



Danemark : le chef d'établissement, entre évaluation par les résultats et leadership pédagogique

Publié le 15 juin 2023

En introduction au colloque international [Enjeux et défis du leadership pédagogique et scolaire au XXI^e siècle](#), l'IH2EF vous propose des présentations du contexte scolaire dans une douzaine de pays, essentiellement européens. Rédigées par Romuald Normand, professeur à l'université de Strasbourg et directeur scientifique de ce colloque, ces présentations permettent de saisir les différents contextes et enjeux scolaires qui seront évoqués par les intervenants.

Le système éducatif danois est largement décentralisé. Il offre un enseignement public gratuit et obligatoire de l'école maternelle au collège, selon **les principes d'une "école du peuple" (Folkeskole)**. Les parents ont la possibilité d'inscrire leurs enfants dans des écoles privées mais ce recours demeure relativement limité. De plus, le libre choix de l'école fait l'objet d'une réglementation selon des critères de distance géographique, de répartition entre établissements, mais aussi de niveaux de revenu des parents, pour limiter la fuite des élèves vers les établissements les plus favorisés.

La Folkeskole, consacrée par les textes législatifs et réglementaires, entend promouvoir la

Danemark : le chef d'établissement, entre évaluation par les résultats et leadership pédagogique - IH2EF - Page 2

démocratie et la liberté, mais aussi améliorer les résultats des élèves à l'école élémentaire.

Pour cela, les élèves passent régulièrement des évaluations nationales jusqu'à la fin du collège. **Les établissements scolaires sont comparés régulièrement selon des indicateurs clés : réussite aux examens, décrochage, parcours d'orientation**, etc. Si les performances ne sont pas au rendez-vous, l'établissement peut faire l'objet d'une supervision/inspection par le ministère et/ou les autorités locales, sinon on lui accorde une plus grande autonomie.

Ce système d'évaluation a donné lieu à un débat public et il a été récemment révisé pour alléger la pression jugée trop forte sur les établissements scolaires.

Depuis 2013, les réformes mettent l'accent sur le leadership pédagogique et une gouvernance par objectifs en réglementant les conditions de travail des enseignants, après plusieurs phases de négociation politique.

Les équipes pédagogiques doivent atteindre certains objectifs fixés pour la didactique et la pédagogie, notamment dans le domaine des mathématiques et de la lecture. La loi habilite le chef d'établissement à fixer et répartir le temps de travail des enseignants. Le ministère définit les contenus des programmes scolaires et ce que les élèves doivent apprendre dans les savoirs et compétences de base. **Enseignants et chefs d'établissement sont formés dans des collèges universitaires afin d'obtenir une licence professionnelle d'enseignement.** Les enseignants doivent maîtriser deux disciplines. La réforme du lycée a mis l'accent sur la maîtrise des compétences dans les programmes scolaires, l'interdisciplinarité et le travail mené à l'initiative des élèves.

Le chef d'établissement préside le conseil scolaire qui détermine les principes pédagogiques pour l'établissement.

Ce conseil est composé des représentants des parents d'élèves (la majorité), du personnel et des élèves. Il assure le lien avec les autorités locales et doit mettre en œuvre un projet d'établissement stratégique. **Le chef d'établissement est aussi chargé de la qualité des pratiques pédagogiques pour améliorer la réussite scolaire et le bien-être des élèves.** Le conseil pédagogique, qui garantissait une bonne représentation des enseignants pour discuter des questions pédagogiques, a été supprimé. Les pouvoirs du chef d'établissement ont été renforcés en parallèle. Il est aujourd'hui considéré comme le gestionnaire des ressources humaines dans l'établissement. Ses tâches et activités sont définies par contrat avec l'autorité locale et il est révocable s'il ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Le leadership pédagogique au Danemark tient cependant compte des principes de démocratie et d'égalité qui régissent le système éducatif. Le leadership partagé ou distribué du chef d'établissement garantit une certaine autonomie aux équipes pédagogiques et un espace de négociation dans la répartition des tâches et responsabilités.

Au cours des dernières années, les chefs d'établissement danois ont appris à participer à des rencontres plus actives avec les enseignants, à discuter de leurs pratiques pédagogiques et à

Danemark : le chef d'établissement, entre évaluation par les résultats et leadership pédagogique - IH2EF - Page 3

les accompagner dans la prise d'initiatives et de responsabilités. Cette activité de collaboration avec les enseignants est attentive à la fabrication de sens sur les situations pédagogiques pour soutenir les progrès des élèves et l'amélioration continue de l'organisation pédagogique, dans le respect mutuel et l'adoption de principes éthiques. Si une certification n'est pas exigée pour la direction scolaire, **le gouvernement danois tout comme l'association nationale des chefs d'établissement, ont souhaité que soit mis en œuvre un programme national de formation au leadership scolaire.** Aux côtés des formations à l'administration et au management, il est attendu des chefs d'établissement qu'ils développent leurs compétences dans l'apprentissage organisationnel, sur les questions pédagogiques et sur l'animation de collectifs enseignants.

Une maîtrise sur le leadership est en cours au sein de l'université.