



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES
DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION



Suède : un leadership pédagogique entre pression aux résultats et libre choix de l'école pour le chef d'établissement

Publié le 11 décembre 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.

En Suède, jusque dans les années 1990, la répartition des tâches et des responsabilités entre l'État et les établissements scolaires locaux était claire. L'État contrôlait les activités scolaires par un système législatif et réglementaire très détaillé, comme les contenus des programmes scolaires. Le système était centralisé et public, avec un corps d'inspection. **Ce système a été remis en cause par des lois de décentralisation appelant les municipalités à financer et à gérer les établissements scolaires et les écoles, en s'occupant du recrutement des enseignants.**

En 1992, des établissements dits indépendants, pouvant accepter ou refuser les élèves, se sont vu octroyer les mêmes droits que le secteur public d'éducation, alors que le droit des

Suède : un leadership pédagogique entre pression aux résultats et libre choix de l'école pour le chef d'établissement - IH2EF - Page 2

parents au libre choix de l'école était introduit. Cela a accentué la pression sur les équipes de direction pour attirer les meilleurs élèves et demeurer attractifs. **Certains établissements sont gérés maintenant par des entreprises, indépendamment des municipalités, même si elles doivent respecter la législation nationale.** Malgré les problèmes d'équité sociale constaté par l'agence nationale d'éducation, les décideurs politiques comme les parlementaires suédois ne sont jamais revenus sur ces principes d'organisation du système éducatif.

La loi sur l'éducation de 2011 a consacré le rôle du chef d'établissement comme manager et responsable de toutes les activités éducatives et pédagogiques.

Il ou elle doit conduire le changement pour améliorer les résultats des élèves et son rôle de leader pédagogique a été affirmé. La formation des chefs d'établissement est assurée par les universités, sous le contrôle de l'agence nationale. La législation affirme que le système éducatif doit reposer sur des valeurs démocratiques et promouvoir un apprentissage tout au long de la vie, respectueux de la personne et visant l'égalité des chances. Il doit aussi assurer une maîtrise des compétences de base des élèves à la fin de la scolarité obligatoire. Pour cela, les établissements peuvent organiser des groupes de niveaux entre élèves alors que les notes ont été supprimées à l'école primaire jusqu'à l'âge de 9 ans. À la place, les enseignants se réunissent régulièrement pour discuter du niveau des élèves et informer les parents sur leurs progrès.

Au début des années 2000, le système éducatif s'est centré sur l'amélioration de la qualité, alors qu'était réintroduit l'inspection en même temps que des démarches d'auto-évaluation des établissements. Ces inspections, très exigeantes, ont fait l'objet de critiques pour l'excessive pression qu'elles exerçaient sur les équipes pédagogiques. Une commission nationale a aussi identifié des faiblesses du système éducatif suédois en termes de répartition des ressources, de prestations de services, de gestion de l'information sur les résultats, de gouvernance fragmentée ayant des effets sur l'apprentissage des élèves et les inégalités entre élèves. Toutefois, cela n'a pas débouché sur des réformes.

En conséquence, le travail des chefs d'établissement en Suède est devenu plus complexe et exigeant, avec de nouvelles contraintes en termes de Nouvelle Gestion Publique et de mise en concurrence des établissements soumis à une obligation de résultats.

Les équipes de direction sont prises en tension entre des exigences managériales et le leadership pédagogique qu'elles doivent mettre en œuvre auprès des équipes pédagogiques. Parfois, les objectifs nationaux et locaux se contredisent alors que les chefs d'établissement doivent composer avec des réglementations administratives renforcées. Au fil du temps, la responsabilité des chefs d'établissement suédois s'est renforcée dans le domaine pédagogique. Ils sont considérés comme une ressource essentielle pour constituer et maintenir un travail d'équipes mais aussi mettre en œuvre les réformes de manière efficace et efficiente. Ils doivent pour cela développer les compétences et les savoirs professionnels nécessaires pour motiver et responsabiliser les enseignants en tant que leader pédagogique. **Le chef d'établissement est aussi le garant de l'expression des droits**

des élèves et des parents comme de la mise en œuvre des normes de qualité définies au niveau national.

Au cours des dernières années, il a été demandé aux équipes de direction de **se préoccuper des questions de santé et d'inclusion sociale des élèves, d'améliorer les résultats des élèves issus de l'immigration et d'adapter les pratiques pédagogiques aux nouveaux environnements numériques**. Les chefs d'établissement et les enseignants témoignent de charges accrues conduisant à une fatigue professionnelle même si il existe beaucoup de possibilités pour mettre en œuvre des pratiques collaboratives. Les chefs d'établissement sont aussi très dépendants des décisions prises par les municipalités qui peuvent affecter l'éventail des ressources budgétaires qui leur sont allouées. Cela nécessite de bien s'entendre avec le superintendant qui juge en dernier ressort de l'amélioration de la qualité à l'échelle de la circonscription.

Au sein de l'établissement, il est attendu des équipes de direction qu'il fasse **vivre une démocratie scolaire en préparant activement les élèves à une vie civique**. Ces derniers participent donc à la planification des activités pédagogiques, ils peuvent choisir les cours, prendre des responsabilités et ils exercent un droit de regard sur les évaluations. Tout doit être aussi mis en œuvre pour aider les élèves en difficultés scolaires.

Le chef d'établissement est en première ligne pour soutenir la collaboration entre enseignants et veiller à ce que leurs actions aient des effets sur l'enseignement et les apprentissages. **Parallèlement à ce rôle pédagogique, le chef d'établissement suédois doit rendre compte au conseil scolaire à l'échelle de la municipalité, tout en démontrant des qualités relationnelles et des compétences dans la communication avec les partenaires locaux**. Cette proximité permet toutefois des interactions plus faciles, dans un climat de confiance et de responsabilisation mutuelle.