



## Atelier 1

### Quel pouvoir de décision aujourd'hui pour les acteurs de l'école ?

- **Animatrice : Annie Tobaty**, IGEN honoraire, académie de Besançon
- **Personnes ressource : Frédérique WEIXLER**, IGESR

Au sein du système éducatif, la succession des réformes, les injonctions parfois contradictoires ont amplifié une forme de malaise démocratique quasi-existential chez les acteurs de l'école, la perception d'une verticalité des politiques publiques et des doutes sur leur capacité d'agir. Si l'institution enjoint aux personnels d'encadrement de développer leur leadership et leurs compétences managériales, les enseignants se vivent plus souvent comme le réceptacle de décisions prises sans qu'ils y aient été associés ; de leur côté, les parents et les élèves ont parfois le sentiment de subir des décisions sans réel dialogue y compris sur des sujets qui les concernent au premier chef comme l'orientation et l'affectation. Or la capacité d'agir sur son parcours et de participer à la vie citoyenne constituent des piliers de la démocratie. Comme le souligne la Défenseure des Droits dans son rapport 2020, le droit de l'enfant à participer aux décisions le concernant conditionne l'effectivité de bien d'autres de ses droits. En outre un mécanisme « d'archipélisation<sup>1</sup> » a des effets sur les personnels comme sur les usagers. La liberté pédagogique est ainsi conçue plutôt au niveau individuel de l'enseignant et l'autonomie de l'établissement comme l'apanage de la direction.

Dans le même temps, on observe depuis quelques années un glissement du terme décision vers des mots-valises : pilotage, management, leadership, concertation.... Ce flou sémantique évite d'interroger notre rapport au pouvoir, notre capacité à s'autoriser/autoriser des marges d'autonomie et nos modalités de participation à la construction de la décision.

Puisque les acteurs ne font jamais exactement ce qui est prescrit, l'atelier sera également l'occasion d'interroger l'articulation entre prescriptions et appropriation, de croiser horizontalité et verticalité, de considérer au travers d'exemples concrets comment la construction de la décision peut constituer un objet partagé, au service d'un projet et d'objectifs communs.

---

<sup>1</sup> Terme emprunté à Jérôme Fourquet selon lequel la société se disloquerait en catégories de population qui vivraient de moins en moins ensemble, n'auraient plus de préoccupations communes.