

QUESTIONS POUR LE DÉBAT

- Le triangle de la Centralisation-Décentralisation-Autonomie institutionnelle
- L'autonomie institutionnelle comme proposition.
- L'autonomie institutionnelle comme processus.
- L'autonomie institutionnelle comme réalité.

De la centralisation à l'autonomie institutionnelle (I)

- Un processus historique inachevé.
- Idéaux ou pratiques que démontrent les résistances aux changements pédagogiques.
- L'éducatif comme part de processus sociaux et politiques.

De la centralisation a l'autonomie institutionnelle (II)

Centralisation	Système éducatif	Décentralisation
+	Dépendance budgétaire	-
+	Contrôle de dépenses	-
-	Administration de ressources financières	+
-	Recrutement de professeurs	+
-	Recrutement d'autres professionnels	+
-	Planification de l'enseignement	+
-	Planification de la recherche	+
+	Compétences centrales	-
-	Contrôle de services scolaires	+
-	Contrôle de nécessités socioéconomiques socioeconómicas locales	+
-	Administration de services	+
-	Contrôle de bourses d'études	+
-	Organisation du transport scolaire	+
-	Détermination de programmes	+

De la centralisation a l'autonomie institutionnelle (III)

Cadre/ Durée	Niveau éducatif	Contexte socioculturel	Titularité	Niveau de dérouleme nt
Académique (relatif au curriculum) Administratif Budgétaire	Enseignmen t primaire Enseignmen t secondaire	Urbaine Rurale Suburbaine	Publique Privée Privée sous contrat	Total Partiel Régulé

L'autonomie institutionnelle comme proposition

- Une aspiration permanente.
- Une frustration presque permanente.
- Une illusion perdue?

Les difficultés de l'autonomie institutionnelle

- ✓ Manque de concrétion des cadres et limites.
- ✓ Possibilités réelles pour gérer le personnel, l'autonomie académique, de l'organisation, financière et administrative.
- ✓ Modèle de direction et gestion institutionnel inadéquat.
- ✓ Manque d'engagement du système et des professeurs avec la proposition.
- ✓ Incidence négative des livres de texte, normatives externes, ... par rapport à la promotion de la responsabilité institutionnelle.

L'autonomie institutionnelle comme processus

- Changements par rapport à la conception de l'organisation.
- Changements par rapport aux pratiques institutionnelles.
- Une illusion perdue?

Changements par rapport à la conception de l'organisation (I)

ORGANISATION DU SYSTÈME		
"VARIABLES"	École dépendante	École autonome
Décisions politiques éducatives	Centralisée	Décentralisée
Rôle de l'Administration	Régulation,	Coordination,
	Control	Impulsion des rôles,
Curriculum	Fermée	Garantie de la réglementation minimale
Services Techniques	Centralisées	Ouverte
Rôle des techniciens	Prescriptive	Décentralisées
Formation au professorat	Massifiée, individualisée	Assesseur
		Centrée sur l'institution

Changements par rapport à la conception de l'organisation (II)

ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN		
"VARIABLES"	École dépendante	École autonome
Exposés institutionnelles		
Structures:	Impôts	Propres
. de participation		
. pédagogiques	N'existent pas	Multiples
Système relationnel	Non nécessaires	Indispensables
. communication		
. décisions	Vertical, d'information Obligatoires, Individualisés	Horizontale, pour prendre décisions
Professeur		C o l l a b o r a t i v e s ,
Fonctions organisatrices	Émetteur de connaissances Centralisées, normalisés	Coopératives Donne forme au curriculum Décentralisées, peu de réglementation
	Évaluation externe Évaluation comme control	Évaluation externe et interne
		Évaluation comme

Changements par rapport à la conception de l'organisation (III)

LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN		
"VARIABLES"	École dépendante	École autonome
Actuation	Gestionnaire	Organisatrice
Accès	Opposition, nomination,	Élection
Fonctions	bureaucratique, control	Animatrice, coordinateur, médiatrice de conflits
Typologie	Autocratique	Participative
Style	Autoritaire	Démocratique
Profil	Technique, Pragmatique	Politique Situationnelle

Changements par rapport à la conception de l'organisation (IV)

Centre éducatif versatile	Centre éducatif traditionnel
<p>Ouverture du centre sur l'environnement</p> <p>Direction participative</p> <p>Curriculum différencié</p> <p>Méthodologie individualisé</p> <p>Discipline centrée sur les exigences de l'activité et de la relation sociale</p> <p>Évaluation continue</p> <p>Regroupement flexible des élèves</p> <p>Enseignement en équipe</p> <p>Diversité de espaces</p> <p>Abondance de ressources pour l'apprentissage</p> <p>Emploi du temps flexible</p>	<p>Centro encerrado en si mismo</p> <p>Direction unipersonnelle</p> <p>Curriculum uniforme</p> <p>Méthodologie indifférente</p> <p>Discipline formelle</p> <p>Évaluation discontinue</p> <p>Regroupement rigide des élèves</p> <p>Professeur autosuffisant</p> <p>Uniformité de l'espace</p> <p>Manque de ressources</p> <p>Uniformité d'emploi du temps</p>

Changements par rapport aux pratiques institutionnelles

- La planification participative.
- La relation entre la normative existant et l'autonomie possible.
- L'actuation des directeurs du corps enseignant.

L'autonomie institutionnelle comme réalité

- Les conditions qui peuvent la favoriser.
- Les dangers qu'on doit éviter.
- Les doutes et espérances qu'on doit considérer.

Les conditions qui favorisent l'autonomie institutionnelle

- ✓ 1. *Concrétion du degré d'autonomie..*
- ✓ 2. *Compromis de tout le monde.*
- ✓ 3. *Établissement de mécanismes compensatoires.*
- ✓ 4. *Communication.*
- ✓ 5. *Encouragement du projets éducatif.*
- ✓ 6. *Professionnalisation.*
- ✓ 7. *Changement de conditions de travail.*
- ✓ 8. *La progressivité.*
- ✓ 9. *Le travail collaboratif.*
- ✓ 10. *Le quotidien.*

Les danger qu'on doit éviter par rapport à l'autonomie institutionnelle

- ✓ 1. *Ne reconnaître pas le droit a la différence.*
- ✓ 2. *Reproduction de schémas centralisateurs.*
- ✓ 3. *Reproduction de schémas indépendantistes.*
- ✓ 4. *Encouragement de la réglementation sur les processus.*
- ✓ 5. *Suprématie de l'autonomie personnelle.*
- ✓ 6. *Inexistence de processus de control.*
- ✓ 7. *Dérivation du discours.*
- ✓ 8. *L'autonomie comme but.*
- ✓ 9. *La modification de mêmes chances.*

Les doutes et espoirs qu'on doit considérer

- Quel degré d'autonomie est désirable, est acceptable?
- L'autonomie développée est la seule à développer?
- Qu'est-ce qu'on peut fixer dans nos centres
l'autonomie relative au curriculum, organisatrice et
administrative-économique?
- Qui légitime et comment est-ce qu'on doit faire le
processus de control que l'autonomie exige?
- Comment est-ce qu'on doit surpasser les
contradictions entre le discours de l'autonomie et une
pratique, très souvent, non solidaire?
-

Le leadership éducatif dans les pays de l'Europe latine: autonomies, identités, responsabilités

Roma, 5-7 décembre 2013



Implications de l'autonomie pour l'organisation et la direction des centres éducatifs. Limitations et possibilités au contexte espagnol

Joaquín Gairín Sallán

ED@
Equipo de Desarrollo
Organizacional

UAB
Universitat Autònoma
de Barcelona