

Conseils d'établissement scolaire

Repères pour l'élaboration des politiques

POURQUOI LES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT SONT-ILS IMPORTANTS ?

- Des conseils d'établissement efficaces peuvent nettement aider à la réussite de leur établissement. En contribuant au bon fonctionnement de l'école, le conseil peut améliorer les conditions d'apprentissage et d'enseignement, et donc les résultats scolaires des élèves.
- La décision la plus importante du conseil d'établissement peut être de nommer le chef d'établissement, un choix crucial pour obtenir une direction pédagogique efficace de l'école.
- Les conseils d'établissement renforcent également la gouvernance, favorisent une participation démocratique et créent des liens entre les écoles et la collectivité.

LES FACTEURS DÉTERMINANT LA RÉUSSITE DES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT

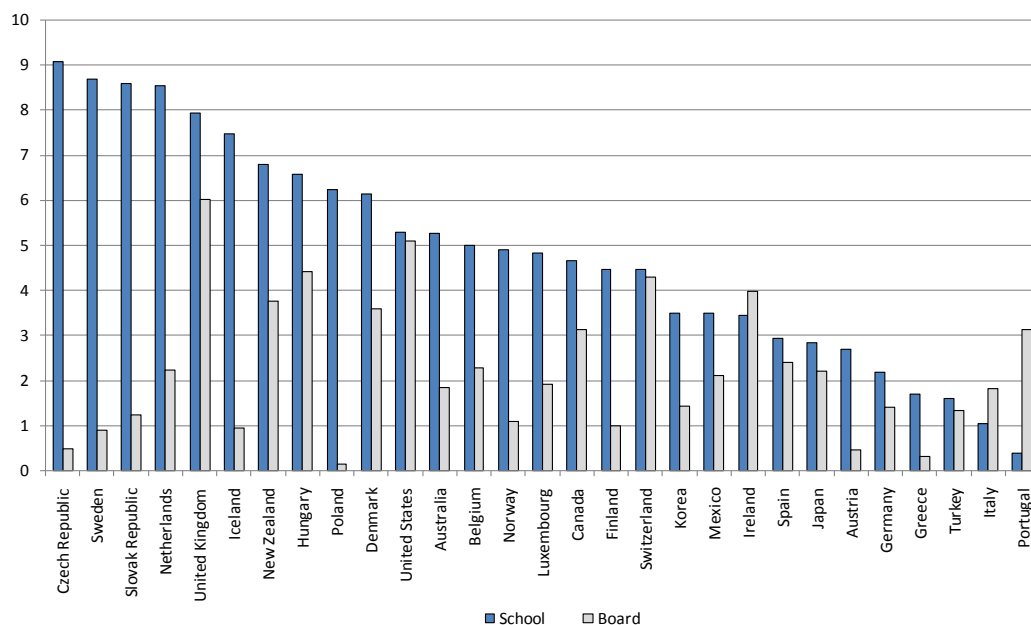
- Les conseils d'établissement ne seront efficaces que s'ils :
 - sont convenablement préparés, ont une idée précise de leurs rôles et de leurs responsabilités
 - bénéficient du soutien approprié pour mener à bien leurs tâches
 - font partie intégrante de la structure de gouvernance de l'établissement
- Les conseils d'établissement sont plus efficaces lorsque les éléments suivants sont réunis :
 - priorité accordée aux résultats des élèves et au règlement qui leur est appliqué
 - efficacité de la direction
 - instauration de conditions et de structures permettant au chef d'établissement de mener à bien sa fonction de direction
 - processus d'évaluation du chef d'établissement définis en collectivité et évaluation et formation à l'école
 - relations de confiance et collaboration efficace entre le chef d'établissement et les membres du conseil d'établissement
 - bonne communication avec l'extérieur et les pouvoirs publics
 - élaboration satisfaisante des politiques et de la gestion financière
- Les conseils d'établissement ne fonctionnent pas toujours efficacement dans la pratique, notamment pour les raisons suivantes :
 - Les candidats à la fonction de membre de conseil d'établissement ne sont pas assez nombreux
 - La définition du rôle et des responsabilités des conseils d'établissement manque de clarté
 - Les responsabilités sont trop nombreuses pour une fonction occupée à titre bénévole
 - Des tensions existent parfois entre les conseils et les chefs d'établissement lorsque les rôles sont mal délimités
 - Une participation et une implication limitées des membres des conseils
 - Un manque de compétences
- Les procédures de recrutement et de sélection des membres du conseil doivent pouvoir amener des candidats de qualité, motivés, disposant des compétences requises et reflétant la diversité de la population, à présenter leur candidature.
- Des structures de soutien peuvent favoriser une participation active et offrir des possibilités de formation afin que les membres des conseils d'établissement se perfectionnent dans les domaines de la gestion d'établissement scolaire, notamment au niveau de l'évaluation et de l'amélioration.
- Il peut être nécessaire d'élaborer des mécanismes de repli afin de pouvoir intervenir lorsque les conseils d'établissement ne remplissent pas leur mission, ou d'envisager d'autres mécanismes de

gouvernance s'il se révèle inefficace de confier à des volontaires toutes les responsabilités relevant du conseil d'établissement.

PRATIQUES NATIONALES

- Les conseils d'établissement existent dans la plupart des pays de l'OCDE. Ils réunissent généralement des parents d'élèves, des enseignants, des représentants de la société civile et éventuellement, des élèves, des représentants des autorités locales et parfois, le chef d'établissement.
- Les conseils d'établissement sont jugés globalement satisfaisants dans de nombreux pays. Ils participent au rapprochement entre les collectivités et les établissements, assistent les chefs d'établissement dans leurs décisions, et participent activement à l'amélioration de l'établissement.
- La décentralisation et l'autonomie des établissements s'est traduite par la délégation de responsabilités importantes aux conseils d'établissement, qui n'ont, du moins dans certains pays, pas reçu le soutien nécessaire pour prendre en charge ces nouvelles attributions, assumées souvent à titre bénévole.
- Dans certains pays, les conseils d'établissement détiennent des responsabilités importantes concernant les établissements et leurs ressources – choisir le chef d'établissement constitue par exemple une mission essentielle. Dans d'autres, les conseils ou l'établissement lui-même ont peu de responsabilités.

Rôle des conseils d'établissement dans les décisions relatives aux ressources des établissements



Note : Cet indice montre le degré de responsabilité dans : i) l'embauche des enseignants, ii) le licenciement des enseignants, iii) la détermination de la rémunération des enseignants en début d'activité, iv) la fixation de la hausse des rémunérations des enseignants, v) la détermination du budget, et vi) sa répartition au sein de l'établissement. Plus l'indice se rapproche de 10, plus la responsabilité de l'établissement ou du conseil d'établissement est importante.

Source : OCDE (2004), *Apprendre aujourd'hui, réussir demain – Premiers résultats du PISA 2003*, OCDE, Paris

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Ces repères généraux pour l'élaboration des politiques sont tirés de l'examen thématique de la direction des établissements scolaires, dont l'objectif est d'aider à la formulation des politiques en apportant des

analyses approfondies de différentes stratégies mises en œuvre dans 22 pays. L'examen aborde notamment les points suivants :

- Quels sont les rôles et responsabilités des chefs d'établissement dans différentes structures de gouvernance ?
- Quels politiques et facteurs semblent les plus prometteurs pour optimiser la contribution des chefs d'établissement à l'amélioration des résultats scolaires ?
- Comment développer et soutenir au mieux les capacités de direction d'établissement ?
- Quelles politiques et pratiques sont les plus propices à la réalisation de ces objectifs ?
- Des études de cas sur l'innovation concernant les méthodes de direction d'établissement et le perfectionnement des chefs d'établissement.

Les conclusions de l'examen sont présentées dans *Améliorer la direction des établissements scolaires*, Vol. 1 : *Politiques et pratiques* et Vol. 2 : *Études de cas sur la direction des systèmes*, parus en août 2008.

Les rapports de base préparés par 21 pays et d'autres informations sur l'examen sont disponibles sur le site web de l'OCDE : www.oecd.org/edu/schoolleadership