonctions et des responsabilités de chacun ; (2) procurer aux membres du comité directeur une connaissance de base quant à leurs responsabilités légales dans le fonctionnement de l'école ; (3) créer un système de contrôle pour s'assurer que les buts de l'institution sont atteints et que des rapports réguliers sur les progrès de l'institution sont communiqués à toutes les parties intéressées.

Définition des rôles

La définition des rôles est souvent une source de tension entre le président du comité directeur et le directeur de l'école. Ce conflit n'est pas propre aux comités adventistes. Dans une étude menée par Feuerstein et Opfer⁷ sur les comités dans les écoles publiques, 27 pour cent des directeurs d'école consultés mentionnaient la définition des rôles comme une cause de tension entre eux et le comité directeur.

Récemment, une convention des enseignants dans l'Union des Grands Lacs a étudié les relations à l'intérieur des comités directeurs dans la perspective des directeurs d'école. Les éducateurs étaient divisés en quatre groupes pour discuter de sujets divers relatifs aux comités des écoles adventistes. Chaque groupe avait reçu une question à débattre. La question du groupe Numéro 4 était : « Quelle procédure suggèreriez-vous pour créer un rapport positif entre le directeur de l'école et le comité directeur ? » La première recommandation fut : « Des sessions de

formation pour déterminer les responsabilités. » En tête de liste était la description des cahiers de charge, c'est-à-dire « qui fait quoi ». Tout le groupe admettait que conflits et malentendus provenaient souvent de l'ignorance des membres de comité directeur quant à leurs rôle et responsabilités.

Le comité directeur et son président reçoivent des pouvoirs seulement lorsque le comité est en session et lorsque les membres sont autorisés par le comité à exercer une certaine responsabilité durant une période donnée. En tant qu'employé de la fédération, le directeur d'école ou le professeur principal reçoit l'autorité de gérer les affaires de l'école au jour le jour. Il est membre de droit du comité et fonctionne comme son secrétaire exécutif. Les res-

ponsabilités du directeur consistent entre autres à appliquer les règles du comité et à tenir les rapports administratifs concernant l'école et les réunions du comité directeur. Ce dernier établit les principes directeurs et les règlements de l'école. Le directeur de l'école applique ces règlements en collaboration avec le comité.

Responsabilités légales

Les membres de comité directeur ne sont pas à l'abri des contentieux et des poursuites judiciaires. Les membres du comité peuvent être tenus responsables de certaines infractions ou de négligence involontaire. « Quoi qu'il existe peu de membres d'un comité directeur qui aient été personnellement rendus responsables de leurs décisions, les membres du comité

doivent savoir que la loi du pays [notamment aux États-Unis] les rend responsables dans les cas d'abus de pouvoir et que leurs actions peuvent [les amener à être] pénalisés d'une amende ou de la prison »⁸ C'est la raison pour laquelle il importe que les membres du comité directeur comprennent les lois locales, régionales ou nationales relatives aux opérations de l'école.

Le comité directeur est responsable de s'assurer que l'environnement scolaire soit propice à l'étude. La propriété de l'école doit être protégée en cas de problème de mauvais fonctionnement des équipements, en cas d'accident dans les installations récréatives⁹ et en cas de danger inhérent à l'environnement. Les bâtiments et les terrains doivent être conformes à toutes les règles de sécurité et de santé exigées par le gouvernement.

« La diffamation de caractère concerne des déclarations d'une tierce personne qui viseraient à minimiser l'estime, le respect et la confiance dans la bonne volonté de la personne en question. Les membres de comité ne sont pas soumis à cette menace légale pour des déclarations qu'ils auraient faites lors des réunions du comité directeur selon le principe du privilège de qualification. Ce principe s'applique lorsqu'il est nécessaire qu'une certaine information soit communiquée pour protéger ses propres intérêts, l'intérêt d'un tiers et l'intérêt du public. Le meilleur moment pour communiquer cette information est lors des sessions exécutives du comité. » Une communication disséminée en dehors de la session du comité exécutif peut être considérée comme une diffamation et les membres du comité courent alors le risque d'être poursuivis, soit personnellement, soit collectivement.¹⁰

Un membre du comité directeur d'une école peut être poursuivi pour pertes ou dommages résultant de ses propres actions négligentes ou même de celles d'un employé qui travaille sous sa direction. Le sens commun et l'intuition ne remplacent pas un bon conseil légal. La formation des

membres du comité les familiarisera avec leur responsabilité légale.

Le devoir de rendre compte

Les comités directeurs, de même que les enseignants et les directeurs, doivent pouvoir rendre compte de leurs actions. Les données recueillies lors de l'enquête auprès des membres des comités directeurs de l'Union du Sud ont révélé que seul un petit pourcentage des comités procédait à une forme ou une autre d'évaluation. Les évaluations d'un comité directeur doivent identifier les objectifs et les buts du comité et prévoir un moyen de rendre compte de leurs actions et décisions. On devrait également prévoir le moyen de permettre aux membres de la communauté de réagir aux actions des membres du comité directeur.

Un comité directeur devrait établir des procédures régulières pour évaluer ses rencontres et ses travaux. Le comité devrait établir des buts et un programme pour les atteindre. Et régulièrement, on devrait

pouvoir réviser ces buts et les aligner avec des objectifs spécifiques. Une évaluation devrait être conduite une ou deux fois par an. L'évaluation des comités devrait être établie pour les raisons suivantes :

1. accroître la crédibilité du comité ;
2. identifier les points forts et les points faibles ;
3. améliorer l'établissement des objectifs et déterminer les domaines spécifiques d'amélioration ;
4. permettre au public et aux membres du comité d'être informés à propos des progrès du comité quant à l'accomplissement de ses objectifs¹¹.

Un comité dont les membres sont généralement à l'aise les uns avec les autres et avec le directeur peut utiliser une méthode d'autoévaluation en préparant une liste de caractéristiques du comité idéal efficace pour servir de point de départ à la discussion. Des comités divisés et en conflit devraient faire appel à l'aide d'un médiateur. Les comités ne pourront faire de progrès que lorsque ses membres accepteront de

Selon l'Illinois School Board

Association, bien des membres

de comité apprennent leur

responsabilité « sur le tas »

travailler en coopération. Le National School Board Association peut fournir des méthodes et des instruments de travail pour permettre aux comités de s'autoévaluer¹².

L'évaluation permettra de prendre conscience des besoins en vue d'une analyse objective. Une façon intéressante d'aborder ce problème est d'obtenir la réaction de tierces personnes sur le travail du comité : ces personnes peuvent être soit des employés d'école, soit des individus qui sont partie prenante. Des personnes de l'extérieur peuvent en effet fournir une perspective plus large et plus diverse. Plusieurs problèmes qui ressortent dans les rencontres de comité n'ont pas de lien avec les procédures de ce comité. Un mauvais rapport avec le directeur ou le responsable de l'Éducation peut engendrer des difficultés de toutes sortes s'il n'y a pas de définition claire des devoirs qui sont confiés à l'administration et de la nature des responsabilités du comité.¹³

Conclusion

Le comité de l'école et le directeur doivent travailler en collaboration de façon à parvenir à des buts communs. C'est la raison pour laquelle la formation est nécessaire afin d'obtenir une bonne collaboration. Funk et Funk comparent un comité d'école sans formation à une équipe de football professionnelle qui s'engage sur le terrain sans aucun entraînement¹⁴. Les membres de l'équipe doivent connaître les règles du jeu et comprendre les besoins et les buts de leur organisation.

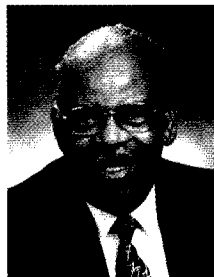
Les enseignants, les employés et les administrateurs reçoivent une formation pour les préparer à leur travail. Les comités des écoles adventistes sont souvent les seules entités de l'organisation scolaire dont les membres ne sont pas formés de manière adéquate. Un moyen de remédier à ce problème est de procurer une formation de gestion de comité à chaque nouveau membre et une formation continue aux membres réélus.

Les fédérations devraient exiger l'évaluation des comités pour s'assurer qu'ils remplissent leurs responsabilités et répondent aux exigences de l'accréditation. Les fédérations peuvent aussi s'associer avec les institutions adventistes d'éducation supérieure pour offrir une formation qui soit reconnue dans le contexte de la formation continue. Les membres de comité peuvent obtenir des informations auprès des associations de comités d'école dans les différents États. Plusieurs États des États-Unis exigent à présent un certain nombre

La définition des rôles est souvent une source de tension entre le président du comité directeur et le directeur de l'école.

d'heures de formation continue pour pouvoir siéger dans un comité directeur. Bien qu'il y ait des différences de structure entre les comités d'écoles publiques et les comités de nos écoles, il y a cependant un certain nombre de points communs desquels nous pouvons tirer des leçons utiles. La recherche et l'expérience ont démontré d'une manière indéniable que la formation continue permet aux comités d'école de travailler avec plus d'efficacité.

Nathaniel G. Higgs est secrétaire des Affaires publiques et de la Liberté religieuse pour l'Union du Sud de l'Église adventiste du septième jour à Decatur, en Georgie. Auparavant, il a consacré 33 années à l'éducation adventiste en tant qu'instituteur, directeur des cours secondaires et secrétaire d'Éducation. Il a obtenu une maîtrise en Éducation de Wayne State University avec spécialité dans la direction d'école, et un doctorat en administration d'écoles d'Andrews University, au Michigan. Il s'est spécialisé dans les comités directeurs.



Elsie P. Jackson est professeur associé de Leadership à Andrews University, Berrien Springs, Michigan. Avant de travailler à plein temps au département de Leadership, le Dr Jackson a été professeur associé et directrice du département de Psychologie de l'éducation.



NOTES

1. General Conference of Seventh-day-Adventists, *Seventh-day Adventist Yearbook* (Hagerstown, Md.: Review and Herald Publ. Assn., 2003), p. 4.
2. Ellen G. White, *Education* (Editions Signes des Temps, Dammarie-les-Lys, 1964), p. 7.
3. National School Boards Association, *Becoming a Better School Board Member* (Washington, D.C. : National School Boards Association,

1982), p. 13.

4. Nicholas D. Caruso, Jr., « Mistakes Board Members Make », *American School Board Journal* 188:2 (février 2001), p. 26 (ci-après mentionné par ASBJ).
5. L'Union du Sud fait partie de la Division nord-américaine et comprend l'Alabama, la Floride, la Georgie, le Kentucky, le Mississippi, la Caroline du Nord et du Sud, et enfin le Tennessee.
6. Nathaniel G. Higgs, *An Inquiry of Governance Training, Perceptions of Board Members' Qualifications, and Board Assessments of Day Academies in the Southern Union Conference of Seventh-day Adventists* (dissertation doctorale, Andrews University, Berrien Springs, Michigan, 2001), p. 71, 72.
7. Abe V. Feuerstein et V. Darlene Opfer, « School Board Chairmen and Superintendents : An Analysis of Perceptions Concerning Special Interest Groups and Educational Governance », *Journal of School Leadership* 9:4 (juillet 1998), p. 386, 387.
8. National School Boards Association, *Becoming a Better School Board Member*, p. 89.
9. Par installations récréatives il faut entendre par exemple des terrains de jeux, des piscines qui attirent des enfants et risquent de causer des accidents. Les écoles sont sujettes à des poursuites judiciaires si l'on ne fait pas un effort en toute bonne foi pour éviter des accidents lorsqu'il n'y a pas de supervision, et si l'on ne s'assure pas que les enfants et les adultes qui les utilisent soient surveillés. Ceci implique notamment que les sols des terrains de jeu soient aménagés de façon appropriée : du cuir plutôt que du bois pour les sièges des balançoires ; des tapis et du rembournement pour les équipements de gymnastique, et des clôtures et des portes à serrure pour empêcher l'accès non autorisé aux piscines. Le comité doit s'assurer que toutes les installations récréatives soient inspectées d'une manière régulière et que les réparations nécessaires, voire les améliorations, soient apportées en temps voulu.
10. Southern Union Department of Education, *School Board Manual for Seventh-day Adventist Schools* (Decatur, Ga. : 2000), p. 15.
11. Theodore J. Kowalski, « Why Your Board Needs Self-Evaluation », *ASBJ* 108:7 (juillet 1981), p. 21, 22.
12. National School Boards Association, 1680 Duke Street, Alexandria, VA 22314, U.S.A. : <http://www.nsba.org>.
13. S. A. Anderson, *Successful School Board Meetings* (Springfield : Illinois Association of School Boards, 1983).
14. Kara F. Funk et Richard S. Funk, « Illuminate Your Board », *ASBJ* 179:6 (juin 1992), p. 16.