

Resumen

La escuela del mañana

Redes de innovación: hacia nuevos modelos de gestión de las escuelas y los sistemas

Overview

Schooling for Tomorrow

Networks of Innovation: Towards New Models for Managing Schools and Systems

Spanish translation

Los Resúmenes son traducciones de extractos de publicaciones de la OCDE.

**Todos los Resúmenes se pueden obtener de forma gratuita
en el OCDE Online Bookshop: www.oecd.org/bookshop/**

Este Resumen no es una traducción oficial de la OCDE.



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS

Prefacio

El presente informe constituye la publicación más reciente del proyecto *La escuela del mañana* del Centro para la Investigación y la Innovación Educativas (CERI) de la OCDE. Los volúmenes anteriores se dedicaron a determinar las cuestiones a las que se enfrentan las escuelas y los sistemas innovadores; analizar las principales tendencias; desarrollar diferentes escenarios de evolución de las escuelas; y estudiar la función de las TIC en las escuelas y en la brecha digital en el ámbito del aprendizaje. Esta serie de publicaciones nació a raíz de una reunión de los ministros de educación de la OCDE celebrada en los años 1990, en la que éstos invitaron a la OCDE a “establecer visiones alternativas para ‘la escuela del mañana’”. Los ministros se mostraron preocupados por “la capacidad de los sistemas educativos para cambiar rápidamente” y pidieron “marcos más flexibles” en general.

En comparación con el anterior volumen de análisis de *La escuela del mañana*, que recogía la evolución general de las tendencias y escenarios, el presente volumen se centra en los medios con los que esas posibilidades futuras esbozadas a grandes rasgos podrían llevarse a cabo –el “cómo”, el “qué” y el “porqué” del cambio de las escuelas en el futuro. Muchos lamentan la obstinada persistencia de modelos burocráticos de escuelas y sistemas propios de la “era industrial”, que consideran inadecuados para las sociedades del saber del siglo XXI. ¿Hasta qué punto las redes educativas pueden remplazar a los pesados sistemas burocráticos existentes, como fuentes de innovación, de adopción de decisiones y de profesionalismo? ¿Y qué formas de gestión y de gobernanza resultan más convenientes para estos nuevos sistemas, inmersos en un mundo cada vez más complejo, y en los que las escuelas gozan de mayor autonomía y las fuentes de aprendizaje se diversifican incesantemente? Éstas son algunas de las preguntas que plantea el presente informe.

El núcleo del informe recoge los análisis y las conclusiones de tres conferencias celebradas en diferentes países de la OCDE: el seminario de la OCDE en Portugal *La escuela del mañana: Innovación y Redes* (Lisboa, septiembre de 2000); la conferencia de la OCDE en los Países Bajos sobre *La escuela del mañana* (Rotterdam, noviembre de 2000); y la conferencia de la OCDE en Hungría *Gestionar la Educación para un Aprendizaje a lo largo de toda la Vida* (Budapest, diciembre de 2001). En Rotterdam y Budapest, pudieron participar abiertamente los representantes de todos los países miembros de la OCDE, mientras que el seminario de Lisboa se limitó a expertos de un reducido número de redes educativas concretas.

El informe consta de tres partes principales. La primera contiene los documentos preparados por expertos para el CERI de la OCDE sobre las redes y la gobernanza en las escuelas (elaborados por Hans F. van Aalst, Judith Chapman, Ron Glatter, Bill Mulford, Dale Shuttleworth, Anne Sliwka). Pese a que la investigación plasmada es muy amplia y los países estudiados muy numerosos, los capítulos de esta parte no pretenden efectuar una cobertura exhaustiva de la materia. Los capítulos de la segunda parte del informe están dedicados específicamente a cada uno de los países en los que se celebraron las conferencias. Así, uno de los capítulos ha corrido a cargo de Maria do Céu Roldão (Portugal) y otro a cargo de Gabor Halász (Hungría), mientras que el dedicado a los Países Bajos está basado en extractos de informes sobre políticas recientes. También se ha incluido, por resultar de especial relevancia para esta parte, el capítulo realizado por Michael Barber, basado en su discurso de presentación en la conferencia de Rotterdam y referido en gran medida a las políticas en Inglaterra. La última parte reúne las principales conclusiones a las que ha dado lugar esta serie de conferencias,

resumidas por sus respectivos presidentes o relatores (Ylva Johansson, Rotterdam; David Hopkins, Lisboa; y Donald Hirsch, Budapest). El informe va precedido de una extensa introducción a los principales temas, relacionados con los escenarios de evolución de las escuelas, realizada por la secretaría del CERI de la OCDE.

Agradecemos a los autores de los capítulos su importante contribución al proyecto *La escuela del mañana*. Nuestro más sincero agradecimiento, asimismo, a todos aquellos que, sin ser autores, han desempeñado la importante función de organizar las tres conferencias internacionales; en particular, gracias a las siguientes personas y los organismos a los que pertenecían en el momento de celebración de los acontecimientos: Maria Emilia Brederode Santos y Filomena Matos, del Instituto de Innovación Educativa (IIE) de Portugal; Marceline Engelkes y Jan van Ravens, del Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia neerlandés; e Istvan Kovacs y Rózsa Juhász, del Ministerio de Educación húngaro. Gracias por último a todos cuantos han participado en los seminarios y las conferencias recogidos en este volumen, han preparado los análisis citados o han trabajado en esta publicación, cuya colaboración no podemos agradecer, desgraciadamente, de forma individualizada.

En la secretaría del CERI de la OCDE, David Istance y Mariko Kobayashi han sido los responsables de la mayor parte del trabajo relativo a *La escuela del mañana* y de compilar el presente volumen. (Desde entonces, M. Kobayashi ha regresado al Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología japonés).

El presente informe se ha publicado bajo la responsabilidad de la secretaría general de la OCDE.

Introducción

por

David Istance y Mariko Kobayashi

Secretaría de la OCDE

La introducción debate sustancialmente los temas y las conclusiones principales de los diferentes capítulos del informe, con la intención de ir más allá de la simple síntesis. Resume la necesidad de analizar los procesos de cambio en los sistemas escolares que se enfrentan a un nuevo contexto de gestión y gobernanza. Partiendo de las cuestiones a nivel global y centrándose paulatinamente en un nivel más particular, la introducción trata de la gobernanza, incluyendo la transparencia; de las redes y las colaboraciones; y de las organizaciones y su dirección. Asimismo, establece los nexos pertinentes con los análisis anteriores de la serie *La escuela del mañana*, relacionando, en particular, los temas de este volumen con los seis escenarios de la evolución de las escuelas presentados en el informe de la OCDE de 2001 *¿Qué escuelas en el futuro?*, y desarrolla los aspectos de la gobernanza, la gestión, la dirección y las redes de acuerdo con cada uno de esos seis escenarios.

Parte I – Análisis del trabajo en red, de la gestión y de la gobernanza

Capítulo 1 - El trabajo en red en la sociedad, en las organizaciones y en el ámbito educativo

por

Hans F. van Aalst

Grupo del Centro Pedagógico Católico, Países Bajos

Este capítulo examina las razones de la importancia del trabajo en red y las formas que éste suele adoptar (“comunidad de práctica”, “organización reticular” y “comunidad virtual”). En un último apartado, el autor describe las características de las redes: ponen en relación a los productores y a los consumidores; son interactivas y poseen cierto grado de autogestión; comparten un objetivo común, y refuerzan los valores y la cohesión en ciertas circunstancias, todo ello sin ser permanentes. Aunque algunos ejemplos provienen del ámbito educativo, las referencias principales pertenecen al campo más amplio de la literatura sobre organizaciones. Los medios electrónicos están adquiriendo cada vez mayor peso en el trabajo en red, pese a que éste constituye fundamentalmente una actividad humana; en este capítulo, se han resaltado particularmente sus conexiones con la gestión de la información, dado que el trabajo en red constituye un importante aspecto de la creación, difusión y utilización del saber.

Capítulo 2 - La escuela del mañana: redes de aprendizaje

por

Judith Chapman*

Universidad Católica de Australia

Este capítulo mantiene que interesarse por las redes y sus implicaciones para el aprendizaje es potencialmente fructífero para la educación. Con objeto de respaldar la anterior afirmación, el capítulo remite a los recientes progresos de la teoría, la ciencia y el lenguaje, y de la filosofía social y política, así como a la evolución de la psicología cognitiva y la teoría del aprendizaje. El concepto de “red” constituye una sólida base de reflexión para considerar las escuelas como organizaciones, las comunidades como lugares de aprendizaje, y el desarrollo de políticas de cooperación. Este capítulo

* La autora desea agradecer la aportación de David Aspin, catedrático de filosofía de la educación en la Universidad de Monash, Australia.

examina esas cuestiones en varios apartados, tales como: educar a los jóvenes para vivir en una sociedad reticular; crear una fuerza laboral flexible y reticular; transformar los entornos de aprendizaje fomentando el desarrollo de equipos y redes; aprender a lo largo de toda la vida por complicados caminos; y la existencia de la red global.

Capítulo 3 – Trabajar en red por la innovación educativa: análisis comparativo

por

Anne Sliwka

Universidad de Erfurt, Alemania

El capítulo examina el auge y la relevancia del trabajo en red en el ámbito educativo a nivel regional y nacional y, en algunos casos, también internacional, y describe la evolución y el contexto del trabajo en red, considerado éste como una forma de interacción social cada vez más interesante. De forma más amplia, este capítulo analiza las fuerzas sociales y educativas que subyacen tras la formación de las redes educativas, y la función y los objetivos de estas redes en la innovación educativa. Pormenoriza asimismo los tipos de redes; sus principales participantes, precursores, miembros y directores; y los factores organizativos implicados, sin olvidar pasar revista a los requisitos previos e incentivos necesarios para que el trabajo en red funcione correctamente. Por último, el capítulo concluye debatiendo la función del trabajo en red en el ámbito educativo y sus repercusiones en la esfera política. Cabe señalar que este artículo no ha pretendido cubrir la infinidad de redes existentes en los países de la OCDE, sino que se ha centrado en aquellas implicadas en las actividades del CERI de la OCDE y otras concretas seleccionadas en Europa y Norteamérica.

Capítulo 4 - Gobernanza, gestión y dirección

por

Ron Glatter (Universidad Abierta, Reino Unido)

Bill Mulford (Universidad de Tasmania, Australia)

Dale Shuttleworth (Fundación de Renovación de la Capacitación, Ontario, Canadá)

R. Glatter presenta cuatro modelos ideales de gobernanza en el ámbito educativo -mercado competitivo, autonomía del centro escolar, autonomía local y control de la calidad- y, teniendo en cuenta las investigaciones internacionales, examina sus repercusiones en los principales factores de la gobernanza y la gestión, tales como: la autonomía; la transparencia, la autoridad y las funciones intermedias; y la dirección de las escuelas. Por su parte, B. Mulford presenta las principales conclusiones del proyecto de investigación australiano LOLSO (*Leadership for Organisational Learning and Student Outcomes*) y las relaciona con otras investigaciones más amplias llevadas a cabo en la esfera internacional. El tipo de dirección que realmente marca la diferencia en las escuelas secundarias actúa indirectamente, no directamente, influyendo en los resultados de los alumnos

mediante el aprendizaje organizativo, que genera una eficacia colectiva del cuerpo docente. Mulford habla asimismo del “director/a transformacional” y rechaza la teoría que postula que el/la director/a de un centro debe ser “un gran hombre o una gran mujer”. Por último, Shuttleworth expone los principales resultados del estudio del CERI de la OCDE *Qué funciona*, publicado en 2000, que analiza las innovaciones habidas en la gestión escolar de nueve países, y estudia la tensión existente entre las reformas “directivas” y la renovación “consultiva” mediante la dirección del conocimiento.

Parte II – Casos de los países sede de las conferencias

Capítulo 5 - Estrategias para fomentar las buenas prácticas y la innovación en las escuelas: el caso portugués

por

Maria do Céu Roldão

Instituto Politécnico de la Universidad Católica e Instituto de Educación, Portugal

Este capítulo trata de las reformas llevadas a cabo para respaldar la innovación educativa en Portugal, sede del seminario sobre el trabajo en red, celebrado en 2000, dentro del marco del proyecto *La escuela del mañana* del CERI de la OCDE. El presente capítulo hace especial hincapié en dos de esas reformas, emprendidas a finales de los años 1990: *Reorganización Curricular de la Escuela Primaria* y el programa nacional *Buena Esperanza*. Ambas reformas emplean estrategias “directivas” y “consultivas”, que intentan establecer lazos entre las prácticas de los centros escolares y de los profesores, por una parte, e innovación en el sistema, por otra. Ambas estrategias utilizan la innovación y el proceso de reforma como instrumentos de formación para las escuelas y ambas cuentan con una estrategia de trabajo en red para respaldar y difundir las prácticas escolares. En los dos casos, las reformas se basan en una combinación de investigación, apoyo y formación.

Capítulo 6 - Reforma de la gestión pública y regulación de los sistemas educativos: el caso húngaro

por

Gábor Halász

Instituto Nacional de Educación Pública, Hungría

Este capítulo trata de la gobernanza y la reforma en Hungría, sede de la conferencia del CERI de la OCDE, celebrada en 2001, sobre la gestión en el ámbito educativo. El sistema educativo húngaro lleva más de una década confrontado a la problemática de garantizar la calidad, la eficacia y la equidad de su educación y de controlar, a un tiempo, la complejidad, los riesgos y los conflictos en un contexto caracterizado por una normativa muy descentralizada. En este capítulo, se sostiene que pueden deducirse de forma útil vínculos más estrechos entre el análisis y los modelos de gestión pública en general y los modelos educativos en particular. Muchos de los nuevos mecanismos normativos desarrollados en la educación húngara se asemejan a los aplicados en las reformas de la

gestión pública de otros países. La creciente complejidad exige sistemas normativos más flexibles y descentralizados y, a la vez, instrumentos de regulación más sofisticados, a fin de que las unidades locales más autónomas contribuyan a alcanzar los objetivos generales del sistema.

Capítulo 7 - Objetivos factibles y desafíos estratégicos: visión inglesa de la reconceptualización de la enseñanza pública

por

Michael Barber*

Oficina del Consejo de Ministros, Reino Unido

Basándose en la ponencia de M. Barber en la conferencia celebrada en Rotterdam en 2000 en el marco del proyecto *La escuela del mañana*, el capítulo predice el desmoronamiento de los sistemas educativos públicos debido al aumento de las expectativas, la nueva economía y la globalización, a menos que se dé un cambio estratégico significativo. En el contexto actual de gobernanza, las medidas públicas deberían tender a gestionar y difundir la información relativa a lo que realmente funciona, intervenir en casos de rendimiento inferior a lo debido, dotar al sistema de la capacidad necesaria para cambiar y garantizar que éste posea la suficiente flexibilidad. El capítulo elabora un marco para abordar dichas cuestiones, remitiéndose tanto a la investigación internacional como a la política educativa inglesa. En este sentido, presenta cuatro “objetivos factibles”: ofrecer un buen nivel de formación para todos, reducir las diferencias de resultados, individualizar la enseñanza y fomentar una enseñanza “con carácter”. Además, propone cinco “desafíos estratégicos”: conceptualizar la enseñanza de otro modo, crear escuelas muy autónomas y rentables, mejorar las capacidades, establecer nuevas colaboraciones y diseñar de nuevo la función del Gobierno.

Capítulo 8 - Escuelas y gobernanza en los Países Bajos: evolución reciente y reflexión política orientada hacia el futuro

por

Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia, Países Bajos

Los Países Bajos fueron el país anfitrión de la conferencia internacional *La escuela del mañana*, celebrada en Rotterdam en noviembre de 2000. Durante los últimos años, los Países Bajos han intentado introducir una reflexión estratégica a largo plazo sobre la educación, a fin de que ésta responda más adecuadamente a la demanda, y conducir a los diferentes participantes hacia nuevas formas de cooperación en red. El capítulo se basa en extractos de dos importantes documentos de reflexión recientes elaborados por el Ministerio de Educación sobre el futuro de la educación. El primero, *Instituciones sólidas, Gobierno responsable*, se publicó en 1999 en forma de Libro Verde que, desde

* El profesor Michael Barber, jefe de la Oficina del Consejo de Ministros, era director de la Unidad de Normativa y Eficacia del Departamento de Educación y Empleo en el momento de escribir el presente artículo.

entonces, se ha convertido en la política oficial en la materia. El segundo, *Aprender sin obstáculos*, se editó en 2001 como “estudio de previsión” sobre la educación y la investigación para el año 2010. Este capítulo hace referencia específica a las escuelas primarias y secundarias, centrándose, en especial, en las secciones de esos informes dedicadas a la gestión y la gobernanza.

Parte III – Conclusiones de las conferencias

La escuela del mañana de 2000-2001

Capítulo 9 - La escuela del mañana: principios y orientaciones de las medidas políticas

por

Ylva Johansson

@veta, Organización Sueca de Ciberaprendizaje

Las siguientes conclusiones han sido sintetizadas por Y. Johansson, antigua ministra de educación de Suecia, en su calidad de presidenta de la conferencia *La escuela del mañana*, celebrada en Rotterdam. La ministra sostiene que las escuelas “representan una inversión esencial para que nuestros países sigan avanzando en la transformación de la sociedad industrial en una sociedad del saber, de hoy y del mañana, pero para ello, es necesario revitalizarlas y dinamizarlas”. Sus conclusiones se presentan como “Orientaciones para las medidas políticas futuras”, desglosadas en los siguientes apartados: grandes ambiciones, organizaciones fuertes; las escuelas como agentes democráticos de cohesión social; la buena dotación de recursos de las escuelas a fin de que éstas puedan asumir responsabilidades colectivas exigentes; la importancia de las redes y las colaboraciones; el paso de la enseñanza al aprendizaje; las relaciones profesorado-dirección; y las TIC como herramienta de aprendizaje y desarrollo. Además, Y. Johansson trata del “Fomento y la difusión de la innovación”, incidiendo en temas como: normas nacionales, autonomía de las escuelas; la intrepidez en la experimentación, evaluación y difusión; la función clave de las colaboraciones, y el apoyo a la innovación y la mejora.

Capítulo 10 - Entender las redes para innovar en las políticas y en la práctica

por

David Hopkins

Departamento de Educación y Capacitación, Inglaterra

Las conclusiones de Hopkins como relator del seminario internacional celebrado en Portugal en 2000 sobre el trabajo en red se han basado, en particular, en la experiencia de cinco redes: el programa nacional portugués *Buena Esperanza*; el *Consejo Escolar de Durham* y el *Consortio de Aprendizaje*, de Ontario, Canadá; la *Red Alemana de Escuelas Innovadoras* creada por la Fundación Bertelsmann; el proyecto *Mejorar la Calidad de la Educación para Todos*, Inglaterra y otros lugares; y, finalmente,

el *Observatorio Europeo sobre Innovación en Educación y Formación*, coordinado desde Francia y que cuenta con trece países participantes. El autor define las condiciones necesarias para que una red educativa sea eficaz: homogeneidad de los valores y centros de interés; estructura clara; creación, utilización y transferencia de la información; recompensas relacionadas con el aprendizaje; personal directivo difuso y autonomía; y recursos necesarios. Asimismo, determina y estudia la función de los principales agentes de esas redes –profesores, directores y centros escolares innovadores; precursores de redes; gestores de redes; consultores o formadores; evaluadores e investigadores, y responsables de la elaboración de las políticas públicas. El capítulo incluye un debate sobre la función de los poderes públicos y sus políticas.

Capítulo 11 - La gestión del aprendizaje, las escuelas y los sistemas

por

Donald Hirsch*

Consultor Internacional en Educación, Reino Unido

D. Hirsch ha redactado este artículo en su calidad de relator de la conferencia internacional sobre gestión y gobernanza en el ámbito educativo, celebrada en diciembre de 2001. El debate de la conferencia se centró en el estudio *Qué funciona* de 2000, del CERI de la OCDE, sobre la innovación en la gestión escolar en nueve países. Según D. Hirsch, la conferencia de Budapest resaltó la importancia de las cuestiones relacionadas con la gestión para el futuro de las escuelas. En la conferencia, dichas cuestiones se examinaron primero en la esfera de las aulas de clase y otros entornos pedagógicos; posteriormente, se estudiaron en relación con la gestión de las escuelas como organizaciones para pasar, por último, a analizarlas con respecto a la gobernanza educativa y la reforma pública. A raíz de la conferencia, el autor concluye que la mejora de la forma en que aprenden los estudiantes viene siempre configurada por las maneras en que las escuelas mismas se desarrollan como organizaciones de aprendizaje. Las escuelas resultan entidades complicadas de gestionar, pero, en este sentido, no son únicas, y, en consecuencia, pueden adoptar y adaptar modelos de cambio desarrollados en otros sectores, tanto públicos como privados.

* Relator en el seminario de la OCDE *Gestionar la Educación para un Aprendizaje a lo largo de toda la Vida*, celebrado en Budapest, Hungría, los días 6 y 7 de diciembre de 2001.

Índice correspondiente a la versión original en inglés de la publicación *(no incluye anexos, ni listas de cuadros, tablas o gráficos)*

Prefacio

Introducción

1. Introducción
2. Importancia del análisis de los procesos de cambio para la escuela del mañana
3. Del presente al futuro: gobernanza, gestión, dirección y redes en los escenarios de evolución de las escuelas

Parte I – Análisis del trabajo en red, de la gestión y de la gobernanza

Capítulo 1 - El trabajo en red en la sociedad, en las organizaciones y en el ámbito educativo

1. El trabajo en red y su importancia, y la gestión del saber
2. Tipos de redes
3. Características de las redes

Capítulo 2 - La escuela del mañana: redes de aprendizaje

1. El concepto de "red"
2. La importancia de la "red" para la escuela del siglo XXI

Capítulo 3 – Trabajar en red por la innovación educativa: análisis comparativo

1. Introducción
2. El trabajo en red y la innovación
3. La innovación en los sistemas escolares
4. Las redes educativas: principales objetivos
5. Estructuras y características de las redes educativas
6. Conclusión

Capítulo 4 - Gobernanza, gestión y dirección

1. Modelos de gobernanza y sus repercusiones para la autonomía, la transparencia y la dirección
2. El proyecto *Leadership for Organisational Learning in Schools and Improved Students Outcomes*
3. Gestión y dirección para el siglo XXI: volver a definir la innovación

Parte II – Casos de los países sede de las conferencias

Capítulo 5 - Estrategias para fomentar las buenas prácticas y la innovación en las escuelas: el caso portugués

1. Innovación en un sistema tradicional
2. Centralismo y "experimentos pedagógicos"
3. Dos estrategias de trabajo en red y cambio: *Reorganización curricular de la Escuela Primaria* (1996-2001) y *Buena Esperanza* (1998-2001)

Capítulo 6 - Reforma de la gestión pública y regulación de los sistemas educativos: el caso húngaro

1. Principales características de la normativa educativa en Hungría
2. Reforma de la gestión pública y gobernanza educativa
3. El caso húngaro: los nuevos mecanismos normativos
4. Conclusión

Capítulo 7 - Objetivos factibles y desafíos estratégicos: visión inglesa de la reconceptualización de la enseñanza pública

1. La problemática que plantea el despertar expectativas públicas
2. Cuatro objetivos factibles
3. Cinco desafíos estratégicos
4. Conclusión

Capítulo 8 - Escuelas y gobernanza en los Países Bajos: evolución reciente y reflexión política orientada hacia el futuro

1. *Instituciones sólidas, Gobierno responsable*
2. *Aprender sin Obstáculos*
3. Conclusiones: la función del Gobierno central

Parte III – Conclusiones de las conferencias *La escuela del mañana de 2000-2001*

Capítulo 9 - La escuela del mañana: principios y orientaciones de las medidas políticas

1. Orientaciones para las medidas políticas futuras
2. Fomento y difusión de la innovación

Capítulo 10 - Entender las redes para innovar en las políticas y en la práctica

1. Redes y el seminario de Lisboa
2. Las condiciones para contar con redes eficaces
3. Principales agentes de las redes

4. La función de las redes como respaldo de la innovación

5. La función de los poderes públicos y sus políticas

Capítulo 11 - La gestión del aprendizaje, las escuelas y los sistemas

1. Introducción

2. Crear y respaldar entornos de aprendizaje de buena calidad

3. Gestionar las escuelas para la complejidad y el cambio

4. El camino por recorrer

El presente resumen es la traducción de extractos de una publicación de la OCDE editada originariamente en inglés y francés con los títulos siguientes:

Schooling for tomorrow – Networks of innovation:

Towards new Models for managing Schools and Systems

L'école de demain – Réseaux d'innovation :

Vers de nouveaux modèles de gestion des écoles et des systèmes

© 2003, OECD.

Las publicaciones y los resúmenes de la OECD pueden obtenerse en

www.oecd.org/bookshop/

Introduzca "overview" en la casilla "title search" de la página de bienvenida de la librería en línea o el título inglés del libro (los resúmenes tienen un enlace que remite al original en inglés)

Estos Resúmenes han sido preparados por la unidad de Derechos y Traducción de la Dirección de Relaciones Públicas y Comunicaciones.

email: rights@oecd.org / Fax: +33 1 45 24 13 91



© OECD, 2003

Se autoriza la reproducción del presente resumen, siempre y cuando se mencionen la nota de copyright de la OCDE y el título de la publicación original arriba indicado.