

Institut d'Education Chrétienne
Institut for Christian Teaching

**LE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR SCOLAIRE
DANS LA FORMATION TOTALE DE L'ELEVE**

Par
Vyambwera Isse B Muvunga Adrien
Délégué du Département de l'Education
ECUM B Secteur Nord
P. 109 GOMA
République Démocratique du Congo

**400-00 Institute for Christian Teaching
12501 Old Columbia Pike
Silver Spring, MD 20904 USA**

Pour le 25^{ème} Séminaire International
sur l'Intégration de la Foi dans
l'Enseignement et les Etudes
Bingerville, Abidjan, Côte d'Ivoire
du 11 au 22 juillet 1999.

LE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR SCOLAIRE DANS LA FORMATION TOTALE DE L'ELEVE

De nos jours, bon nombre d'écoles même celles dites * chrétiennes + tendent de plus en plus à privilégier l'excellence académique tout en négligeant les autres aspects de l'éducation notamment ceux liés à la formation physique, sociale et spirituelle des élèves. Pire encore, on voit certains parents d'élèves pourtant censés se préoccuper plus de l'éducation complète de leurs enfants se disputer à chaque nouvelle rentrée scolaire * les meilleures écoles + du milieu, car mieux classées aux examens d'état ou de baccalauréat sans plus se soucier de leur vision globale du monde moins des valeurs sociales ou morales véhiculées par ces écoles.

Ainsi, au cas où l'excellence académique serait aujourd'hui considérée comme la principale condition pour déterminer la meilleure école, qu'en adviendrait-il, s'écrit le Professeur D.C. Roy, de l'excellence morale, sociale ou créative ? (1)

En effet, selon P. Alexander et al, la méthode d'éducation appliquée par les grecs pendant l'antiquité portait toujours du principe selon lequel le corps, l'âme et l'esprit avaient besoin de s'épanouir en même temps. (2) Ainsi, bien que ne relevant peut-être pas du même contexte, ce principe fut rappelé quelques siècles plus tard par E.G. White lorsqu'elle affirma que la véritable éducation est plus que la poursuite d'un certain programme d'études. Elle est, poursuit-elle, plus qu'une préparation à la vie présente, elle s'adresse à l'être tout entier et couvre toute son existence. Elle est le développement harmonieux des énergies physiques, mentales et prépare l'étudiant à la joie du service ici-bas ainsi qu'à celle bien supérieure d'un service plus étendu dans le monde à venir. (3)

A ce titre, recommande B. Walthall, la connaissance des étudiants doit donc aller au delà des conditions d'examens qualificatifs. Ainsi, ont-ils besoin d'une philosophie biblique saine mélangée à leurs connaissances livresques. (4) Parlant, en outre, de la différence entre l'éducation publique et la véritable éducation chrétienne, le Dr. R.W. Coon a réalisé que toute méthode éducative devrait se concentrer premièrement sur la transformation du caractère pécheur de l'être humain et par la suite - seulement par la suite sur un milieu favorable à l'étude et les connaissances de chaque discipline. (5)

En d'autres termes, toute personne bien instruite, mais mal éduquée constitue un réel danger ainsi qu'une véritable menace tant pour sa famille, son église ainsi que pour la société toute entière.

Pour relever ce grand défi, la littérature pédagogique a toujours rendu les enseignants responsables de cette délicate mission. A en croire E.G. White, les enseignants accomplissent une tâche que peu apprécie. S'ils arrivent à reformer les jeunes rebelles, ils n'en reçoivent pas beaucoup de crédit. Mais, si les jeunes recherchent la société des camarades aux mauvais penchants et deviennent encore plus mauvais, alors on blâmera les enseignants et on dénoncera l'école. (6)

En effet, nul n'ignore que l'éducation n'est plus aujourd'hui l'affaire d'une seule personne surtout lorsqu'il s'agit d'assurer un développement holistique ou formation intégrale de nos enfants. Et comme l'action des enseignants tout comme celle des autres partenaires éducatifs (Famille B Eglise B Ecole B Société) ont toujours été coordonnées au niveau de l'administration scolaire, nous estimons cet échelon mieux placé pour réaliser un tel objectif. Cette considération est également celle partagée par S.P. Heyneman qui avait déjà réalisé que les autorités scolaires jouaient un rôle très important dans la préparation des étudiants à la réussite scolaire ainsi que dans leur préparation professionnelle. (7)

Ainsi, en abordant ce sujet, notre étude vise à déterminer les différents rôles que doit jouer un dirigeant chrétien en vue d'assurer à nos élèves une éducation intégrale. Dans cette perspective, notre réflexion sera articulée autour de cinq points ci-après, à savoir le but ou mission des écoles adventistes, le rôle dirigeant selon la Bible, l'essence du concept de leadership, le comportement, les qualités et styles du leadership, la structure et le rôle de l'administrateur scolaire dans la formation totale de l'élève.

But ou mission des écoles Adventistes

A la création, l'homme ressemblait physiquement, mentalement et spirituellement à Dieu (Gen. 1 :27). Son but était donc que plus la vie de l'homme se prolongerait, plus il lui ressemblerait et plus il réfléchirait sa gloire. Toutes les facultés d'Adam pouvaient être développées, leur vigueur et leur capacité devaient augmenter sans cesse. Cependant, suite au péché, cette image s'oblitéra. E.G. White précise que les facultés de l'homme s'affaiblirent, ses facultés intellectuelles diminuèrent, et sa vision spirituelle se voila. (8)

Dans sa miséricorde et son amour infinis, poursuit l'auteur, Dieu conçut un plan de salut afin de restaurer en l'homme l'image de son créateur, le ramener à la perfection originale, favoriser le développement du corps, de l'esprit et de l'âme afin que le but divin de la création puisse être atteint, telle est l'œuvre de la Rédemption. Tel est aussi le but de l'éducation et de la raison d'être de nos écoles. En d'autres termes, la Rédemption et l'éducation sont une seule et même réalité.

Toujours selon E.G. White, ces écoles devraient donc, comme ce fut à l'époque du peuple d'Israël, faire obstacle à la propagation de la corruption, assurer l'équilibre intellectuel et spirituel des jeunes, et favoriser le développement de la nation en lui donnant des chefs et des guides compétents, qui agiraient dans le respect de Dieu. (9)

De ce qui précède, toute personne qui a dans ses attributions et à quelque niveau que ce soit, la charge d'éduquer les enfants devrait avant toute chose se mettre en tête qu'elle participe pleinement à cette grandiose œuvre de la Rédemption et qu'elle est par conséquent, selon l'expression chère à l'apôtre Paul, * un ouvrier avec Dieu +. 1 Cor. 3 :9 Quels honneur et privilège !

Pour ce faire, E.G. White écrit : * Choisissez un homme fort pour se tenir comme

dirigeant de votre école, un homme dont la force physique l'aidera à maintenir la discipline, un homme rodé pour guider les étudiants dans les meilleures habitudes d'ordre, de pureté et de travail + (10) Ailleurs, elle ajoute : * un administrateur fort ayant des aptitudes lui permettant d'effectuer certaines réalisations à travers d'autres collaborateurs devra être choisi. Autrement dit, un dirigeant dynamique devra avoir une connaissance psychologique et des aptitudes d'orienter ses enseignants ainsi qu'entraîner ses élèves à acquérir des habitudes d'ordre, de pureté et de travail + (11)

Le rôle dirigeant selon la Bible

Nous nous sommes inspiré ici de la description contenue dans la revue du centre global des dirigeants de l'église édité par Conférence Générale de l'Eglise Adventiste du Septième jour intitulé : * Réseau des dirigeants + au sujet du rôle dirigeant selon les Saintes Ecritures. (12)

En effet, bien que la Bible n'utilise pas explicitement le terme * rôle dirigeant +, elle regorge pourtant de nombreux principes qui influencent la manière dont nous dirigeons. Ainsi, s'il est vrai * qu'un dirigeant est celui qui dirige +, l'histoire de nos premiers parents dans le jardin d'Eden est alors le récit d'un conflit de direction. Adam et Eve choisirent de suivre les directives de l'ennemi plutôt que celles du Créateur. Depuis lors, les gens ont toujours eu du mal à décider quel maître suivre.

Jésus fut pour sa part, un contraste entre ses principes dans ce domaine et ceux du monde. Il dit : * vous savez que les chefs des nations (les puissances des ténèbres) les tyrannisent, et que les grands les asservissent. Il n'en sera pas de même au milieu de vous (dirigeants chrétiens). Mais quiconque veut être grand parmi vous, qu'il soit votre esclave + Matt. 20 : 25-27

Ici, le Christ fait clairement ressortir la différence entre le rôle des dirigeants chrétiens et celui des dirigeants du monde. Cependant, la différence dans les écritures n'est pas tant une différence de style ou de techniques qu'une différence de caractère et de principes.

Tout comme les méthodes de communication et d'éducation, les méthodes dans ce domaine sont influencées par la société. Ainsi, Abraham dirigea en patriarche, David en tant que Roi, et Paul le fit par ses lettres et sa prédication. La personnalité du dirigeant détermine le rôle qu'il joue. Cependant, Dieu s'attend à ce que les dirigeants démontrent des caractéristiques conformes à sa loi.

Dans l'Ancien Testament, les critères pour évaluer les dirigeants étaient de quatre natures :
- la fidélité à Dieu et à son alliance B l'humilité, la justice et l'indulgence dans leurs rapports avec autrui B la compassion surtout envers les déshérités et l'accomplissement des desseins de Dieu.

L'habileté à planifier, à organiser et à évaluer était certes utile, mais les héros de la Bible n'en étaient pas tous également pourvus. Moïse apprit de Jéthro, un non-Israélite, l'art de déléguer. David fut loué pour ses compétences militaires et ses talents d'organisateur, mais ne fut pas approuvé de Dieu quand il fit le dénombrement d'Israël. Salomon enrichit Israël, mais il laissa

tomber Dieu et égara le peuple par des alliances païennes et par des impôts oppressifs. Dieu s'attendait à ce que les dirigeants placent les besoins du peuple avant leurs intérêts personnels. (Ezéch. 34 :2)

Au début de notre ère, Jésus se présenta comme le modèle du chrétien en toute chose, y compris dans le rôle du dirigeant. Il résista courageusement à l'hypocrisie et à l'égoïsme des dirigeants du temple et de la société. Les qualités qu'il tenait en haute estime étaient l'humilité, la fidélité à la volonté de son Père et le service désintéressé en faveur des pauvres et des nécessiteux. Il était de toute évidence, l'exemple même de tout dirigeant chrétien.

A l'époque de l'Eglise apostolique, il apparaît que la congrégation chrétienne avait hérité les valeurs de l'Ancien Testament, l'exemple sans égal de Jésus, le tout sous l'égide infaillible du Saint-Esprit. Ici encore, les dirigeants étaient appréciés principalement pour leur caractère. (1 Tim. 3 :1-13 ; Tite 1 : 5-9)

Enfin, de nos jours, le terme * rôle biblique ou spirituel + du dirigeant implique que ce dernier soit mu par le Saint-Esprit. Il doit être intègre, humble, fidèle à Dieu, compatissant et motivé par une saine vision.

L'essence du concept de leadership

A coté du terme * rôle dirigeant +, il existe deux autres concepts importants, celui de * leadership + et de * management + qu'il importe préalablement de clarifier afin d'éviter une éventuelle incompréhension due à la terminologie.

Le leadership

Selon EL Marphet et al, les concepts de leadership et d'administration n'avaient pas jusqu'en 1950 été bien précisés car ce domaine était encore très étendu et dépassait même le cadre de l'administration scolaire, les recherches entreprises ayant été effectuées dans le domaine économique, industriel, militaire et scientifique. Cependant, un fait intéressant est que tous ces résultats ont eu un impact sur l'administration scolaire. (13)

Les mêmes auteurs considèrent ainsi le leader comme celui qui influence les actions, les comportements, les croyances, les sentiments d'un acteur se trouvant dans un système social par un autre acteur ayant la volonté de coopération pour influencer ce dernier. En d'autres termes, un leader est celui qui aide un groupe à définir et à réaliser ses tâches, ses objectifs et propositions ainsi que l'aider à satisfaire ses besoins.

Différence entre management et leadership

Selon D. Birkenstock, certains auteurs confondent ces deux termes ou les utilisent l'un pour l'autre, tandis que pour d'autres, ils sont nettement différents. (14)

Pour ce faire, le management est une forme particulière de leadership dans laquelle la réalisation des objectifs est d'une importance capitale. Un bon manager apporte de l'ordre et permet d'améliorer la qualité ainsi que l'intérêt de la production. Il recourt aux objectifs de direction, d'organisation, de communication, de délégation, de contrôle des résultats par l'élaboration des rapports et la tenue des réunions.

Contrairement au management, le leadership vise plus les initiatives en vue d'apporter un changement dans la gestion. Ainsi, il exige des qualités telles que la vision, la volonté pour expérimenter et innover, etc. Pour ce faire, un leader ne doit pas être un pessimiste.

Enfin, malgré cette différence apparente, retenons dans la pratique que ces deux concepts sont utilisés l'un pour l'autre.

Comportement, qualités et styles du leadership

Comportement d'un dirigeant chrétien

Selon G.S Agripino, notre compréhension du leadership dans la gestion scolaire est influencée par le comportement du dirigeant dans l'exercice de ses responsabilités. D'autre part, ses qualités sont également influencées par une série d'autres facteurs entre autre l'organigramme ou structure administrative de l'institut, les attentes de la communauté scolaire, les aptitudes professionnelles de ses agents, l'attitude des élèves, les règlements scolaires, la réputation ou prestige acquis par l'école ainsi que son emplacement. (15)

B.M. Lall et al soulignent à cet effet que ce qui importe dans tout système de gestion c'est l'étape de la prise de décision. Ainsi, face à la multiplicité de ces facteurs, celle-ci ne peut alors être prise qu'en fonction de la situation rencontrée. Toutefois, bien qu'inspiré par les principes classiques de gestion, tels qu'appliqués dans l'administration publique, le dirigeant chrétien doit être guidé par une nouvelle vision du monde qui est différente de celle en vogue dans les autres écoles séculières. (16)

C.C. Richard et al affirment pour leur part qu'avant de voir ce que font les dirigeants chrétiens, nous devons avant tout examiner qui ils sont. En effet, il y a certains traits caractéristiques qui distinguent les dirigeants chrétiens. Cependant, celles-ci ne sont pas différentes de celles de tous les autres chrétiens. Ce qui importe, c'est de voir comment ces qualités sont exprimées par le dirigeant chrétien. (17)

Selon ces mêmes auteurs, les béatitudes reprises dans Matthieu 5 :3-9 peuvent utilement être utilisées, comme une échelle de valeurs pour décrire les caractéristiques des chrétiens, lesquelles comportent en dernière analyse une série de qualités que doit posséder chaque membre d'église et plus particulièrement les dirigeants.

Ces caractéristiques ont été résumées de la manière suivante :

L'humilité et réceptivité aux conseils constructifs émanant de supérieurs, des collègues et collaborateurs (Matt 5 :3-4).

La douceur qui permet à parler aux gens avec gentillesse sans arrogance ni orgueil (Matt 5 :5).

La droiture et la justice devraient servir de toile de fond dans toutes les actions entreprises par un dirigeant chrétien (Matt 5 :6)

Le pardon : nous devons donc commencer à apprendre à nous pardonner les uns les autres surtout ceux avec qui nous travaillons et demander pardon à Dieu. (Matt 5 :7)

L'intégrité : les dirigeants chrétiens devraient de plus en plus avoir un cœur pur, éviter l'hypocrisie et les contradictions dans le travail de la foi ainsi que dans leur vie quotidienne (Matt 5 :8)

Enfin, devenir les artisans de la paix surtout en cas de désaccords afin de créer l'unité, la coopération, le travail d'équipe et la réconciliation. (Matt 5 :9)

Qualités d'un dirigeant chrétien

A coté de ces caractéristiques, plusieurs auteurs ont défini différemment les qualités d'un dirigeant chrétien.

Pour A.L. Sanner et A.L. Harper, les principales qualités d'un dirigeant chrétien se résument en ces quatre mots, à savoir l'amour, la compassion, la sensibilité, le service et la fidélité. (18)

De ce qui précède, il convient de souligner que le ministère de Jésus était également fondé sur l'amour. Cette qualité s'était concrétisée par la compassion et la sensibilité dont il avait toujours fait montre en guérissant les malades, en nourrissant miraculeusement une foule restée auprès de lui trois jours durant sans rien manger (marc 8 :1-3). En outre, il a montré que contrairement aux chefs et aux grands de ce monde qui tyrannisent et abusent de leur pouvoir, quiconque aspire à devenir un dirigeant chrétien devrait plutôt servir que de chercher à être servi (Marc 10 :41-45) et 1 Cor. 4 :2).

E.G. White a quant à elle relevé huit autres qualités d'un bon dirigeant chrétien. D'après cet auteur, celui-ci doit (19) :

Etre en contact avec Dieu. En d'autres termes, il doit avoir une vie qui honore le Créateur, l'ennoblit et sert de bénédictions pour ses collaborateurs.

Etre un homme de prière. Croyez en Dieu, il entendra votre prière et vous viendra en aide. Dieu a besoin de dirigeants qui solliciteraient son assistance par la prière. Une véritable prière telle que celle adressée à un ami.

Regarder à Jésus. Satan cherche à l'assaillir avec des tentations de toutes sortes ; toutefois, il devra avoir les yeux fixés sur Jésus pour vaincre.

Etre gentil, courtois et respectueux surtout envers la jeunesse de l'Eglise car Dieu a besoin d'elle pour la gestion des églises locales.

Loyal, fidèle et humble. En effet, la position ne sanctifie pas. Il a besoin d'une dépendance vis-à-vis

de Dieu par l'étude de sa parole ainsi que celles d'autres ouvrages, à l'occurrence ceux ayant trait à sa profession ou ceux de l'Esprit de prophétie.

Intègre, surtout dans ce monde où les valeurs morales sont constamment foulées au pied.

Disposer de certaines habiletés, de fortes convictions ou compréhension sanctifiées par le Saint-Esprit. Ainsi, il doit être capable de dire sans crainte * non +, * oui + ou * amen +.

Etre en mesure de développer et promouvoir son caractère. En effet, ceux qui acceptent sans réfléchir ne conviennent pas pour l'œuvre de Dieu.

Styles du leadership

L'étude des différents styles du leadership inclut à la fois ce que le dirigeant ou l'administrateur fait et dit et comment il s'y prend. Il s'agit de l'étude d'une approche qui considère à la fois la façon dont l'autorité s'exerce ainsi que la participation des membres du groupe dans la prise de décision.

Nous empruntons ici la classification définie par B.M. Allal et al laquelle comporte les cinq styles suivants (20):

Le style autoritaire : ce style ressort plus de la position occupée par le leader que par ses qualités personnelles. Il inclut un groupe réduit dans la prise de décision et les membres dépendent étroitement du dirigeant de telle sorte qu'à son départ aucune autre personne n'aura été préparée en vue de pourvoir à son remplacement.

Le laisser-faire : tout le monde fait ce qu'il veut et le groupe est désorienté car le dirigeant ne donne aucune directive pouvant l'aider dans la prise de décision.

Le style bureaucratique : ce style est basé sur le système des instructions dans le règlement de tous les problèmes. Bien qu'il soit bien organisé, l'administrateur est occupé à suivre les activités de routine conformément aux lignes directrices établies par le système sans considérer les questions critiques rencontrées par chaque enseignant dans l'exercice de ses fonctions.

Le style charismatique : ce style consiste dans le fait que toute l'attention est tournée vers le dirigeant lui-même. Il semble doté d'un charisme et admiré par ses collaborateurs qui, mutatis mutandis, deviennent défenseurs de sa cause. De ce fait, plusieurs administrateurs de ce genre finissent par adopter le style autoritaire ou bureaucratique.

Le style démocratique : ici, toutes les directives proviennent de la décision du groupe. Le dirigeant participe dans l'élaboration des normes sans pour autant imposer ses points de vue. Dans ces conditions, les membres du groupe peuvent librement décider avec quels collègues ils vont travailler et déterminer les tâches à exécuter. Enfin, ce style que doit posséder tout dirigeant chrétien a l'avantage de bénéficier de toutes les aptitudes professionnelles et doit donc requérir la sincérité de tous. Le développement individuel ne se réalise que grâce à la participation d'un chacun dans toutes les activités organisées.

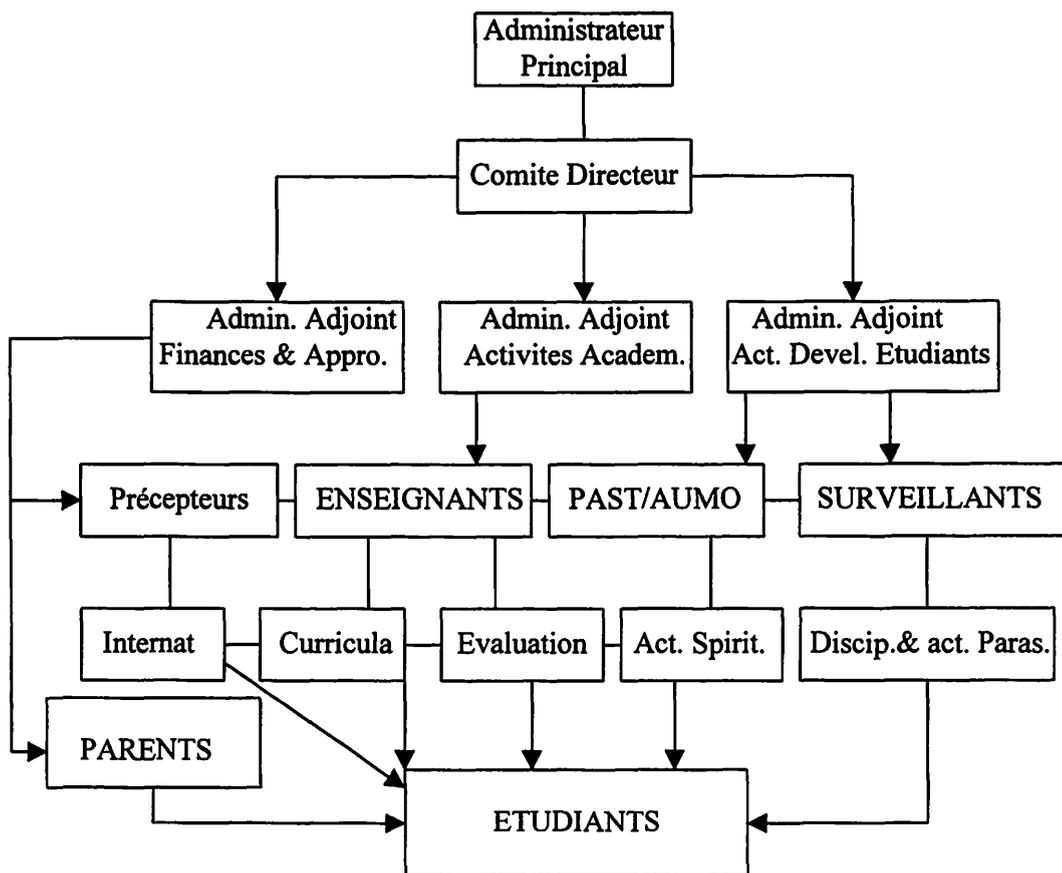
Structure et rôle de l'administration scolaire dans la formation totale de l'élève

Organigramme ou structure administrative d'une école

Selon C.C. Richard et al, le leadership est réellement une tâche importante. Toutefois, personne ne peut prétendre être un bon administrateur s'il n'a pas de bons collaborateurs. Ainsi, de la même manière que nous avons décrit les qualités d'un bon dirigeant, il est nécessaire de relever également les caractéristiques d'un bon collaborateur. (21)

Pour cet auteur, les meilleurs collaborateurs doivent pour leur part :

- Entretenir un climat de bonne réputation envers leur dirigeant afin d'éviter tout esprit de compétition ;
 - Eviter l'indiscrétion et les critiques ;
 - Se montrer respectueux, exécuter sans mécontentement les ordres donnés et éviter toute insoumission ;
 - Eviter de s'ingérer dans les attributions qui ne sont pas les leurs ;
 - Etre loyaux envers leur dirigeant ainsi qu'envers les objectifs du groupe. Le cas échéant, ils pourront honnêtement quitter le service lorsqu'ils réalisent qu'ils ne rendent plus un bon travail.
- De cette façon, l'organigramme d'une institution scolaire pourrait se présenter de la manière suivante :



D'une manière restreinte, l'administrateur représente selon cet organigramme, le chef d'Etablissement ou le Directeur des études. Ce dernier occupe une place de choix dans le fonctionnement de l'institution. Sans lui, l'école serait comme un navire jeté sur la mer sans capitaine.

Cependant, pour mener ce navire à bon port, il n'est pas seul responsable de la survie de l'entreprise scolaire. El Morphet et al, constate à ce propos que l'œuvre de l'administrateur scolaire est d'autant plus complexe lorsqu'il a affaire à un groupe plus large. En effet, il traite avec plusieurs instances formelles et non formelles, la plupart d'entre elles ayant des objectifs ou idées diversifiées. (22)

Cette structure présente donc, en plus de l'administrateur principal, plusieurs autres collaborateurs dont la perception du rôle que ce dernier doit jouer peuvent être différentes. Ainsi, doit-il à travers le comité directeur de l'école tenter de concilier les différents points de vue en vue d'assurer la cohésion et la bonne marche de l'institution. En outre, dans un style qui se veut démocratique, l'administrateur et le comité directeur devraient parfois dans le processus de prise de certaines décisions élargir ce cercle au niveau des étudiants. Ainsi, ce comité serait composé des personnes suivantes : l'administrateur principal, les trois vice B administrateurs chargés respectivement des finances, des activités académiques et celles relatives au développement des étudiants, le représentant des enseignants, des parents, de l'autorité religieuse, du responsable de l'internat et du délégué des élèves.

Toutefois, pour éviter un éventuel conflit de rôles, il importe de procéder à une description des attributions des différents collaborateurs directs de l'administrateur principal.

- *L'administrateur adjoint chargé des activités académiques*

Il vient directement après l'administrateur principal. C'est lui qui assure l'intérim à l'absence de ce dernier. Sa tâche est purement pédagogique, c'est-à-dire, il doit veiller à ce que les enseignements se donnent de la façon la meilleure possible afin que les étudiants réussissent mieux que la moyenne dans les autres écoles. Ainsi, il doit effectuer des visites de classe, contrôler les documents pédagogiques des enseignants, organiser des leçons didactiques et des séances de formation pédagogique, se rendre compte de l'état de l'avancement des programmes et assurer une évaluation scolaire conséquente.

- *L'administrateur B adjoint chargé des finances ou trésorier*

Sans ressources financières, il n'est pas possible qu'une entreprise à l'occurrence une école puisse fonctionner. Pour ce faire, le trésorier doit élaborer un budget à soumettre au comité B directeur pour assurer la bonne marche de l'institution scolaire et faire en sorte que l'éducation soit abordable pour nos membres.

En éducation, on effectue traditionnellement deux types de dépenses : les dépenses courantes et les dépenses en capital. (23)

Les dépenses courantes ou de fonctionnement comprennent : les dépenses directes (traitement du personnel, dépenses du matériel ou fournitures scolaires ainsi que les dépenses d'entretien général), les dépenses d'administration et des services communs (frais destinés à la hiérarchie ou concernant les services de santé scolaire) et les dépenses d'encouragement à la fréquentation scolaire (frais de pension d'internat, bourses, transport scolaire).

Les dépenses en capital ou d'investissement. Elles englobent : la construction des bâtiments, le premier équipement des écoles, l'achat d'un terrain ou un projet pour l'autofinancement de l'école.

La gestion financière plonge parfois nos trésoriers dans une sorte de dépression qui fait que socialement ils soient parfois colériques ou emportés surtout lorsqu'on leur demande telle ou telle autre assistance financière. Bien qu'ils doivent toujours faire preuve de rigueur et de transparence dans leur gestion, ils devront en tant que trésorier chrétien se montrer accueillants, serviables ; ce qui du reste marquera une grande différence entre nos écoles et celles séculières. Enfin, ils devraient éviter de confondre les comptes décrits ci-haut, c'est-à-dire utiliser l'argent destiné à un poste budgétaire pour un autre sous peine de commettre un * détournement +.

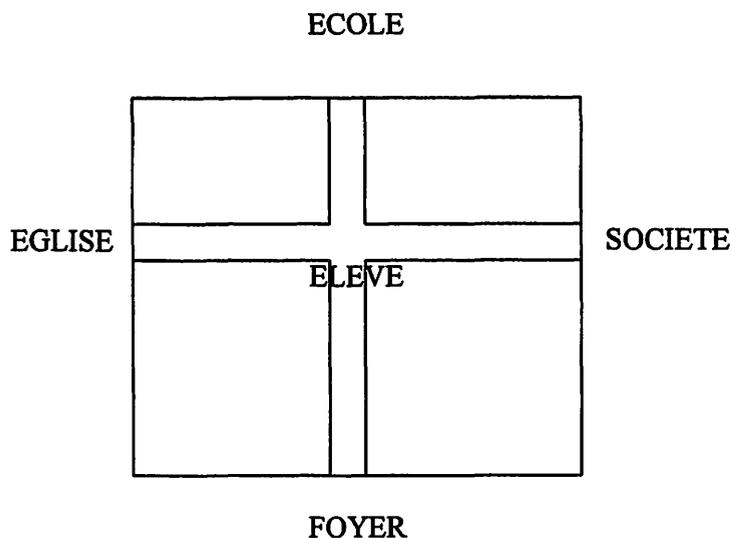
- *L'administrateur B adjoint chargé des activités de développement des étudiants*

Malgré l'amélioration des conditions d'études et d'apprentissage, il se pourrait que l'étudiant ne puisse plus réussir dans ses études suite à certains problèmes personnels ignorés même de responsables scolaires. Parlant de l'expérience de deux élèves, Cindy et Jim, la première ayant régressé suite au divorce de ses parents et l'autre ayant eu des problèmes de discipline, D.L. Weatherall signale qu'en nous concentrant sur des questions de programme, nous oublions souvent que nos enfants ont des problèmes qui les dépassent. Nous oublions qu'ils ont besoin d'amour et d'approbation. (24)

Pour résoudre le problème de ces deux enfants, l'auteur rapporte qu'en tant que chef d'établissement il les aurait convoqués dans son bureau et qu'ils lui aurait réellement ouvert leur cœur. Ce faisant, G. Bietz n'avait donc pas tort en affirmant que la survie de nos collègues, de nos universités et de l'Eglise que nous aimons dépend de la poursuite de ces conversations. (25)

Ainsi, nous devons pour ce poste, y affecter un agent qualifié et expérimenté car devant aider les jeunes dans la formation de leur caractère et coordonner les activités spirituelles et para B scolaires au niveau de l'école. Notons enfin, que pour de petites écoles, toutes ces responsabilités incombent au seul administrateur principal.

Rôle de l'administrateur scolaire dans la formation totale de l'élève



Ce schéma reprend le contenu de l'anthropologie biblique décrite par E. Becerra sur la couverture de chaque revue d'Education Adventiste. Cette figure représente un être humain en unité intégrale constituée simultanément de l'aspect spirituel, mental, physique et social. Par ailleurs, cette formation focalisée sur l'étudiant (pédocentrisme) oscille autour de la croix du Christ, car * l'œuvre de l'éducation et celle de la Rédemption sont une +. (26)

Abordant ainsi les stratégies pour développer le niveau d'intégration de la foi et de l'apprentissage, I Raquel et al avaient montré qu'il serait tendant d'adresser ces conseils uniquement aux enseignants tant que ces derniers sont souvent guidés par les priorités administratives du niveau hiérarchique de l'Eglise. Pour qu'un réel changement ait lieu, il doit donc commencer dans la structure administrative. (27) Toutefois, une question se pose, comment l'administration scolaire éloignée des élèves peut-elle s'y prendre pour assurer une éducation équilibrée de ces étudiants ?

En outre, comment peut-elle coordonner les activités de manière à impliquer chacun de ses partenaires à la réalisation de ces objectifs ?

- Sur le plan social

Un des groupes le plus important dans la vie d'un enfant est bien la classe. En effet, si elle remplit les besoins naissants de l'enfant, celui-ci devient un élève actif, satisfait, qui participe. Si au contraire ses besoins ne sont pas satisfaits dans une mesure par la classe et ses activités, alors il apprend bien peu de choses. La classe est donc un groupe primaire fondé sur l'affection mutuelle qui engendre surtout des actes amicaux spontanés. (28)

Il ne suffit donc pas pour le dirigeant de croire qu'il suffit de veiller à ce que le travail soit bien fait ou que les intérêts de ses collaborateurs soient sauvegardés pour que tout aille au mieux. Il doit au contraire veiller aux relations interpersonnelles avec les membres de sa communauté scolaire. C'est ce climat de collaboration, d'entente et de respect mutuel qui va inspirer les élèves à se développer sur le plan social.

Ainsi, en collaboration avec les parents et les enseignants, nous devons en tant qu'éducateurs et dirigeants chrétiens bannir l'exclusion, les préjugés, les critiques destructrices de notre langage. Evitons de nous montrer insensibles envers nos élèves ou les humilier tantôt par des mots que nous utilisons ou par le ton de notre voix. Ils doivent se sentir acceptés. En d'autres termes, nous devons, d'après CL Kilcher et LB Jones aider les étudiants à découvrir les vertus chrétiennes de tolérance, compassion, patience, respect mutuel, collaboration pour les mettre en pratique efficacement autour d'eux. (29)

- Sur le plan intellectuel

Les connaissances assurent à l'enfant tout le savoir pratique dont il aura besoin dans la vie et agissent en outre dans sur ses facultés, forment son esprit, le cultivent, l'étendent et constituent vraiment une éducation. L'idéal pédagogique n'est donc pas d'enseigner beaucoup, mais de bien enseigner (30). En ce sens, le directeur d'école devrait veiller à ce que l'enseignement dispensé ne soit pas basé uniquement sur la mémorisation ; ce qui du reste, risque de susciter un bourrage de crâne pour les enfants.

Il devra par ailleurs prévoir des curricula et envisager des stratégies didactiques appropriées pour faciliter l'assimilation des matières telles que les mathématiques ainsi que toutes les autres sciences apparentées (physique ,chimie, etc.) réputées à tort ou à raison d'enseignement difficile. En outre, il doit initier ses enseignants à l'application de la théorie des intelligences multiples développée par A. Oliver afin de permettre à chaque étudiant d'apprendre suivant ses aptitudes ou compétences personnelles (31).

Enfin, le directeur d'école devrait informer les parents sur la manière de contrôler les notes de leurs enfants pour qu'ils puissent à leur tour les encourager à étudier régulièrement leurs leçons et remplir leurs devoirs à domicile.

- Sur le plan physique

Cet enseignement, pourtant d'une grande importance dans la vie des enfants, a toujours été négligé dans plusieurs écoles jusque parfois à être remplacé par certaines matières dites * principales + à l'occurrence le français ou les mathématiques. Il comporte les disciplines telles que l'éducation physique, le dessin, l'écriture, la musique, le travail manuel ou productif, etc.

Il a un double but, à savoir, fortifier le corps, affermir le tempérament de l'enfant, le placer

dans les conditions hygiéniques les plus favorables à son développement physique et d'autre part, lui donner de bonne heure ces qualités d'adresse et d'agilité, cette dextérité de la main, cette promptitude et cette sûreté des mouvements. Bref, il vise à préparer et prédisposer les garçons aux futurs travaux de l'ouvrier et du soldat ainsi que la fille aux soins du ménage et aux ouvrages de femme. (32) Notez cependant que dans notre société actuelle, le sexe ne doit plus impérativement constituer l'unique critère du choix d'un métier. Les filles peuvent donc être initiées au travail traditionnellement réservé aux garçons et vice versa. En outre, pour revaloriser le travail manuel, les uns comme les autres devraient prendre à cœur cette recommandation de l'Apôtre Paul selon laquelle * si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus + (2 Thess. 3 :10)

Pour ce faire, le chef d'établissement devrait veiller à ce que les habiletés et les aptitudes des enfants manifestées généralement à travers les activités ludiques ne soient pas étouffées mais plutôt développées pour le grand bien de la société. En outre, il évitera sous peine d'être détesté que ces travaux soient infligés sous forme de punition. L'horaire de ces cours devra par ailleurs être bien respecté et ces enseignements préparés et évalués au même titre que les autres matières scolaires. Ainsi, chaque école devra obligatoirement être dotée d'un champ scolaire et d'un terrain de jeux. Enfin, il invitera les parents à mettre à la portée des enfants un arsenal de jouets et constituer au niveau de l'école un fichier scolaire reprenant les aptitudes ainsi décelées ; ce qui du reste facilitera leur orientation tant scolaire que professionnelle.

- Sur le plan moral et spirituel

Pour M. Salines, l'enseignement moral laïque se distingue de l'enseignement religieux sans pour autant se contredire. (33)

L'enseignement moral

Pour cet auteur, les autres études développent chacune un ordre spécial d'aptitudes et de connaissances utiles tandis que celle-ci tend à développer dans l'homme, l'homme lui-même, c'est-à-dire un cœur, une intelligence, une conscience.

Cette éducation n'a pas pour but de faire savoir, mais de faire vouloir. Elle procède plus du cœur que du raisonnement. Elle n'entreprend pas d'analyser toutes les raisons de l'acte moral, elle cherche avant tout à le produire, à le répéter, à en faire une habitude qui gouverne la vie. Bref, c'est un art d'incliner la volonté libre vers le bien.

Pour ce faire, l'administrateur scolaire invitera les enseignants à se montrer comme de véritables modèles à imiter tant par leur caractère, leur conduite que par leur langage car * ce qui ne vient pas du cœur ne va pas au cœur +. En outre, il devra leur demander de fortifier, d'enraciner les notions essentielles de moralité humaine. En un mot, surveiller de concert avec la famille d'une façon pratique et paternelle le développement moral de ses élèves avec la même sollicitude qu'il met à suivre leurs progrès scolaires.

Par ailleurs, une attention soutenue devrait, selon E. Rasamoely, surtout être accordée en nos jours à ce qu'elle appelle communément * la littérature commercialisable +. (34) En effet, pour TS. Eliot : * nous devons nous rappeler que la plus grande partie de notre lecture actuelle est écrite par des personnes qui ne croient pas en l'existence d'un monde surnaturel, ou dont la vision du monde surnaturel est différente du nôtre. Notre contact avec la publicité de tous les jours, les nouvelles des médias la télévision ou les films, nous donnent-ils l'encouragement à croire qu'il existe une réalité spirituelle au-delà de nos sens que nous pouvons observer ? + (35)

En définitive, la notion de la * morale + appelle également celle de la * discipline +. ainsi, pour apprendre à nos élèves à bien se conduire, à se gouverner, il est impérieux que les responsables scolaires en collaboration avec les enseignants, les parents et même ces apprenants participent à l'élaboration des plans prévisionnels ou normes destinées à réglementer leur comportement en milieu scolaire voire dans la société. Il y a donc lieu de s'inspirer à cet effet des cinq techniques y relatives telles que proposées par W. H Green. (36)

L'aspect spirituel

* Nous pouvons en tant qu'ouvriers ou institution, progresser vers les buts, rassembler les ressources, terminer les bâtiments, équilibrer les budgets, obtenir des accréditations et pourtant ne pas remplir nos responsabilités devant Dieu + (37) + Or, c'est à ce niveau, poursuit l'auteur, que nos écoles trouvent leur raison d'être, celui de sauver nos enfants et nos jeunes ainsi que les aider à mener une vie chrétienne qui les prépare au royaume des cieux.

Quoique la foi et la vie religieuse soient de sujets individuels, l'institution ne peut échapper à sa responsabilité éducative dans son développement. Ainsi, pour voir s'épanouir en nos étudiants la foi mature et un système de valeur incluant l'engagement envers Jésus B Christ, sa parole, l'Eglise et une vie reflétant les principes du royaume des cieux. R.L. Dudley révèle que l'instruction religieuse encore moins la contrainte ont peu d'influence sur le comportement moral. En revanche, l'administrateur scolaire devra rappeler aux parents, pasteurs et enseignants d'aider nos jeunes dès la plus tendre enfance à s'engager dans un processus d'établissement des valeurs à acquérir non de façon aveugle, mais de manière réfléchie. En outre, un climat propice et une composante affective à cette réflexion devraient être instaurées ainsi que lui servir toujours d'exemple pour lui permettre à chaque étape du développement cognitif d'élaborer son propre système de valeurs et établir son identité personnelle. (38)

Pour atteindre ces objectifs et buts spirituels, C.N. Ikonne recommande d'élaborer avec la participation d'un groupe assez large de personnes représentant de grands intérêts et responsabilités au sein d'une institution un Plan de travail appelé plan Directeur Spirituel (PDS) destiné à mesurer la croissance spirituelle dans nos écoles et qu'il faudrait donc intégrer dans la structure de la planification stratégique d'une institution. (39)

En outre, note G. Bietz, la croissance spirituelle se fait au moyen des relations personnelles. (40) Cela étant, il ne suffit pas seulement de guider les enfants mais aussi fraterniser avec eux,

même en dehors des cours, les côtoyer plusieurs heures par jour de façon à les influencer pour Dieu par leur enseignement, l'amitié, la conversation et les activités de tous les jours. Enfin, nous devons rechercher constamment les occasions de prier pour les enfants et avec eux.

CONCLUSION

En abordant l'étude de ce thème, nous avons surtout été motivé par le fait qu'actuellement nos écoles ne tiennent plus à l'exception de l'excellence académique, compte des autres dimensions de la personnalité dans l'éducation intégrale de nos enfants notamment celles liées à la formation physique, sociale, morale et spirituelle.

Etant donné qu'une telle vision ne cadre pas avec la mission dévolue à nos écoles, celle de réaliser un * Ministère de restauration +, nous avons contrairement à la conception courante de laisser l'enseignant seul principal responsable de la formation de l'élève, voulu voir dans quelle mesure un administrateur scolaire chrétien, censé être mieux placé pour la bonne marche d'une école pourrait s'y prendre pour assurer à nos enfants une éducation complète.

Ainsi, à l'aube du troisième millénaire plein d'expectative et d'espoir, un tel défi exige de la part de ce dirigeant un comportement, un style de direction ainsi que des qualités différentes de celles d'un responsable scolaire du secteur public. En d'autres termes, il devra à l'exemple du Dirigeant par excellence, à savoir Jésus B Christ, se montrer intègre, humble, serviable, fidèle à Dieu, compatissant, juste et motivé par une saine vision. Bref, accepter de travailler sous la direction du Saint B Esprit.

Enfin, pour atteindre ces objectifs, il doit de concert avec tous ses proches collaborateurs ainsi que ses partenaires éducatifs (parents, pasteurs, autorités locales Y) instaurer au sein de son école, un climat de travail enviable, préconiser par une meilleure qualité de son enseignement de bonnes méthodes pédagogiques basées sur les Saintes Ecritures, promouvoir l'éducation physique et contribuer par la précepte et l'exemple à la formation du caractère de l'élève. Un tel produit tant souhaité pour notre temps ne manquera certes pas, d'être utile pour lui-même, sa famille, la société ainsi que devenir un candidat approuvé prêt à témoigner pour Jésus et l'accueillir bientôt lors de son imminent et glorieux retour, **MARANATHA !**

REFERENCES

1. Roy D.C., Christ dans la salle de classe : vers la complétude, Communication présentée au 25^{ème} Séminaire sur l'IFA, Abidjan, 11-12 juillet 1999, p.3.
2. Alexander P. et al, *Le monde de la Bible*, Paris, Sator, 1982, p. 251.
3. White E.G., *Education*, Dammarie Les Lys, Vie et Santé, 1986, p. 7.
4. Walthall B., * Intégration de la Foi et de l'Enseignement, Seconde partie : Le contenu des cours + in *Christ in the classroom*, Vol. 22, pp 357-359.
5. Coon R.W., * La grande différence : Les arguments de l'éducation chrétienne + in *Revue d'Education Adventiste*, Vol. 10, 1999, pp 5-7.
6. DAOI, *Philosophie, Objectifs et Concepts divers de l'Education Chrétienne*, Abidjan, 1988, p. 12.
7. Heyneman S.P. et al cité par Nzamutuma I., * Home School Partnership in Integrating faith and Learning in Adventist Secondary + in *Christ in the classroom*, Vol. 12, pp 213-227.
8. White E.G., *op. cit.*, p. 9.
9. White E.G., *op. cit.*, p 54.
10. White E.G., *Counsels to teachers, Parents and Students regarding Christian Education*, Mountain view, Pacific Press Publishing, 1913, p. 213.
11. White E.G., *op. cit.*, p 212.
12. G.C., * Réseau de dirigeants + in *Revue du Centre Global des dirigeants de l'Eglise*, vol. 1 No 1, 1994, pp 1-4.
13. Morphet E.L. et al, *Educationnal Organization and Administration, Concepts, pratics and issues*, Prentice B Hall, Englewood cliffs, 1974, p 126.
14. Birkenstock D., * Leadership : The key dimension in adventist tertiary educationnal administration + in *Christ in the classroom*, vol. 12, pp 37-48.
15. Agripino C.S., * Christian Leadership Initiative : A crucial Factor in school Administration + in *Christ in the classroom*, vol. 2, pp 217-235.
16. Lall B.M. et al, *Dynamic leadership*, Mountain view, Pacific Press publishing Association, 1979, p 24.
17. Richard C.C. et al, *Business through the eye of faith*, Harper San Francisco, 1990, pp 133-137.
18. Sanner A.L. et Harper A.L. cités par Agripino C.S., *op. cit.* pp 220-222.
19. White E.G. cité par Lall B.M. et al, *op. cit.*, pp 50-52.
20. Lall B.M. et al, *ibid*, pp 23-25.
21. Richard C.C. et al, *op. cit.*, p 141.
22. Morphet E.L et al, *op. cit.*, p 143.
23. Bamwiso M. et Katoko M.K, *Introduction aux problèmes de la Planification de l'Education*, cours inédit, 1^{ère} licence UNIKIS, 1982-83, pp 112-113.
24. Weatherall D.L., * Les enfants et les tondeuses à gazon + in *Revue d'Education Adventiste*, No 10, 1999, pp 15-18.
25. Bietz G., * Conversations vitales + In *Revue d'Education Adventiste*, No 9, 1988, pp 15-18.
26. Becerra E., * Symboles et réalités + in *Revue d'Education Adventiste*, No 3, 1985, pp 1-31.

27. Raquel I et al, * De la pensée à l'action + in *Christ in the classroom*, vol. 22, 1999, pp189-195.
28. Salines, M., *Pédagogie et Education*, Paris, Mouton, 1972, p 168.
29. Kilcher C.L. et Jones L.B, * Intégration du service dans la vie d'une école + in *Christ in the classroom*, vol. 22, 1999, pp 177-180.
30. Salines M., *op. cit.*, p 17.
31. Oliver A., * Vers une théorie des intelligences multiples + in *Revue d'Education Chrétienne*, No 10, 1999, pp 19-22.
32. Salines M., *op. cit.*, p 16.
33. Salines M., *Ibid*, p 20.
34. Rasamoely E., Intégration Foi et Enseignement dans l'étude de la Littérature, communication présentée au 25^{ème} Séminaire sur l'IFA, Abidjan, 11-22, juillet 1999, p 3.
35. Eliot T.S cité par Rasamoely E., *Ibid*, p 2.
36. Green W.H., * Directives pratiques pour la discipline en classe + in *Revue d'Education Adventiste*, No 2, pp 20-23.
37. Becerra E., * Vers un plan d'ensemble pour le développement spirituel + in *Revue d'Education Adventiste* No 9, 1998, pp 3-4.
38. Dudley R.L., * Comprendre le développement spirituel et l'expérience de la Foi des étudiants de collège et université sur le Campus Adventiste + in *Revue d'Education Adventiste* No 9, 1988, pp 10-14.
39. Ikonne C.N., Manuel pour la création et la réalisation d'un Plan Guide Spirituel sur les Campus Adventistes du 7^{ème} jour d'Enseignement Supérieur, Communication présentée au 25^{ème} Séminaire sur l'IFA, Abidjan, 11-22 juillet 1999. pp 1-15.
40. Bietz G., *op. cit.*, pp 15-18.