

Les défis du dirigeant

ED BOYATT

Le but du comité directeur de l'école est de gérer. Quand les comités gouvernent, dirigent-ils, gèrent-ils ? Certains observateurs pensent que plusieurs comités des écoles secondaires adventistes administrent trop, mais ne dirigent pas assez. Est-ce là un diagnostic correct de votre comité directeur ? Pour déterminer l'exactitude de cette déclaration, il serait utile d'explorer certaines distinctions-clé entre le fait de diriger et le fait de gérer.

Direction et administration

L'analyse de l'administration et de la direction est un sujet favori des études actuelles sur l'organisation. Certains experts croient que la direction et l'administration impliquent les mêmes comportements. D'autres pensent qu'il existe une différence profonde entre les deux.

Notre analyse commence par un examen de la base des significations de ces deux idées. *Diriger* veut dire aller, voyager, guider. Ceci implique le mouvement, un voyage en territoire inexploré, des destinations inconnues. Un dirigeant influence la direction ainsi que les actions d'un groupe de personnes.

La racine du mot *administrer* (en anglais *manage*) contient l'idée de « main ». Comme le dit James Kouzes, diriger c'est « manier » les crises, maintenir l'ordre, s'assurer que tout reste organisé et contrôlé. En s'occupant des activités, ou des choses, on fait marcher ; on est en charge, ou responsable, de l'aboutissement de l'activité¹.

Quand les comités gouvernent, dirigent-ils ou gèrent-ils ?

Ainsi il existe une différence critique entre la direction et l'administration. L'administration s'occupe de « gérer les choses », alors que la direction consiste à « aller de l'avant ».

Soyons précis dès le début de cette discussion : en dépit des distinctions entre ces deux concepts, les administrateurs scolaires ainsi que les comités se doivent d'apprécier et d'accomplir les deux fonctions. Sans bonne administration, l'organisation a tendance à devenir chaotique, les choses « passent par les fentes », et les ressources sont gaspillées. Une bonne administration produit ordre et consistance dans le fonctionnement journalier de l'école. Tout comme les enfants ont besoin d'ordre et de consistance à la maison, toute personne associée à l'école bénéficie d'une bonne administration.

Mais la direction est également essentielle à l'organisation. La direction définit les objectifs et établit la vision et la direction de l'école. Elle conteste le statu quo. Les dirigeants ne sont pas satisfaits des succès du passé. Ils cherchent continuellement à améliorer les choses et les personnes. L'amélioration continue étant l'indication de l'excellence, la direction est indispensable pour mettre en place des

changements positifs.

C'est pourquoi, selon Peter Drucker, la direction et l'administration sont essentielles². Toutes deux concernent la responsabilité, les comptes à rendre et la mise en œuvre des activités. Elles sont différentes, bien sûr, mais de la même façon que la main droite est différente de la main gauche. Toutes deux appartiennent au même corps. L'école ne réussira pas sans performance supérieure dans les deux domaines.

Les comités directeurs s'attendent à ce que les activités aient lieu à temps et selon le budget. Ce sont des activités administratives. Les membres constituants exigent ordre et prévision. Mais ils s'attendent également à ce que le directeur et le comité conduisent les affaires et que le personnel s'aligne sur la vision de l'école. Ce sont là des activités de direction. Les dirigeants motivent, inspirent et stimulent.

Les administrateurs placent une grande importance sur l'efficacité. Ils veulent l'amélioration dans la performance des activités déjà en cours. Ils sont plus intéressés par le « quand » que par le





« pourquoi ». Les dirigeants se concentrent davantage sur l'efficacité. Ils veulent s'assurer que chacun agisse correctement, pour les bonnes raisons. Ils placent de la valeur sur le « quoi » et le « pourquoi » dans les comportements de l'organisation.

Les quatre fonctions d'un comité

Les recherches et les écrits publiés concernant les meilleures pratiques sont en agrément et montrent que les comités qui réussissent jouent plusieurs rôles critiques³ : ils doivent établir la vision, obtenir les ressources pour soutenir la vision, valoriser la responsabilité tout en évaluant les progrès vers la vision et en défendant avec crédibilité les écoles qu'ils servent. Cet article considère les fonctions de comités à succès pour montrer comment les compétences de direction et d'administration sont essentielles à l'accomplissement de ces quatre rôles.

1. Développer une vision

Comme mentionné dans des articles de cette revue sur les comités⁴, le directeur d'école et le comité directeur doivent éta-

L'administration s'occupe de
« gérer les choses », alors
que la direction consiste à
« aller de l'avant ».

blir une vision, définir un avenir pour leur institution. Du fait qu'une école de qualité cherche toujours les moyens de mieux réussir, les comités directeurs efficaces établissent chaque année des objectifs d'amélioration. Ces objectifs sont présentés au comité par le directeur, d'après une révision annuelle des recommandations de la visite précédente de l'accréditation, ainsi que les suggestions des enseignants et de l'équipe administrative. C'est ce que réclament les départements de l'éducation des fédérations et des organismes

d'accréditation. Nombre d'écoles établissent chaque année un programme de développement qui inclut des objectifs mesurables.

Un dilemme pour certains comités directeurs est de savoir que faire si le directeur ne présente pas ces objectifs d'amélioration. C'est une occasion où le comité doit agir de manière décisive. C'est pour cette raison que les membres du comité sont appelés mandataires. L'école et son avenir sont leur mandat. Si un directeur se concentre surtout sur les tâches administratives, le comité doit intervenir et l'aider, au moyen de sessions d'information et de partage, à concevoir un plan de développement pour les cinq ou dix ans à venir.

2. Ressources suffisantes

Après avoir décidé de la vision ou de l'avenir jugé le meilleur pour l'école, le comité doit obtenir les ressources nécessaires à l'accomplissement des objectifs mesurables de cette vision. Pour la plupart des écoles adventistes, les fonds viennent des frais de scolarité et des subventions de l'église locale, de la fédération et de la collection de fonds.

Bien des écoles ont découvert que la manière la plus facile d'accroître leurs revenus de fonctionnement est l'augmentation des inscriptions. C'est pourquoi les administrateurs et les comités directeurs se doivent de démontrer leur capacité dans ce domaine. Durant chaque réunion du comité, on devrait discuter quelque aspect du recrutement. Quelles mesures prendre afin de rendre l'école plus attrayante pour les élèves et les parents adventistes, aussi bien que pour les autres chrétiens de la communauté ?

Le recrutement inclut d'attirer de nouveaux élèves à l'école, aussi bien que de conserver ceux qui sont déjà inscrits. Alors que le directeur et le comité démontrent leurs talents de direction dans le recrutement, le directeur et les enseignants doivent démontrer leurs talents dans la rétention de ceux qui sont déjà inscrits. Ainsi, les capacités de direction aussi bien que d'administration sont nécessaires pour faire face au défi que constituent l'augmentation et le maintien des ressources de l'école.

Occasionnellement, des écoles ont augmenté leurs inscriptions sans planification parallèle pour le développement des infrastructures, ainsi que la disponibilité des enseignants pour faire face à l'expansion du nombre des élèves. Les plans de croissance stratégique doivent aussi inclure des campagnes de capital. La plupart



Comité directeur, École primaire de Newbury Park, Californie

des écoles adventistes ont suffisamment de place pour les élèves supplémentaires et n'auraient pas un besoin immédiat d'infrastructures additionnelles, mais les fonds pour des enseignants supplémentaires peuvent poser problème.

Afin d'assurer des rentrées de fonds suffisantes, le comité a pour rôle d'établir des réglementations afin de renforcer les codes éducationnels de la division et de l'union de fédérations. Ceux-ci couvrent un certain nombre de domaines, tels que les préceptes à ajouter dans le manuel de

l'élève, la réglementation pour l'encaissement des frais de scolarité, les droits pour l'utilisation des installations de l'école. Ici encore nous voyons l'importance de la réglementation dans l'administration d'une organisation. Alors qu'il faut certaines capacités de direction pour découvrir des ressources supplémentaires, il faut aussi des aptitudes administratives pour établir et appliquer la réglementation de manière efficace.

Puisque l'une des responsabilités du comité est d'augmenter les ressources, il

faudrait ici mentionner la collection de fonds et le développement de l'école. Plusieurs comités démontrent leur direction en engageant un agent de développement dont la fonction majeure est d'établir des contacts avec les anciens élèves et des amis de la communauté, afin de pourvoir aux besoins de l'école en capitaux. Le comité devrait consulter le bureau local de l'éducation s'il ressent le besoin d'une personne pour ces activités. La plupart des écoles qui ont recruté un agent de développement ont vu l'avenir de leur institution plus brillant et prometteur que si le comité s'était attendu à ce que le directeur ou un volontaire serve en tant que tel. Je mets au défi les comités directeurs d'explorer des approches créatives pour la collection de fonds.

3. Responsabilité pour le progrès

Une autre fonction majeure du comité directeur est l'évaluation du progrès en vue des objectifs de développement de l'école. Ceci assure la responsabilité envers les parents, les constituants, la fédération et les agences d'accréditation. Le directeur et le bureau de l'éducation de la fédération supervisent plusieurs de ces estimations essentielles. Ceci comprend les tests standards de résultats scolaires ainsi que l'évaluation annuelle des employés. La majorité des fédérations, ainsi que les directeurs, gèrent cette fonction administrative de manière professionnelle.

Les comités directeurs devraient garantir que ces activités administratives soient remplies à temps, mais devraient les déléguer à l'administration de l'école. Les responsables demandent généralement au comité de les aider dans l'évaluation de la performance du directeur, mais non dans l'évaluation des enseignants et du personnel. Si un enseignant se plaint auprès d'un membre du comité au sujet de son évaluation, ce n'est pas le rôle du comité de mettre en question l'évaluation du directeur, ou de mener sa propre enquête. Le comité devrait demander que le responsable fasse une évaluation supplémentaire afin d'avoir une seconde opinion pour vérifier le travail du directeur.

Les recherches et les écrits publiés concernant les meilleures pratiques sont en agrément et montrent que les comités qui réussissent jouent plusieurs rôles critiques : ils doivent établir la vision, obtenir les ressources pour soutenir la vision, valoriser la responsabilité tout en évaluant les progrès vers la vision et en défendant avec crédibilité les écoles qu'ils servent.

Une autre domaine où comités et directeurs démontrent leur direction est l'exploration de la manière d'assurer le progrès en ce qui concerne les objectifs de l'école. Des études annuelles sur la satisfaction des parents et des élèves peuvent fournir des renseignements utiles et

suggérer des domaines à améliorer. Les écoles devraient également déterminer le climat spirituel du campus. Le modèle court de l'étude Valuegenesis est un outil excellent qui, s'il est utilisé régulièrement, pourra fournir un profil spirituel longitudinal⁵. Les comités directeurs doivent démontrer leur sens de la direction dans la réalisation de cet objectif majeur de l'éducation adventiste.

4. Champion de l'éducation adventiste

Les comités directeurs doivent prendre les devants en préparant des initiatives courageuses pour faire part de l'histoire de l'école aux membres constituants et à la communauté. La distinction entre administrer et diriger est évidente dans ce domaine important. Pourtant, la plupart des comités recevraient une note au-dessous de la moyenne dans cette fonction. Je mets les comités au défi de penser grand dans ce domaine. Certains de ces rêves peuvent exiger des revenus supplémentaires, mais on ne pourrait pas faire un meilleur investissement pour la croissance de son école en s'assurant que les enfants des membres fréquentent les institutions adventistes. Les membres du comité directeur, les directeurs d'écoles et les enseignants rapportent-ils aux assemblées locales et à leurs comités les bonnes nouvelles de votre école ? Plus vous partagez les bonnes nouvelles de l'éducation adventiste, plus les parents donneront de la valeur à l'éducation chrétienne pour leurs enfants. Les comités directeurs doivent chercher des moyens créatifs pour prendre l'initiative et démontrer leur direction dans ce rôle essentiel.

Les capacités de direction et d'administration sont essentielles pour accomplir les quatre rôles mentionnés ci-dessus, lesquels sont fondamentaux pour l'efficacité des comités directeurs. Elles ont le *pourquoi* et le *comment* du *marketing* de l'éducation adventiste. Établir la vision d'un avenir préférentiel est le *pourquoi* ; déterminer le progrès des programmes scolaires qui assurent le sens des responsabilités de chacun est le *comment*, et la communication de l'importance de notre jeunesse et de l'éducation adventiste qui satisfait à ses besoins est le rôle de *marketing* de chacun des membres du comité.

Le comité et le directeur doivent tous deux démontrer un sens de direction dans ces fonctions essentielles afin d'assurer le développement d'une école de qualité.

Un appel à l'auto-évaluation

Puisque l'évaluation et la responsabilité sont des fonctions importantes du comité, chacun de ses membres devrait chercher les moyens d'évaluer sa propre efficacité. Dans leur zèle à évaluer les progrès des élèves et du personnel, les comités négligent souvent d'évaluer leur propre travail. En référence avec les domaines soulignés dans cet article, il serait sage de jauger les délibérations du comité pour déterminer combien de temps est consacré aux fonctions de direction et d'administration. Une telle vérification peut rapporter des dividendes importants.

Les administrateurs sont engagés pour conduire et gérer les affaires de l'école. Les directeurs sont responsables pour leurs aptitudes à diriger et administrer. Les comités ne devraient-ils pas aussi être tenus aux mêmes normes ?

Une auto-évaluation pour le comité peut être aussi simple que poser les questions suivantes :

1. Quels sont nos points forts ? Qu'est-ce que notre comité fait bien ?

2. Quelles améliorations pouvons-nous apporter pour l'amélioration du comité ? Comment augmenter notre efficacité et notre compétence ?

3. L'ordre du jour du comité est-il rempli par des questions de direction et d'administration ? Le comité cherche-t-il continuellement à faire des progrès ? Ou bien s'attend-il à des résultats différents tout en gérant les affaires comme d'habitude ?

Quelques pensées finales sur la direction

Le titre ne fait pas le dirigeant. Simplement parce que quelqu'un a le titre de directeur ou de président du comité ne garantit pas qu'il ou elle agira en dirigeant. Certaines aptitudes à la direction sont innées, alors que d'autres peuvent être acquises et développées. Afin d'atteindre les objectifs fixés un dirigeant efficace a besoin de vision, de capacité à motiver les gens, d'empathie, de disposition à écouter, d'une forte boussole morale, de l'aptitude à collaborer et de la détermination à mériter le respect de l'équipe. Il est à espérer que les personnes qui ont le cœur et les capacités pour diriger seront réélues ou nommées à des postes de direction, car tout le monde ne naît pas doué de telles compétences.

Par définition, la direction est un voyage et un processus, non une position. Les dirigeants efficaces n'ont pas besoin d'un titre pour se connecter aux gens et

Si un directeur se concentre surtout sur les tâches administratives, le comité doit intervenir et l'aider, au moyen de sessions d'information et de partage, à concevoir un plan de développement pour les cinq ou dix ans à venir.

leur faire part d'une vision qui les inspire à l'action. C'est peut être pour cette raison que dans bien des cas la personne la plus puissante, ou qui a le plus d'influence au comité, n'en est pas le président, pas plus que le directeur de l'école. L'influence vient avec la sagesse, la vision, la capacité à communiquer et à inspirer — et non avec la position.

Il faut une équipe. C'est un malentendu grave de penser que la direction se fait en solo. Les dirigeants, et ceux qui les suivent, s'engagent ensemble dans l'action de diriger. Ce n'est pas « moi », c'est « nous ». Il est vrai que le dirigeant est un catalyseur ; c'est lui qui encourage les autres, mais les accomplissements significatifs sont le résultat d'une équipe engagée travaillant en collaboration afin de réaliser la vision partagée par tous.

Persuader, ne pas commander. Les bons dirigeants et administrateurs écoutent ; ils emploient des moyens de persuasion pour convaincre ceux qui suivent. Les bons dirigeants savent que le groupe avec lequel ils travaillent a besoin de faire sien la vision. On y parvient le mieux par la persuasion et la participation dans la formulation de la vision. La motivation intrinsèque et interne marche toujours mieux que le contrôle extrinsèque et externe⁶. La micro direction et la coercition engendrent rarement les relations et le climat qui produisent la collégialité et la collaboration. Les dirigeants ont tendance à donner du pouvoir à l'équipe, au lieu de la commander et

Afin d'atteindre les objectifs fixés, un dirigeant efficace a besoin de vision, de capacité à motiver les gens, d'empathie, de disposition à écouter, d'une forte boussole morale, de l'aptitude à collaborer et de la détermination à mériter le respect de l'équipe

de la contrôler. Un dirigeant recherche l'engagement et non l'acquiescement. La persuasion l'emporte toujours sur un commandement à la baguette⁷.

Optimisme au sujet de l'avenir. Les dirigeants ne sont jamais satisfaits du présent, car ils ont la vision d'un avenir meilleur. Cette préoccupation pour le futur distingue le dirigeant de l'administrateur. Un individu peut être une personne intègre qui prend des initiatives et démontre le courage de ses convictions, mais ce n'est pas suffisant pour en faire un dirigeant. Le dirigeant est profondément insatisfait du statu quo et impatient d'apporter du changement. Selon Marcus Buckingham, l'optimisme est l'essence de la direction. Pour être efficace, le dirigeant doit avoir un optimisme inépuisable, irréaliste et même irrationnel⁸. « Cette école sera meilleure » est la devise du comité qui fait preuve de direction... suivie de « Nous ferons tout ce qui est nécessaire pour atteindre cet objectif ! »

Résumé

Les comités et les administrateurs doivent être capables de diriger et gérer. Les directeurs et enseignants qu'ils engagent doivent être doués d'un grand pouvoir d'action dans ces deux domaines. Mais des deux types d'aptitude, la direction est la plus nécessaire. La plupart des administrateurs d'écoles dépassent la moyenne en capacités administratives,

mais ne sont pas à la hauteur en capacités de direction. Il est bien plus facile (et cela peut sembler plus urgent) d'être occupé à « éteindre les incendies » tout en négligeant de chercher pourquoi il y en a tellement — ou de prendre les mesures de prévention adéquates.

Les églises et les écoles doivent chercher des membres de comité et des administrateurs qui soient passionnés par l'amélioration de l'école et optimistes pour l'avenir. On a besoin de dirigeants qui feront de grands rêves et auront des visions hardies. C'est ce que méritent les élèves, ce qu'attendent les parents et ce qui attirera la bénédiction divine.

Dr Ed Boyatt, *coordonnateur de ce numéro spécial sur les comités directeurs, est professeur de pédagogie à l'Université La Sierra, Californie, et doyen de la faculté d'Éducation. Il a servi comme pasteur, enseignant du secondaire, directeur du secondaire, doyen des étudiants à l'université, directeur adjoint de l'Éducation à l'union et surintendant des écoles.*



NOTES

1. James Kouzes et Barry Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco : Jossey-Bass, 2002).
2. Steven Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (New York : Free Press, 2004), p. 360-364.
3. Sherry Loofbourrow, *Boardmanship : Maximizing School Board Leadership* (West Sacramento, Calif. : California School Board

Association, 1996), p. 10.

4. Ed Boyatt, « The Principal as Board Officer », *Journal of Adventist Education* 66:5 (été 2004), p. 10-14.
5. Renseignez-vous en détail sur cette évaluation au site Web du Hancock Center à <http://www.lasierra.edu/centers/hcym>.
6. Kelly Bock et Brad Greene, « Lead-Management vs. Boss-Management », *Journal of Adventist Education* 69:3. (février/mars 2007), p. 16-21.
7. William Glasser, *The Control Theory Manager* (New York : Harpers Business, 1994).
8. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know* (New York : Free Press, 2005).

Ressources supplémentaires

Les membres du comité devraient demander à leur directeur ou surintendant informations et ressources afin d'accroître leur efficacité. La plupart des départements d'éducation des unions ont produit des guides pour les comités de leur territoire. Le surintendant de la fédération devrait aussi avoir accès aux excellentes présentations Power Point produites par l'Union du Pacifique Nord, et il peut se référer au site Web de la Division nord-américaine pour des ressources supplémentaires : <http://nadeducation.org>.

