



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

Državni stručni skup za ravnatelje osnovnih škola Republike Hrvatske **Ravnatelji i promjene u školstvu**



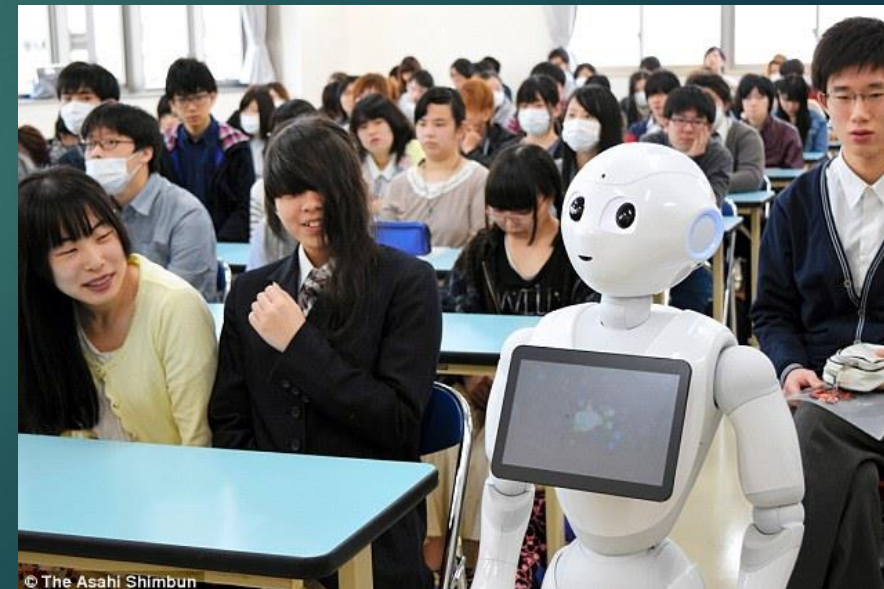
**„Upravljanje i organizacijsko učenje u funkciji profesionalnog razvoja
ravnatelja škole”**

izv. prof. dr. sc. Goran Livazović

ŠIBENIK
12. OŽUJKA 2019.

Izazovi budućnosti

- ▶ Robotizacija i automatizacija
- ▶ Prilagodba napretku znanosti i tehnologije
- ▶ Ekonomizacija i birokratizacija obrazovanja
- ▶ Autonomija nastavnika
- ▶ Odnos škole, društva i pojedinca
- ▶ Zanemarivanje pedagoške i humane uloge škole
- ▶ Slabljenje formalnog, uz veći utjecaj neformalnog i informalnog obrazovanja
- ▶ Škola kao korektiv i suplement obiteljskog odgoja
- ▶ Motivacija učitelja u profesionalnom radu
- ▶ Motivacija učenika u obrazovanju
- ▶



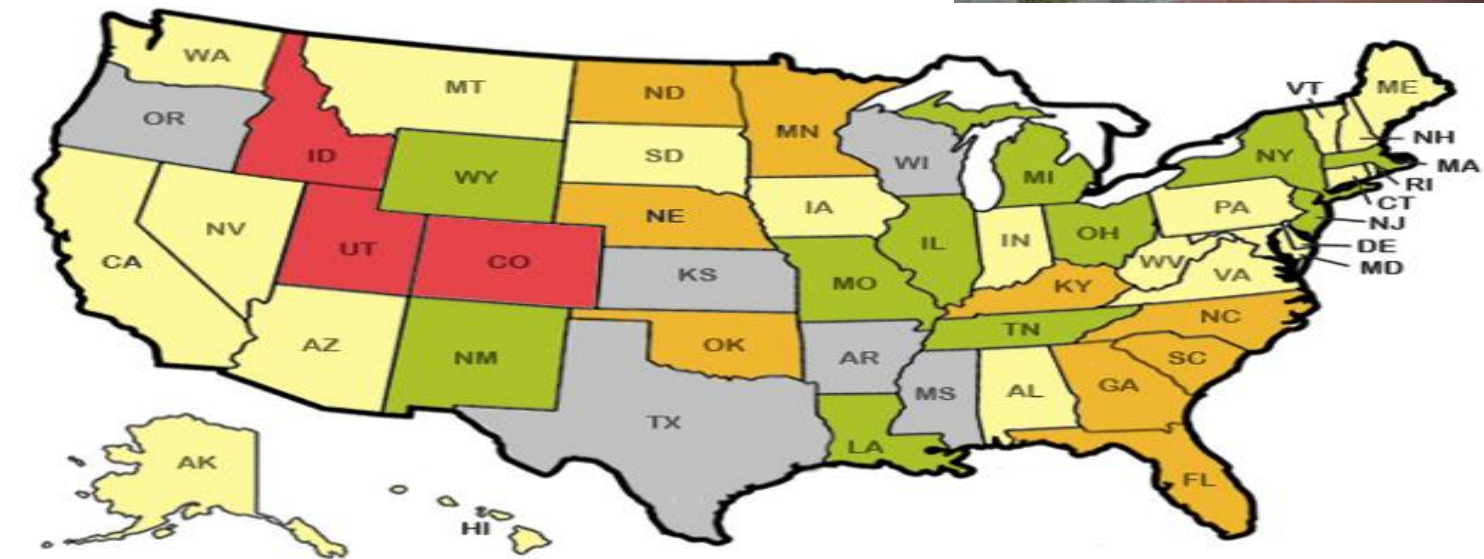
© The Asahi Shimbun



Obrazovanje u 21.st.

- što se promijenilo?





COLOR CODING KEY

- RED = Concealed guns allowed by law
- GREY = Concealed guns allowed by law, but schools limit locations/who carries
- GREEN = Concealed guns on campus prohibited by law
- YELLOW = Schools decide weapons policy
- ORANGE = Concealed guns allowed only in locked cars in parking lots



Globalne promjene i utjecaji

- ▶ SAD – 2017.
- ▶ 9 saveznih država - Idaho, Utah, Colorado, Oregon, Kansas, Arkansas, Wisconsin, Mississippi i Texas (2016)— dozvoljavaju oružje na kampusu i školi
- ▶ 9 saveznih država dozvoljava skriveno oružje na parkiralištima u zaključanim automobilima
- ▶ 21 savezna država prepušta odluku sveučilištima i školama o nošenju oružja
- ▶ Sveučilište Colorado u Boulderu, Sveučilište Oregon i Sveučilište Idaho dozvoljavaju oružje, uz ograničenja
- ▶ Samo 11 država ima jasne zakone o zabrani nošenja oružja na kampusu i u odgojno-obrazovnim ustanovama
- ▶ (<http://smartgunlaws.org/gun-laws/policy-areas/firearms-in-public-places/guns-in-schools/>)

Lekcije iz Finske (Pasi Sahlberg)

- ▶ Timo Heikkinen, ravnatelj s 24 g. staža, Helsinki, "Ako samo mjerite statistiku, ne **zahvaćate** ljudski aspekt."
- ▶ U Finskoj **ne postoje**:
- ▶ obvezni standardizirani testovi (samo 1 test - Matriculation Examination)
- ▶ ne postoje rang liste
- ▶ ne postoji sustav usporedbe učenika, škola ili regija
- ▶ Finska javno financira obrazovni sustav
- ▶ zaposleni u obrazovnim agencijama, ministarstvu i lokalnim tijelima su obrazovni stručnjaci
- ▶ svaka škola ima isti nacionalni cilj i zadaće te zapošljava fakultetski obrazovane nastavnike
- ▶ razlike između najboljih i najslabijih finških učenika najmanje su u svijetu (OECD)
- ▶ "Jednakost je najvažnija riječ u finskom obrazovanju. Oko toga se slažu sve političke stranke."
- ▶ Olli Luukkainen, predsjednik finskog Sindikata učitelja

Reforme obrazovanja- iskustva

- ▶ Upornost u centralizaciji obrazovanja kroz izvanjski nametnute standarde u mnogim je zemljama dovela do erozije nastavnikova profesionalizma i autonomnosti, uz prateću privatizaciju obrazovanja koja je vodila povećanoj razini stresa među učenicima, nastavnicima i ravnateljima, smanjenju proračuna za obrazovanje, ukidanju financiranja određenih programa za učenike, smanjenjem sredstava za sveučilišta i proporcionalnom povećanju školarina.
- ▶ U svjetlu svega toga ostaje potpuni kontrast i ironija da je zemlja koja je na vrhu svjetskih ljestvica po uspješnosti škola i sveučilišta, **Finska**, svoj status ostvarila velikodušnim izdvajanjem sredstava za škole i sveučilišta, bez sveučilišne školarine i sveobuhvatnog sustava odgovornosti u školama - bez školskih inspektora, bez ljestvica/tablica, nacionalnog testiranja, propisanih ciljeva, uniformi i selekcije.



(Dufour, 2012:35)

Ekonomizacija obrazovanja (K. Liessman, 2006)

Kontrola

Učinkovitost

Predvidivost

Proračunatost

-neoliberalna ekonomija

-instrumentalizirani rad

→mehanizirani,
funkcionalni zadatci s
maksimalno rutinskim
angažmanom

-standardizacija **bez**
uvažavanja potreba i
tradicije pojedinačnih
obrazovnih i
društvenih/kulturoloških
sredina

Restrukturiranje na tržišnim
načelima

Škola kao tvornica djeluje
prema zakonima ponude i
potražnje

Umjesto općeg interesa,
naglašene potrebe tržišta i
globalizacija

Umjesto pedagogije,
dominiraju ekonomske
znanosti i menadžment
ljudskih potencijala

Birokratizacija nastavnog
zanimanja

Izvanjske reforme i kontrola
rada škole

Zatvoreni kurikulum

Testiranje **učinkovitosti** škole
državnom maturom i
centraliziranim testovima
znanja

Gubitak akademske
autonomije i „poučavanje
za testiranje”

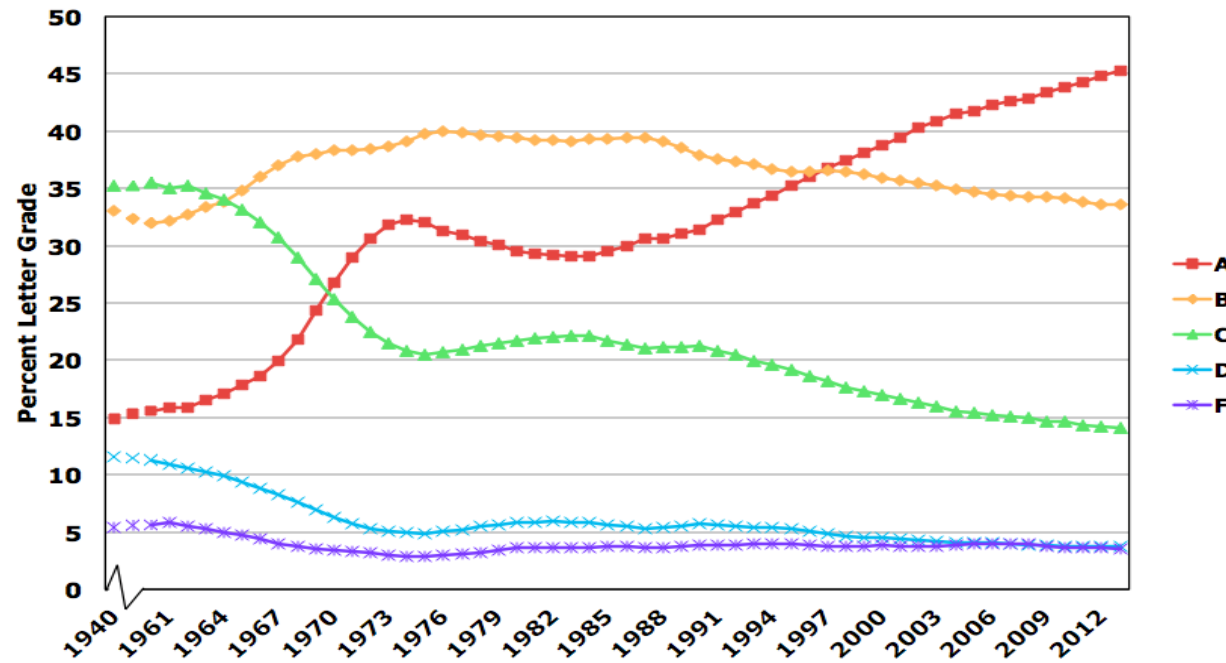
Škole postaju **pružatelji**
usluga

Sustav podložen stalnoj
reformi s ciljem efikasnosti

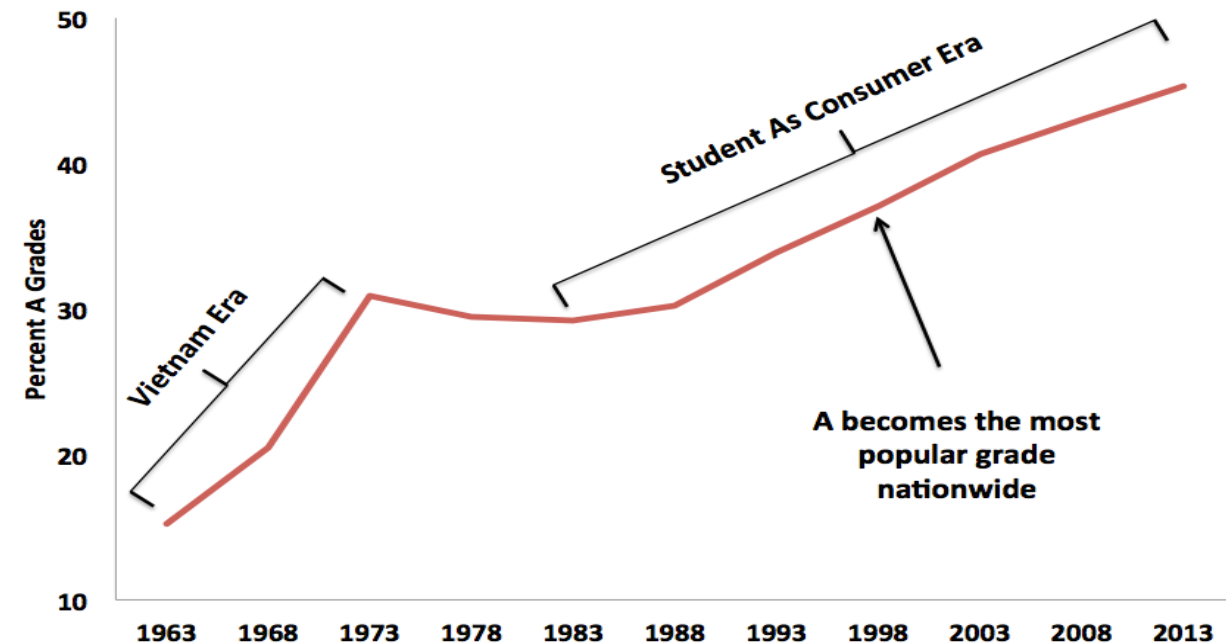
Omasovljenje obrazovnih
usluga→ klasično liberalno
obrazovanje postaje **luksuz**
dostupan samo eliti

Naglašavanje
prirodoznanstvenih, a
zanemarivanje „odgojnih”
predmeta

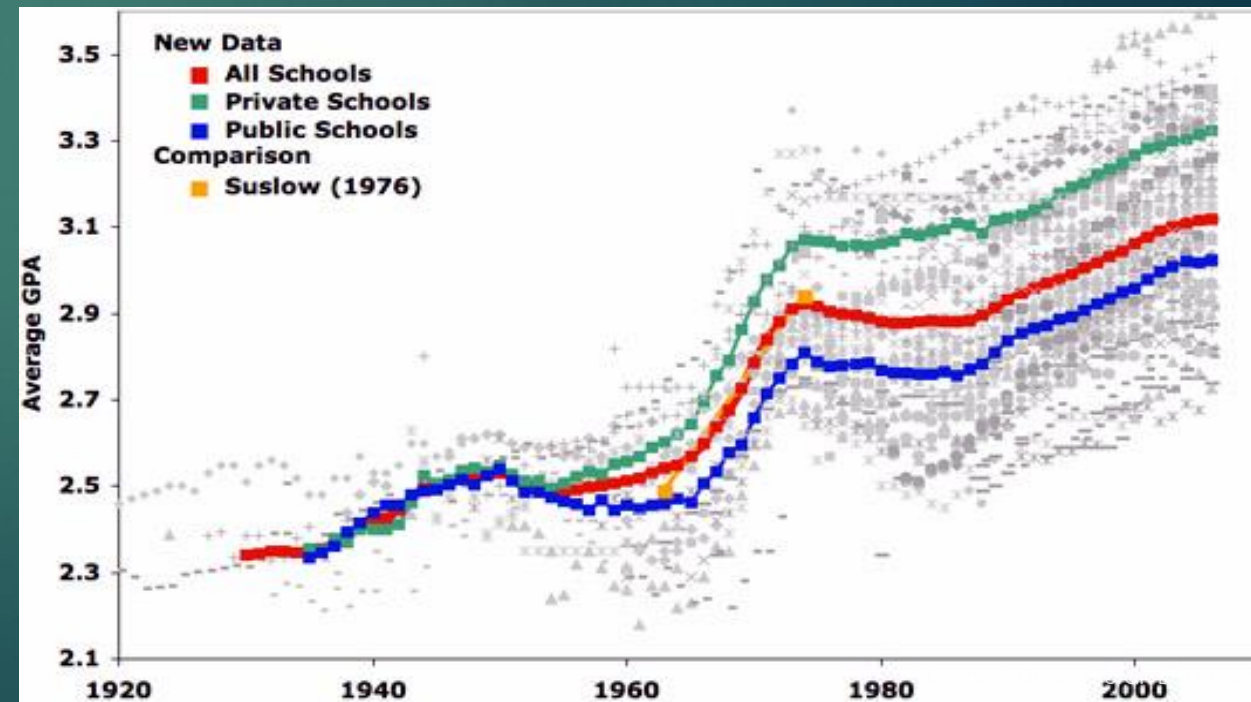
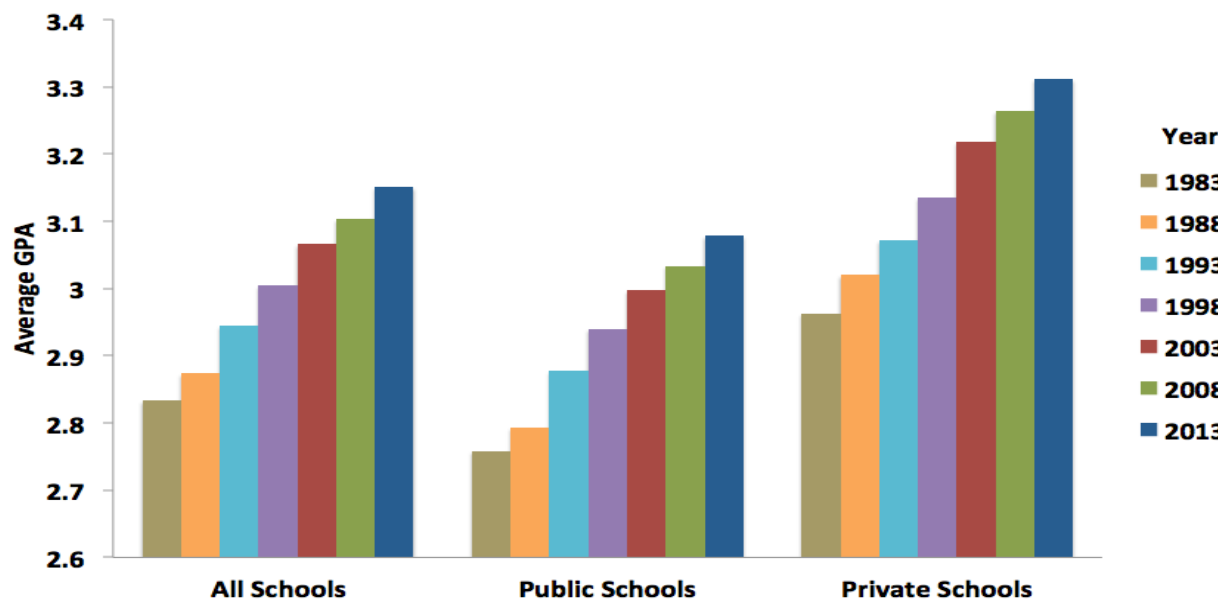
Changes in 4-Year College Grade Distributions Nationwide



50 Years of the Rise of the A Grade



Recent GPA Trends Nationwide Four-Year Colleges & Universities



Društvene i obrazovne implikacije- umjetnički odgoj

- ▶ jedan od najboljih pokazatelja su longitudinalni nacionalno reprezentativni rezultati *UCLA Imagination Project* (Catterall i sur., 1999)
- ▶ NELS:88 tijekom 10.g. pratilo 25000 srednjoškolaca i utvrdilo pozitivnu korelaciju između sudjelovanja i bavljenja umjetničkim aktivnostima te akademskog postignuća, pri čemu Catterall i sur. (1999) posebno ističu viši postotak završetka školovanja i niže stope apsentizma
- ▶ Završetak školovanja i manje stope apsentiranja iz škole imaju i jasne ekonomske prednosti
- ▶ Osobe koje su obrazovane prosječno zarađuju više i rjeđe koriste državne programe socijalne pomoći, dok istovremeno plaćaju više poreza državi

Društvene i obrazovne implikacije

- ▶ Studija o povratu sredstava uložениh u obrazovanje (Krop, 1998; prema Silbert, Welch, 2001) pokazuje koliko svaki postignuti stupanj obrazovanja utječe na specifične prihode i rashode državnih proračuna
- ▶ Kropovo (1998) *cost-benefit* istraživanje o ulozi umjetničkog odgoja u zadržavanju učenika u sustavu obrazovanja kroz utjecaj većeg akademskog postignuća, manjeg apsentizma i recidivizma delinkvenata, složenom je metodologijom čak i u najnepovoljnijem omjeru za buduće zaposlenike, pokazalo da već i završetkom srednje škole američka država ulaganjem u umjetničke programe za svaki uloženi dolar u obrazovanje **vрати 1,47\$** kroz porezne prihode i doprinose budućih radnika (Krop, 1998; prema Silbert, Welch, 2001)
- ▶ Prema tome, trošak ulaganja u programe umjetničkog odgoja mogao bi biti **veći za 50%** i opet osiguravati izravne prihode državi i društvu

Pregled funkcija škole

- ▶ **1. reproduksijska funkcija** → ciljana reprodukcija postojećih ciljeva, sadržaja i oblika društva procesima:
- ▶ **kvalifikacija** → priprema za buduću profesionalnu ulogu
- ▶ **selekcija** → naobrazba ovisi o kulturnom kapitalu (proizvodi razlike)
- ▶ **integracija** → socijalizacijska uloga – škola proizvodi masovnu lojalnost ako opravdava očekivanja
- ▶ **alokacija** → škola dijeli životne šanse – uključivanje na tržište rada i ostvarivanje profesionalne uloge



Izv. prof. dr. sc. Goran Livazović



Humana funkcija škole



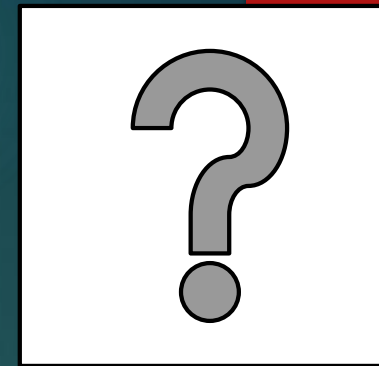
- ▶ škola je mjesto života, prvih uspjeha i razočaranja, podjele životnih šansi i budućnosti
- ▶ profesionalizacijom odgoja škola preuzima zadaću suplementa obiteljskom odgoju i socijalizaciji djece i mladih
- ▶ pedagoško-psihološka uloga i djelovanje škole (komunikacija, prevencija, druženje, slobodno vrijeme, kretanje, zdrava prehrana, savjetovanje, pomoć...)
- ▶ škola kao **projekt lijepog života** u doživljavanju zajednice (Schulze, 1992)

Pedagoška funkcija škole

- ▶ demokratska uloga škole → emancipacija i zrelost
- ▶ Emancipacija → razvojna zadaća ostvarivanja slobode od kontrole i vođenja
- ▶ Zrelost → učinak osobne emancipacije:
 - ▶ razvoj identiteta,
 - ▶ bio-psiho-socijalna zrelost
 - ▶ ekonomska separacija i autonomija
 - ▶ emocionalna separacija
- ▶ **Škola je zajednica personalizacije i socijalizacije**



Život i kultura rada u školi?
Kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa?
Odgojnost nastave?
Didaktička i metodička impostacija nastave?
Uloga i djelovanje odgajatelja, nastavnika, učitelja, pedagoga?
Položaj i aktivitet učenika?
Kulturni i socijalni kapital učenika?



Cilj

...

Kompetencija

Standardizacija u obrazovanju
Ishodi učenja
Katalozi znanja
Vanjsko vrednovanje
Profitabilnost
Birokratizacija



Rang liste
Utilitarnost
Ljudski resursi
Normiranost
Tržišna isplativost i potrebe
Usporedivost

Društvena
zajednica

Obitelj

Gospodarstvo

Norme

Politika

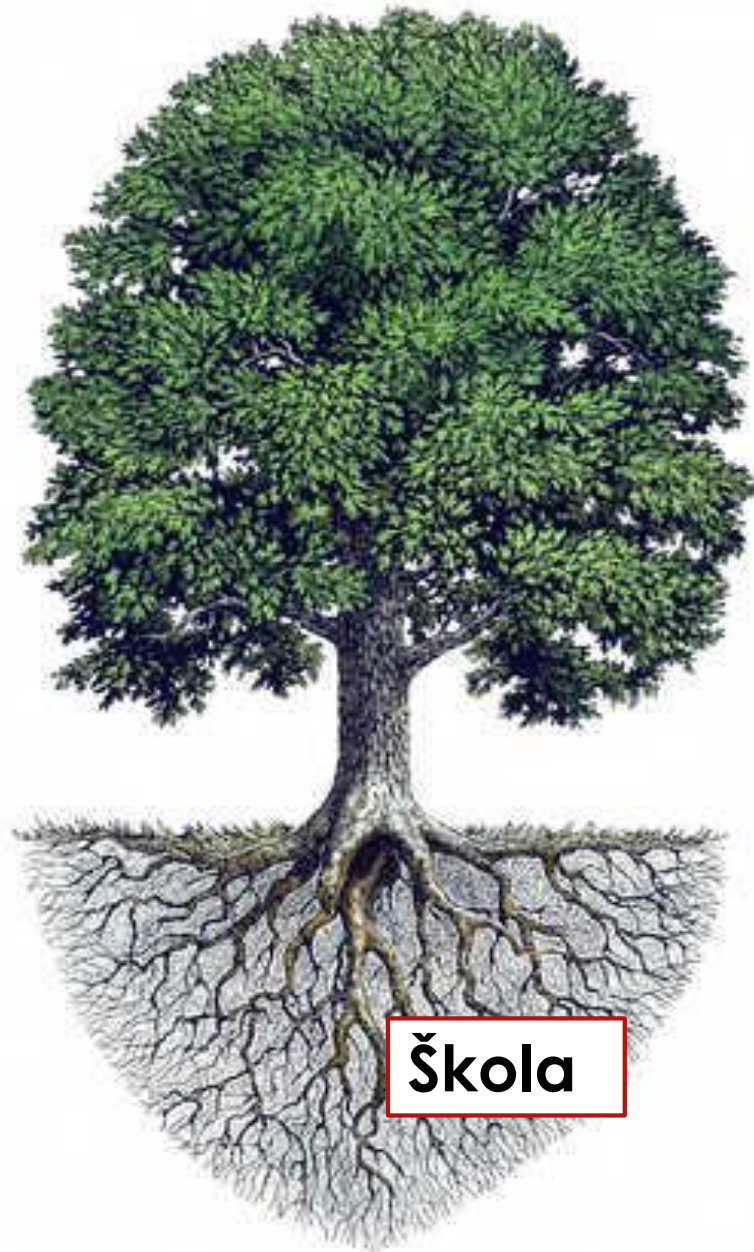
Vrijednosti

Povijest,
tradicija

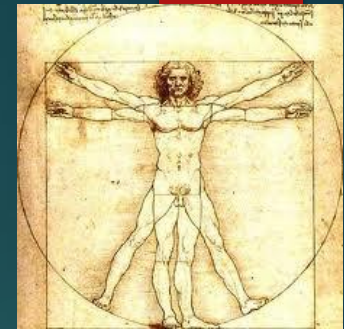
Kultura

S
O
C
I
J
A
L
N
O

I
N
D
I
V
I
D
U
A
L
N
O



Škola



Učenici

ODGOJ

Intelektualni
Psihotjelesni
Emocionalni
Moralni
Estetski
Radni

Praksa

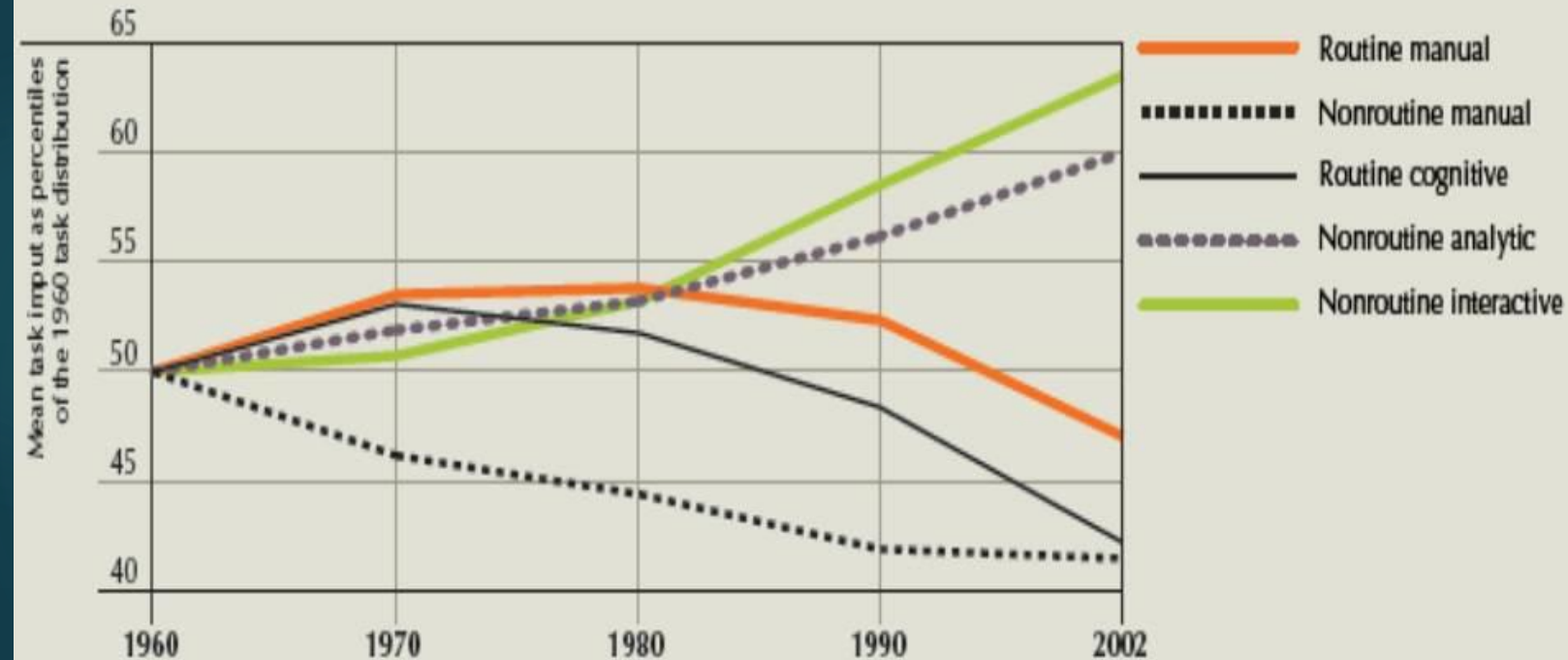
Znanost

kalokagathia /
καλοκαγαθία



Promjene u vještinama nužnim za profesionalni rad (Levy, Murnane 2003)

Figure D ■ Changes in the types of task input demanded in the labour market in the United States economy since 1960



RUTINSKI MANUALNI RAD



NERUTINSKI INTERAKTIVNI RAD



NERUTINSKI ANALITIČKI RAD

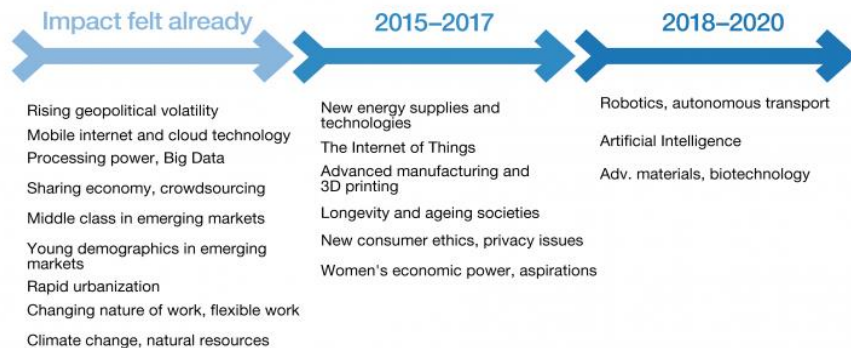
Sources: Autour, Levy and Murnane (2003) and updated in Levy, 2010, *How Technology Changes Demands for Human Skills*, OECD Education Working Paper, No. 4, OECD Publishing.

Top 10 vještina na tržištu rada (Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2016)

	2015.	2020.
1.	Rješavanje složenih problema	1. Rješavanje složenih problema
2.	Suradnja s drugima	2. Kritički način mišljenja
3.	Upravljanje odnosima	3. Kreativnost
4.	Kritički način mišljenja	4. Upravljanje odnosima
5.	Pregovaranje	5. Suradnja s drugima
6.	Kontrola kvalitete	6. Emocionalna inteligencija
7.	Usmjerenost na uslugu	7. Prosuđivanje i odlučivanje
8.	Prosuđivanje i odlučivanje	8. Usmjerenost na uslugu
9.	Aktivno slušanje	9. Pregovaranje
10.	Kreativnost	10. Kognitivna prilagodljivost

Vrijeme promjena na tržištu rada (Future of jobs Report, World Economic Forum, 2016)

Time to impact industries' business models



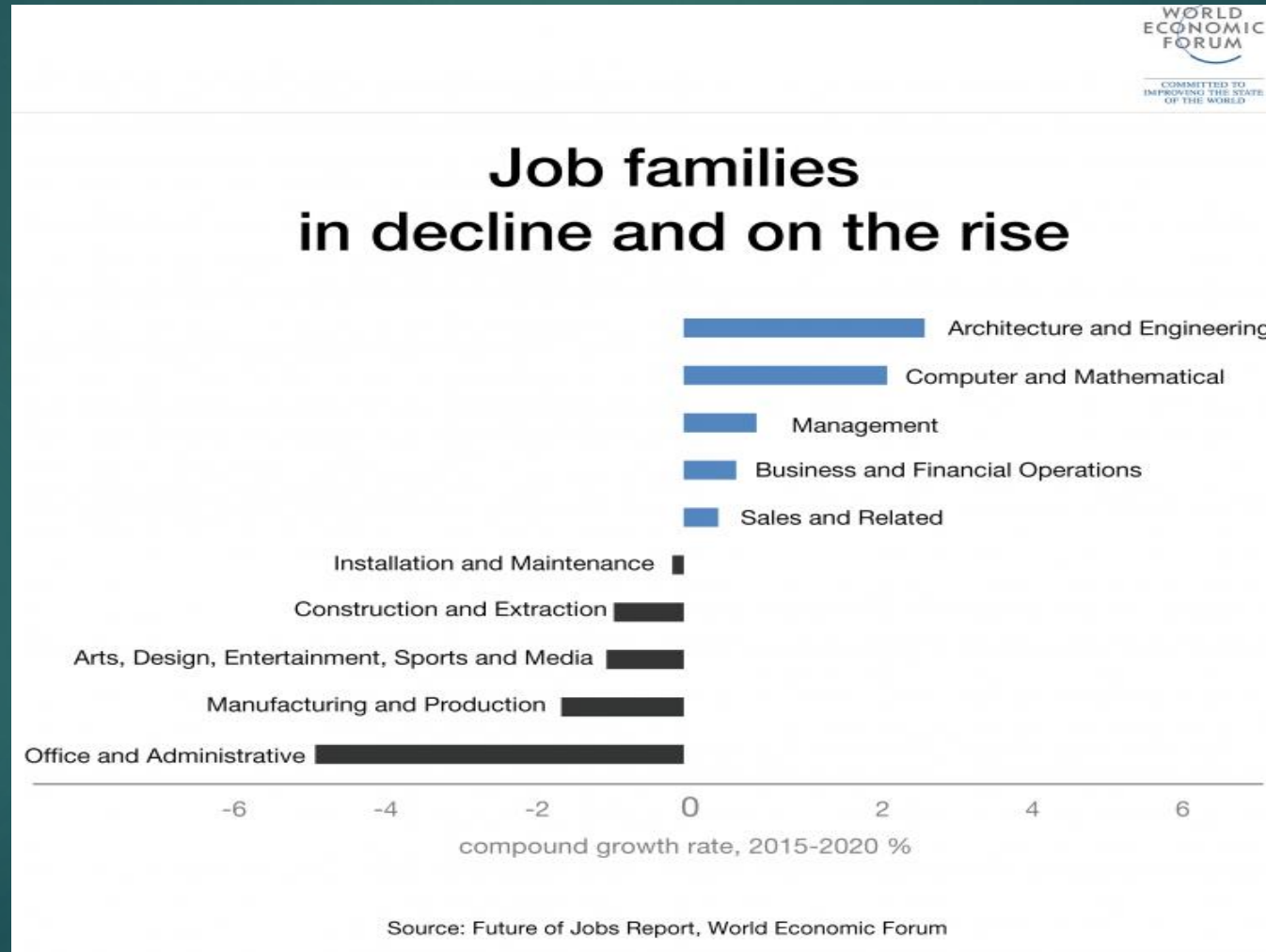
Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

2015-2017	DANAS	2018-2020
rast geopolitičke nestabilnosti	nove tehnologije i izvori energije	robotika, autonomni prijevoz
mobilni Internet i „cloud” tehnologija	Internet „stvari”	umjetna inteligencija
moć procesuiranja, Big Data	napredna proizvodnja i 3D printanje	napredni materijali, biotehnologija
ekonomija dijeljenja, „crowd” financiranje	dugovječnost i stareća civilizacija	
srednja klasa nadirućih tržišta	nova potrošačka etika, pitanja privatnosti	
demografija mladih u nadirućim tržištima	ekonomska moć žena, težnje i potrebe	
izražena urbanizacija		
promjena prirode rada, fleksibilizacija		
klimatske promjene, prirodni resursi		

Potrebe tržišta rada (Future of jobs Report, World Economic Forum, 2016)

-

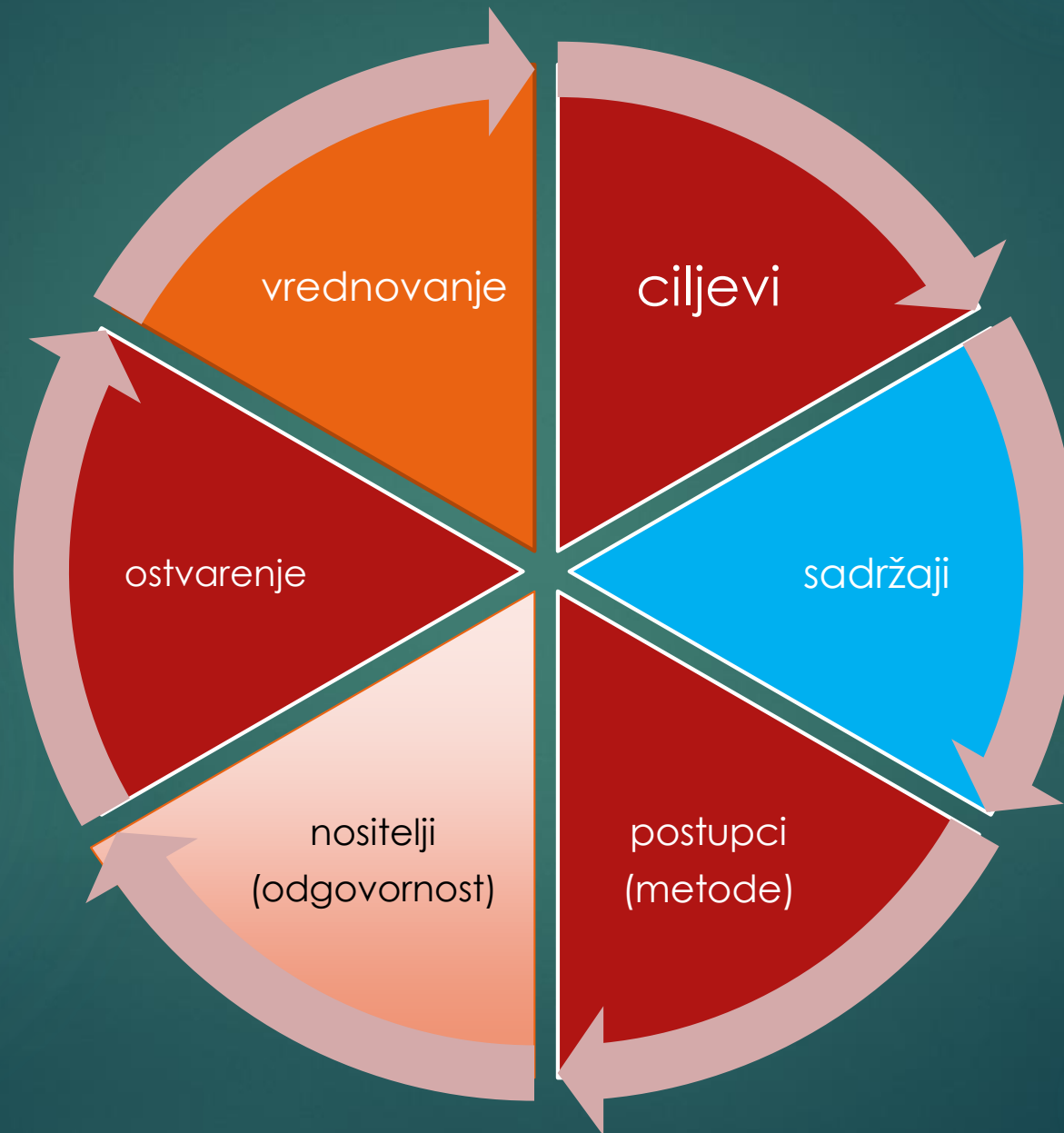
- Instalacija i održavanje
- Graditeljstvo i ekstrakcija
- Umjetnost, dizajn, zabava, sport i mediji
- Obrt i proizvodnja
- Uredsko-administrativni poslovi



+

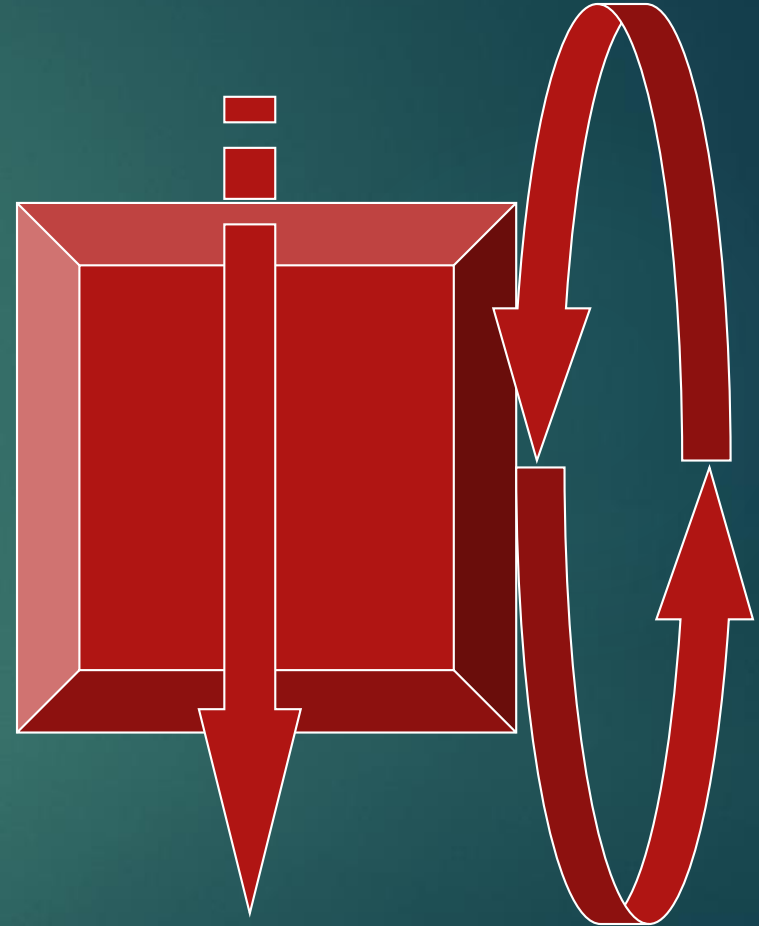
- Arhitektura i inženjerstvo
- Računalna i matematička zanimanja
- Menadžment
- Poslovanje i financijske operacije
- Prodaja i srodni poslovi

KURIKULARNI KRUG – ŠKOLSKI KURIKULUM



Sastavnice kurikularnog planiranja

- ▶ Definiranje kurikuluma?
- ▶ Polazišne odredbe?
- ▶ Teorijska analiza?
- ▶ Metodologijska analiza?
- ▶ Strukturalna analiza?
- ▶ Sadržajna analiza?
- ▶ Vrednovanje i razvojna analiza?



Organizacijsko učenje u školi

- ▶ Organizacijsko učenje smatra se procesom u kojemu članovi organizacije detektiraju pogrešku ili anomaliju i korigiraju je restrukturiranjem organizacijske teorije akcije, a rezultate svoje istrage ugrađuju u organizacijske mape i slike (Argyris i Schon, 1977, 58)
- ▶ To je proces mentalnog mapiranja i reakcije na okolinske promjene (Meyer, 1982)
- ▶ Predstavlja kapacitet i procese u organizaciji koji održavaju i poboljšavaju učinak na temelju iskustva (Dibella i sur., 1996)

Dimenzije znanja u organizacijskom učenju

- ▶ U školama se učiteljsko znanje može podijeliti na:
 - ▶ 1. *Činjenično-predmetno znanje* – odgovara eksplicitnom znanju.
 - konkretne činjenice u nastavnome procesu. Ono u većini slučajeva
 - predstavlja znanje koje je lakše izmijeniti i nadograditi
 - ▶ 2. *Pedagoško-didaktička znanja* – odgovaraju tacitnom, konceptualnom i implicitnom znanju.
 - znanja o sukonstrukciji efikasnog obrazovnog procesa s učenicima
 - teže operacionalizirati, stoga je manje podložno promjeni

2 temeljna pristupa organizacijskom učenju

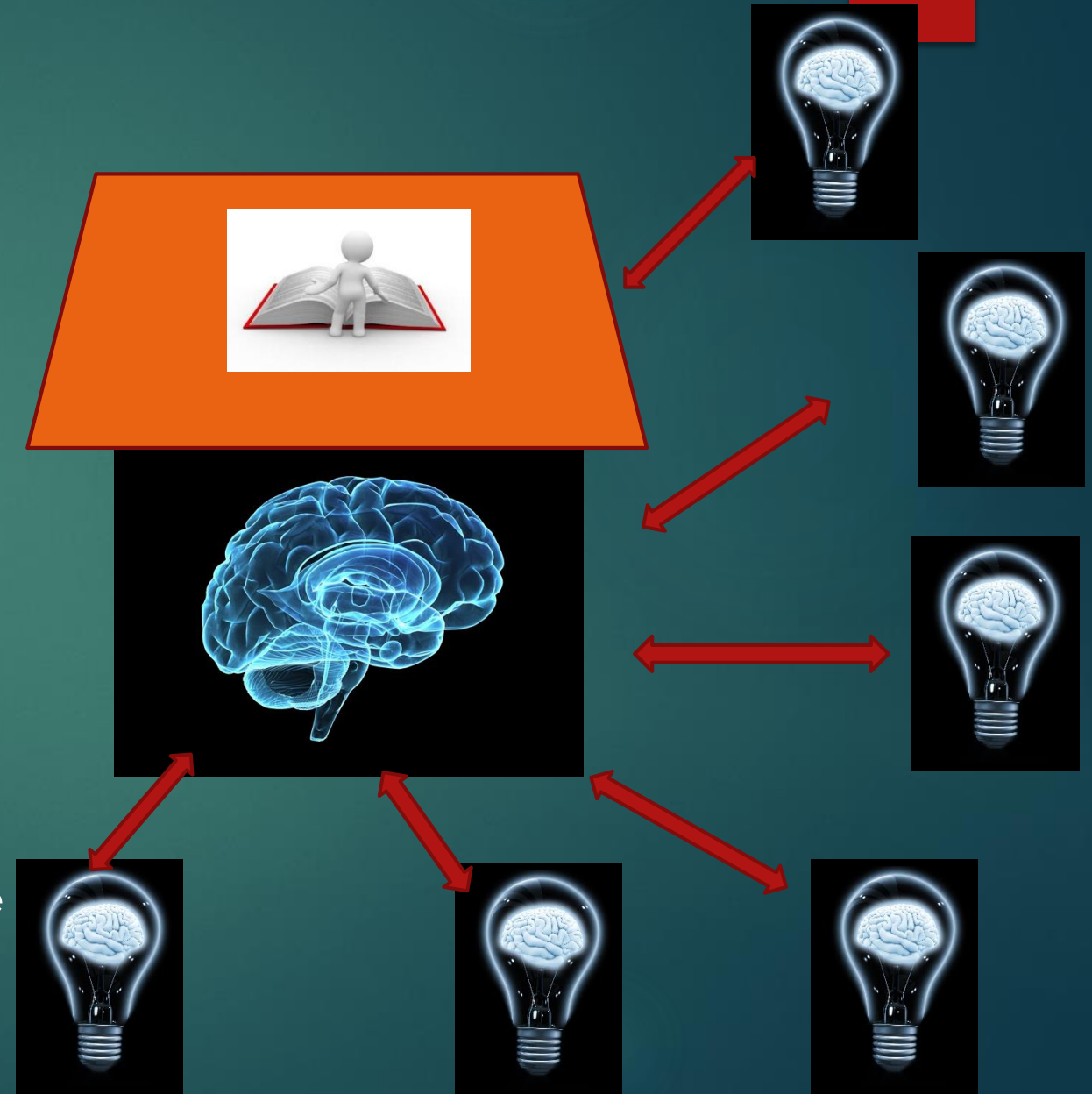
- ▶ Postoje dva fundamentalna pristupa, bihevioralni i kognitivistički, koji su okvir za sve druge pristupe.
- ▶ Smatra se da organizacija ima neke kapacitete koje nema individua, a ostvaruje se kroz sveukupnost svih djelatnika.
- ▶ Prema bihevioralnim teoretičarima, **pojedinci** su individualni agenti organizacije za učenje koji se, kada naiđu na određeni organizacijski problem, propituju o tome problemu pritom koristeći različite teorije akcije koje pogone njihovo djelovanje i razmišljanje, a čija je svrha produkcija vještih ponašanja (Argyris i Schon, 1977, 18; Argyris, 1980, 208).

Rutine organizacijskog učenja

- ▶ Svaka organizacija ima rutine koje se sastoje od formi, pravila, procedura i strategija na temelju kojih je izgrađena i one se bilježe u kolektivnoj svijesti.
- ▶ Do organizacijskog učenja dolazi kada se dogode promjene u tim teorijama akcije i kada se u organizacijske rutine **inkorporiraju** nove rutine i procesi, tj. kada se postojeće rutine diskriminiraju i rafiniraju (Levitt i March, 1988, 321).
- ▶ Prijašnje naučeno organizacijsko iskustvo se **pohranjuje** u organizacijske rutine, pri čemu je njihova svrha omogućiti brzu, ali koordiniranu akciju za primjenu na postojeće probleme (Cohen i Bacdayan, 1994).
- ▶ Njihovom promjenom, mijenja se i naučeno ponašanje i reakcija na probleme.
- ▶ Organizacijsko učenje se događa kada postoji propitivanje na razini organizacije koje provode individualni članovi u ime organizacije i kada ono postaje utkano u organizacijsku uporabnu teoriju, odnosno ostaje zabilježeno u organizacijsko memoriji kroz **mape i slike** (Argyris i Schon, 1977, 301).

Shematski prikaz organizacijskog učenja

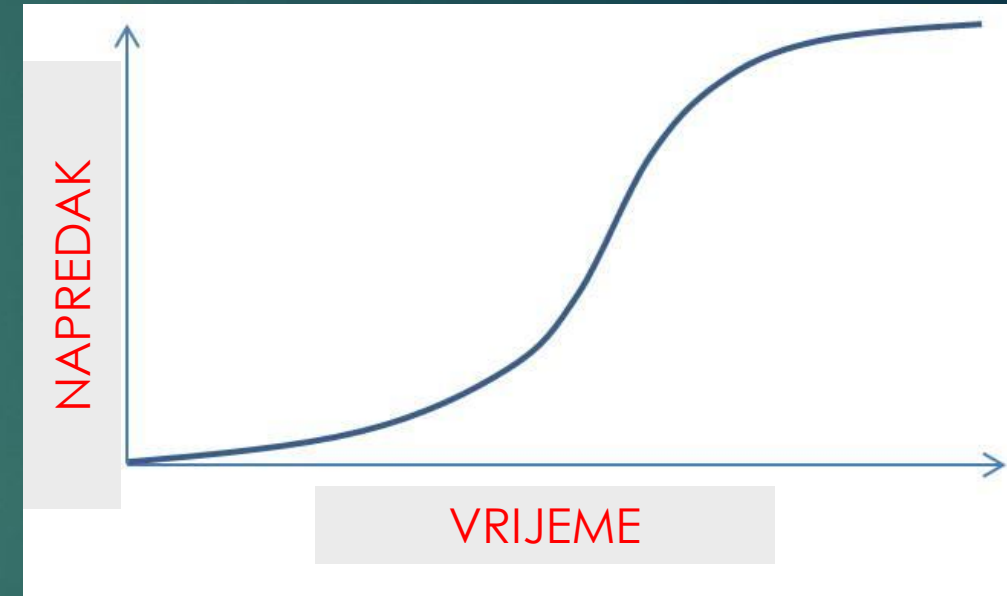
- ▶ Organizacije korisne informacije pohranjuju u organizacijsku memoriju (Hedberg, 1981).
- ▶ Organizacijsko učenje se događa nakon interpretacije, kada se pronade smisao i razumijevanje događaja i informacija.
- ▶ Organizacijski kognitivni sustavi za interpretaciju informacija (Lipshitz, 2002), se sastoje od etapa:
- ▶ 1. **stjecanje informacija** – (Daft i Weick, 1984, 290)
- ▶ 2. **interpretacija informacija** – trenutna i potencijalna korist u budućnosti
- ▶ 3. **pohranjivanje informacija u organizacijsku memoriju** – programi, procesi, protokoli, dokumenti, a može biti i apstrakcija, koja se ne kodificira već pohranjuje u individualnoj memoriji



Organizacijsko učenje

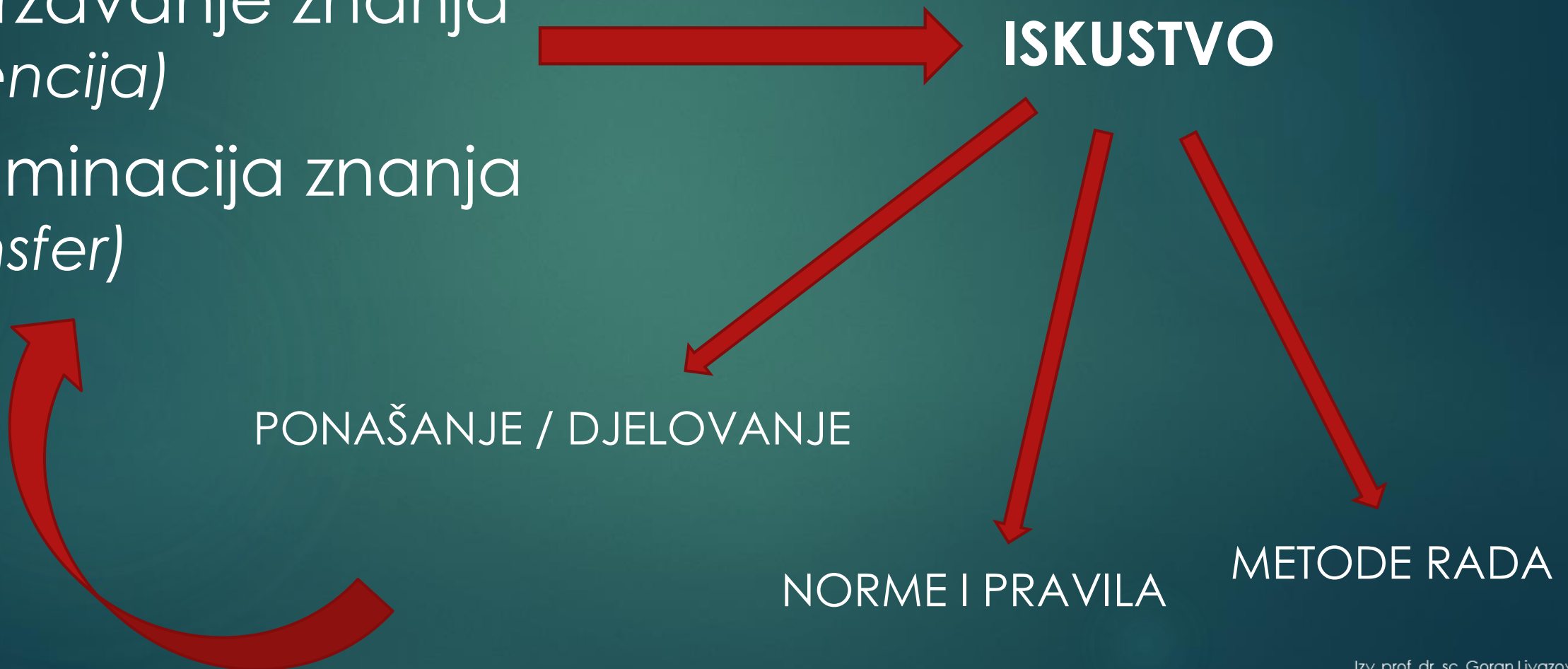
...znanje → prijenos znanja → iskustvo → krivulja učenja → znanje....

- ▶ Krivulja učenja ovisi o:
- ▶ sposobnostima pojedinaca
- ▶ poboljšanju organizacijske tehnologije
- ▶ kvaliteti odnosa
- ▶ poboljšanje strukture organizacije
- ▶ poboljšanje pravila, rutina, normi i metoda koordinacije



Ključni procesi organizacijskog učenja

- ▶ Stvaranje znanja
- ▶ Zadržavanje znanja (*retencija*)
- ▶ Diseminacija znanja (*transfer*)



Vrste organizacijskog učenja



► Individualno učenje –

ideje → znanje → individualna ekspertiza

► Grupno učenje –

podjela ideja → grupno učenje → zajedničko znanje → usklađenost, učinkovitost

► Organizacijsko učenje –

stvaranje znanja → odnos prema okolini i kulturi → snaga, prilagodba i učinkovitost

► Međuorganizacijsko učenje –

suradnja → integracija i razmjena znanja → otpornost i inovacije

Argote (1993)

Organizacijsko učenje u školi



- ▶ Škola razvija obilježja (Silins i sur., 2002, 616-617):
 - ▶ 1. ima proces promatranja svoga okoliša
 - ▶ 2. razvija zajedničke ciljeve usuglašene sa svim zaposlenima
 - ▶ 3. uspostavlja kolaborativno učenje
 - ▶ 4. ohrabruje inicijative i preuzimanje rizika
 - ▶ 5. razmatra sve aspekte koji utječu na njen rad
 - ▶ 6. prepoznaje i potiče kvalitetan rad, trud i inicijative
 - ▶ 7. pruža stalne prilike za trajno profesionalno usavršavanje

Profesionalni profil i dimenzije rada ravnatelja

Osobno vođenje - samoregulacija	Instrukcijsko vođenje- učionica	Institucionalno vođenje- kolektiv	Društveno vođenje - zajednica
stvaranje stimulativnog školskog okruženja	stvaranje demokratskog, učeniku orijentiranog okruženja s ciljem učenja	omogućavanje zajedničkih sastanaka s kolektivom s ciljem rješavanja problema	izgradnja kontinuiranog odnosa prema i sa zajednicom
refleksivnost prema postupcima i ponašanjima	poučavanje osobnim modelom, promatranjem i povratnim informacijama	razvijanje indikatora nastavničkih postignuća	osiguravanje i omogućavanje susreta i sastanaka s roditeljima
usustavljivanje administrativnih zadataka	stvaranje zajednica učenja među nastavnicima	podržavanje prijedloga suradnika za razvoj vještina	omogućavanje redovitih susreta s predstavnicima zajednice

Izvor: Are School Leaders the Missing Link in Quality Improvement?; National University of Educational Planning and Administration
 Are School Leaders the Missing Link in Quality Improvement?; 2013,
 India Habitat Centre, New Delhi ; <https://www.slideshare.net/CSFCommunications/are-school-leaders-the-missing-link-in-quality-improvement>
 Izv. prof. dr. sc. Goran Livazović

Rezultati longitudinalnih studija o ulozi ravnatelja

- ▶ **2013., School Leaders Matter: Measuring the Impact of Effective Principals, Education Next Journal**
- ▶ „Visoko učinkoviti ravnatelji **povećavaju** postignuće prosječnog učenika za 2-7 mjeseci učenja u 1 školskoj godini, neučinkoviti ravnatelji snižavaju postignuće za istu vrijednost”
- ▶ **Studija „New Leaders for New Schools”, 2009**
- ▶ Više od pola učinka/djelovanja škole na postignuća učenika može se pripisati učinkovitosti rada ravnatelja (25% učinka) i učitelja (33% učinka)
- ▶ Ravnatelj je najvažniji čimbenik učinka, jer se kroz njegovo djelovanje **učinak umnožava** na razini svih razina života i rada škole
- ▶ U uspješnim školama kvalitetni ravnatelji zapošljavaju, podržavaju i ulažu u kvalitetne nastavnike → 24 od 25 učitelja tvrde da je **najvažniji čimbenik** zašto ostaju u školi njihov ravnatelj
- ▶ **2007., Wallace Foundation Education Conference:**
- ▶ „Kvalitetan ravnatelj važan je čimbenik uspjeha reformskih procesa u obrazovanju”
- ▶ „Ne postoji dokumentiran slučaj povećanja kvalitete loših škola bez intervencije snažnog ravnatelja. Iako postoji mnogo čimbenika, vođenje ustanove i kolektiva je presudan katalizator”
- ▶ Ne postoje reforme bez kvalitetnih vođa, kao niti učinkovite reforme bez kvalitetnog vođenja.

- ▶ **James Tooley, 2009, The Beautiful tree:**
- ▶ „Istraživanja u Indiji, Gani, Keniji i drugim zemljama pokazuju da odgovoran i odlučan ravnatelj za kvalitetu učenja znači **više** nego okruženje škole”
- ▶ **OFSTED inspektorat u Engleskoj:**
- ▶ „Ukupno postignuće škole nikada **nije veće** od kvalitete ravnatelja i vođenja ustanove”
- ▶ Od 100 škola koje imaju dobrog ravnatelja i vođenje, 93 njih ima razvijene standarde vrednovanja postignuća učenika
- ▶ Od 100 škola koje nemaju dobrog ravnatelja i vođenje, samo 1 škola ima razvijene standarde vrednovanja postignuća učenika
- ▶ **2009., The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes:**
- ▶ „utvrđena je statistički značajna i kvalitativno snažna **korelacija** između vrijednosti, kvaliteta, strateških postupaka ravnatelja i poboljšanja uvjeta rada škole s poboljšanjem u postignućima učenika”

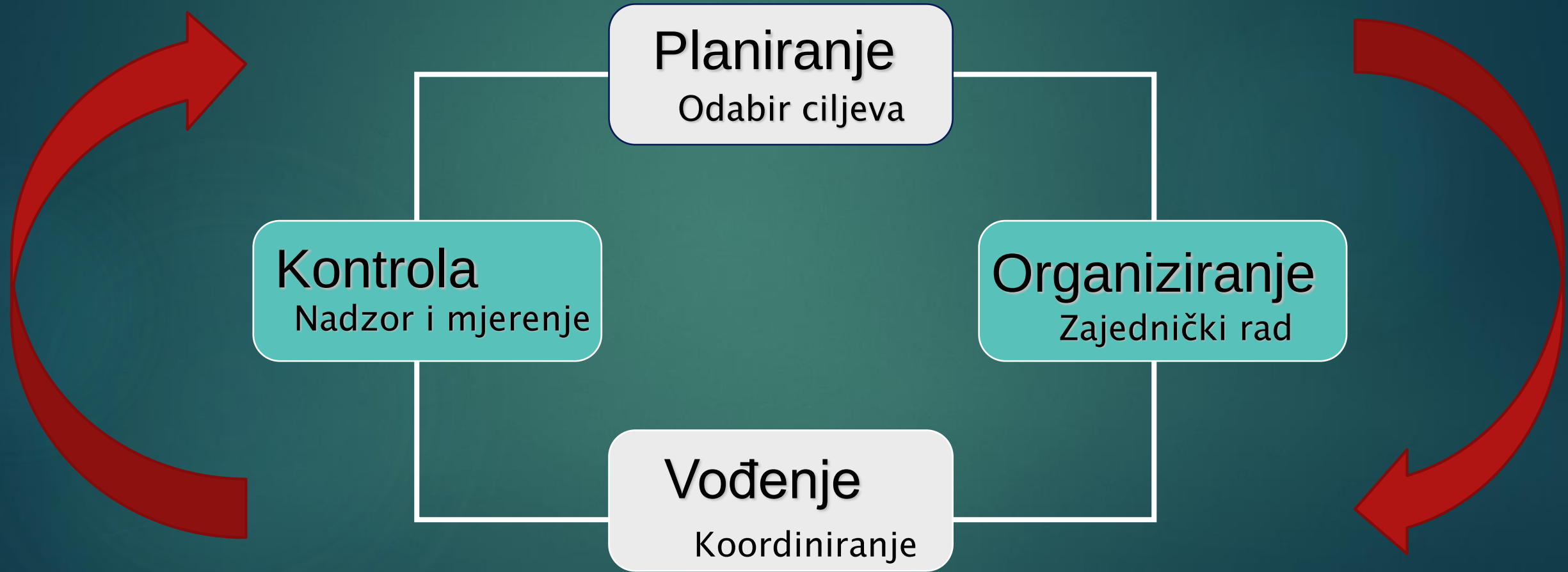
Temeljni pojmovi

- ▶ **Upravljanje** (management)
- ▶ **Provjera** (controlling)
- ▶ **Nadzor** (supervision)
- ▶ **Vođenje** (leadership)

Funkcije upravljanja, kontrole, nadzora i vođenja (Jurić, V., 2007)

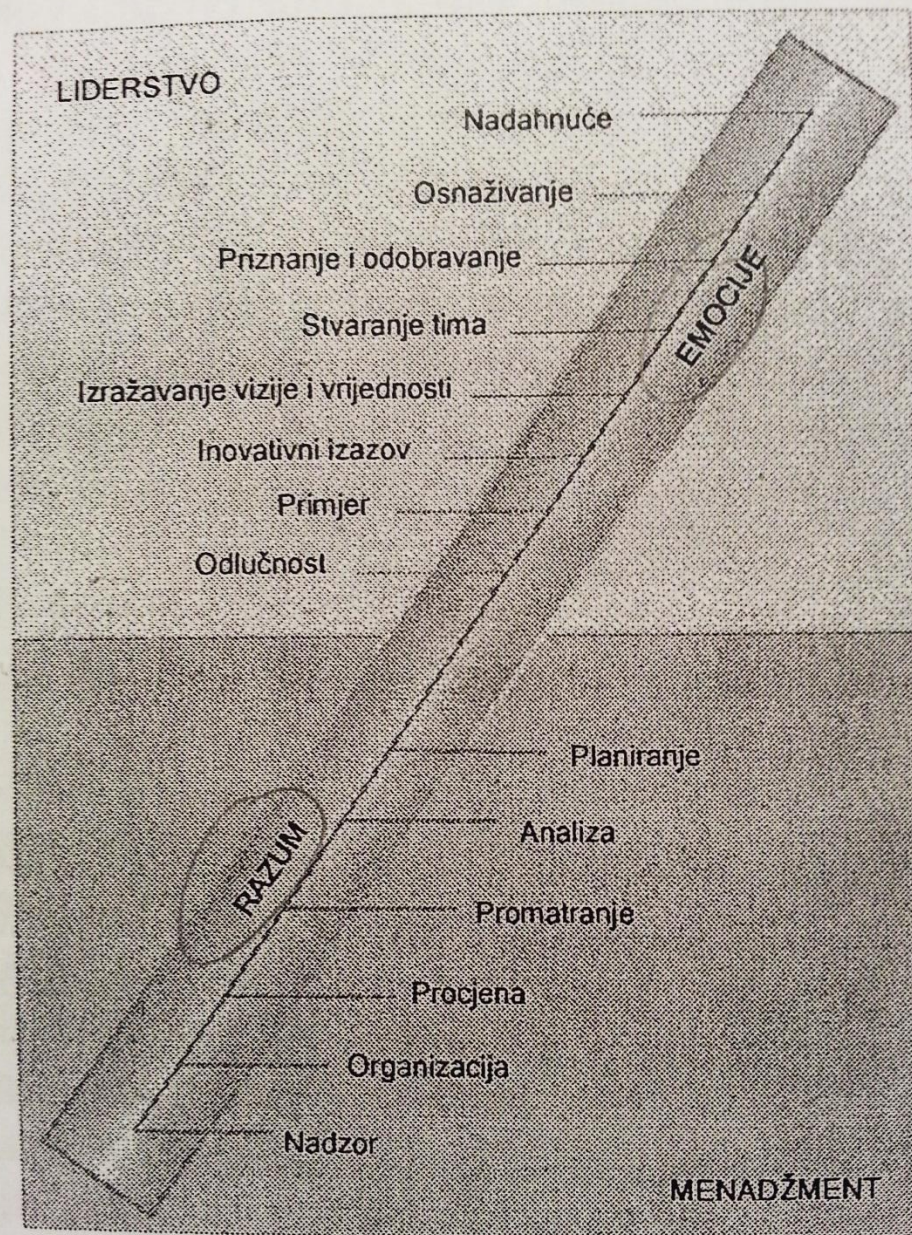
- ▶ **Upravljanje** je odgovorno za uspjeh
- ▶ **Kontrola** za njegovu transparentnost
- ▶ **Nadzor** za praćenje tijeka i prilagođavanje smjera
- ▶ **Vođenje** za utjecaj na ljude

Temeljne funkcije menadžmenta (Jurić, V., 2007)



Vođenje:

- Ljudi
- Vizija
- Komunikacija
- Inspiracija
- Klima
- Ohrabrivanje
- Kreativnost



Slika 5: Razlika između menadžmenta i liderstva⁹

Menadžment:

- Stvari
- Ciljevi
- Administracija
- Formalizacija
- Organizacija
- Kontrola
- Standardizacija

Izvor: Staničić, 2006: 18, 221

Povezanost uloge ravnatelja i akademskih postignuća učenika

(School Leadership that Works, Waters, McNulty, 2005)

- ▶ Afirmacija
- ▶ Agent promjene
- ▶ Nagrađivanje
- ▶ Komunikacija
- ▶ Kultura
- ▶ Disciplina
- ▶ Fleksibilnost
- ▶ Usredotočenost
- ▶ Ideje / vjerovanja
- ▶ Savjetovanje
- ▶ Intelektualno poticanje
- ▶ Uključenost u kurikulum, poučavanje i vrednovanje
- ▶ Znanje o kurikulumu, poučavanju i vrednovanju
- ▶ Praćenje i vrednovanje rada
- ▶ Optimizacija rada
- ▶ Red i pravila
- ▶ Doseg i utjecaj
- ▶ Odnosi i veze
- ▶ Resursi
- ▶ Svijest o trenutačnom stanju
- ▶ Vidljivost

Matrica samoanalize kvalitete rada ravnatelja

	NASTAVNI PLAN I PROGRAM	UČENICI	NASTAVNICI	RODITELJI	IZVAN- KURIKULARNE AKTIVNOSTI	LOKALNA ZAJEDNICA	RESURSI
Kakvo je stanje?							
Koji su ključni elementi?							
Koja su najsnažnija obilježja?							
Kako to znate?							
Na temelju kojih pokazatelja?							
Čime potkrepljujete tvrdnju?							
Što traži poboljšanja?							
Što činite za poboljšanje?							
Što se poduzima?							
U čemu je ostvaren najveći napredak?							

O istraživanju dimenzija i uloga škole

- Od 1950.g. - interes za obrazovanje kao ekonomsku aktivnost resursa i rezultata
- 1960.-ih studije s glasovitim Colemanovim izvješćem (1966) o jednakosti u obrazovanju → „uloga škole nije važna”
- 80.-ih, nakon 30.g. istraživanja obrazovnih postignuća u anglosaksonskim zemljama i dijelu Europe, zaključeno je (Rutter i sur. 1979, Edmonds, 1979; Teddlie & Reynolds, 2000; Scheerens & Bosker, 1999) :

Postoji **10 čimbenika** koji doprinose obrazovnom postignuću-

1. Organizacija i upravljanje školom
2. Podrška nastavnicima
3. Koordinacija programa i metoda rada
4. Školska klima
5. Povezanost i homogenost kolektiva
6. Konzultativno odlučivanje
7. Visoka očekivanja od nastavnika i učenika
8. Strog nadzor nad napredovanjem učenika
9. Stručno usavršavanje nastavnika
10. Partnerski odnosi s roditeljima i drugim socijalnim partnerima

Birokratizacija škole i tehnokracija

- ▶ Što je škola više birokratizirana, odnosi su otuđeniji, a napredak manji
- ▶ Što se više sudionici međusobno razumiju i dijele ideje, škola je inovativnija i naprednija (Gather Thurler, 2000)

Izazovi i poteškoće u radu ravnatelja

- ▶ Posao ravnatelja je sve složeniji i zahtjevniji
- ▶ Ravnatelji često imaju osjećaj da ne mogu ispuniti sva očekivanja
- ▶ Opseg posla često ometa strukturu i sadržaj kratkoročnih obveza i strateško planiranje
- ▶ Decentralizacija ponekad povećava opseg administrativnih obveza
- ▶ Odnos sa školskim odborom i lokalnom upravom se usložnjava
- ▶ Društveni problemi poput antisocijalnog ponašanja prelijevaju se na školske ustanove
- ▶ Roditelji, izravno i putem predstavnika u školskim odborima traže pozornost
- ▶ Dodatne aktivnosti i izvanškolski sadržaji često zahtijevaju sudjelovanje ravnatelja
- ▶ Odnos primanja i opsega posla
- ▶ Ravnateljima odmor ili školski praznici često ne znače mnogo
- ▶ Ravnatelji u školskoj ustanovi provode značajno više vremena od ostalih

Nacionalni standardi za ravnatelje (Engleska i Wales, 2004)

- ▶ **6 područja** ključnih znanja i vještina ravnatelja:
- ▶ 1. oblikovanje budućnosti – nadahnjuje, izaziva, osnažuje viziju buduće škole
- ▶ 2. vođenje, učenje i poučavanje - osobni entuzijazam i predanost procesu učenja, poticanje izvrsnosti
- ▶ 3. samorazvoj i suradnja s drugima - poticanje demokratske kulture i rješavanje sukoba
- ▶ 4. vođenje organizacije - osiguravanje strukture, učinkovitost, odlučivanje, anticipacija
- ▶ 5. osiguravanje odgovornosti - dosljedno vrednovanje ustanove, dokumentiranje, SWOT
- ▶ 6. osnaživanje zajednice – iskorištavanje potencijala okoline, suradnja s partnerima i promicanje vrijednosti zajednice

	Njemačka	Velika Britanija	Francuska	Nizozemska	Hong Kong, Kina
Nositelj	Akreditirane državne agencije i fakulteti	Akreditirane državne agencije i fakulteti	ESEN i područne agencije	NSO – Škola za menadžment u obrazovanju), 5 sveučilišta	Ministarstvo obrazovanja
Ciljani korisnici	Kandidati za ravnatelje	Kandidati za ravnatelje	Kandidati za ravnatelje uz pismeni esej i usmeni intervju	Ravnatelji kandidati (posebno važno za srednje škole)	Ravnatelji-pripravnici
Svrha	Razvijanje vještina upravljanja i vođenja, suradnja s lokalnom zajednicom i roditeljima	Razvijanje vještina upravljanja i vođenja	Stjecanje znanja i vještina upravljanja na sekundarnoj razini	Razvijanje vještina upravljanja i vođenja	Priprema i uvođenje u nove profesionalne zadatke i obveze
Sadržaj	Administracija, zakonodavstvo, strategije upravljanja, ICT u obrazovanju, upravljanje i nadzor, međuljudski odnosi, komunikacija, igre i simulacije, suradnja s roditeljima...	Suradnja s roditeljima i partnerima, transparentnost rada ,strateško vođenje i vrednovanje, učenje i poučavanje, ...	Administracija i zakoni u obrazovanju, tehnike upravljanja, izrada proračuna, vođenje I nagrađivanje nastavnika, međuljudski odnosi, organizacija sastanaka i skupova	Zapošljavanje, kultura škole, medijacija i rješavanje sukoba, nagrađivanje, učinkovitost i kvaliteta, ICT, osmišljavanje obrazovnih modula, upravljanje i nadzor, zakonodavno-pravne teme....	Problemi obrazovanja, ICT, zakon.-pravne teme, upravljanje i autonomija škole, prevencija korupcije, osiguravanje kvalitete, upravljanje krizama, financiranje škole, vođenje u obrazovanju...

	Njemačka	Velika Britanija	Francuska	Nizozemska	Hong Kong, Kina
Metode	predavanja, seminari, vježbe, konzultacije, igra uloga, simulacije, studije slučaja, e-portfolio...	samovrednovanje, predavanja, seminari, radionice, studije slučaja, simulacije, izvješća...	modularni seminari na institutu s praktičnim vježbama u školi	predavanja, seminari, vježbe, konzultacije, igra uloga, simulacije, studije slučaja, kritičko prijateljstvo, e-portfolio...	predavanja vanjskih stručnjaka, rasprave, studije slučaja
Status	Obvezatno	Obvezatno	Obvezatno	Izborno (akreditirano)	Obvezni uvodni program
Trajanje	15-20 nastavnih susreta tijekom godine 4 ciklusa	10-25 susreta ovisno o modulima školski projekt i razvojni plan tijekom 1-3 godine	Etapa 1.- 24 tjedna pripreme (120 dana) tijekom 6 mjeseci odmah nakon upisa Etapa 2.- 21 dan prakse tijekom pripravničkog staža	144 susreta, 4 semestra svaki semestar s 215 dana nastave uz pripremu i primjenu kvalifikacijskog plana, uz istraživanje i analizu literature (4 semestra, tijekom 2 godine)	9 dana (2-3 tjedna)
Raspored	Ciklus I: 1 tjedan prije preuzimanja funkcije Ciklus II: 1 tjedan Ciklus III: 1 tjedan Ciklus IV: 1 tjedan	180 sati (60 u institutu i 120 u izradi plana rada) Ostala 3 modula (30 sati u institutu i 60 u izradi projekta)	12 tjedana ukupno 4-6 tjedana nastave 4-6 tjedana prakse→ 2 tjedna u javnoj i 2 tjedna u privatnoj ustanovi	20 sati seminara po semestru; 75 sati vježbi po semestru; 15-20 sati mentorsko-konzultativnog rada po semestru 140 sati po semestru za izradu projekta	9 nastavnih susreta u trajanju 120-360 minuta
Troškovi	Javno financiranje	€3,200 - €4,700 Privatno s mogućim subvencijama	Javno financiranje (dopust s posla)	€7,200 po osobi; financira polaznik i ponekad škola	Besplatno/javno financiranje

Uloga ravnatelja u poticanju kvalitete škole

- ▶ Rezultati istraživanja o povezanosti dimenzija rada ravnatelja i kvalitete školske ustanove:
- ▶ a) nije utvrđena značajna razlika između učitelja i učiteljica u predanosti poslu
- ▶ b) instrumentalno vođenje pozitivno je povezano s predanošću učitelja vlastitom pozivu i školi
- ▶ c) podržavajuće vođenje ravnatelja značajno je pozitivno povezano s predanošću učitelja vlastitom pozivu i školi,
- ▶ d) participativno vođenje ravnatelja značajno je pozitivno povezano s predanošću učitelja vlastitom pozivu i školi,
- ▶ e) instrumentalno vođenje, participativno vođenje i podržavajuće vođenje pozitivno je povezano s predanošću učitelja grupnim aktivnostima i ciljevima u školi
- ▶ IZVOR: The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools in the district of Sarikei, Sarawak, N=125; autor: TAN MEOW HUANG, 2011)

Istraživanja o ideji distributivnog vođenja

- ▶ MacBeath (2005)- istraživanje o dimenzijama distributivnog vođenja pokazalo je 6 kategorija:
 - ▶ -formalno distribuiranje
 - ▶ -pragmatično distribuiranje
 - ▶ -strateško distribuiranje
 - ▶ -kumulativno distribuiranje
 - ▶ -oportunističko distribuiranje
 - ▶ -kulturološko distribuiranje
- ▶ Spillane i Diamond (2007) opisuju 3 vrste distribuiranog vođenja:
 - ▶ A) suradničko distributivno vođenje tijekom kojeg više voditelja timova zajednički radi istovremeno na istom mjestu
 - ▶ B) kolektivno distributivno vođenje tijekom kojeg voditelji timova rade odvojeno, ali su zavisni međusobno (npr. stručni suradnici koji daju formativne / tekuće vrednovanje rada nastavnika uz ravnatelja koji oblikuje konačno sumativno vrednovanje)
 - ▶ C) koordinirano distributivno vođenje koje podrazumijeva rutine koje se sekvencijalno ostvaruju u koracima (npr. korištenje rezultata istraživanja radi poboljšavanja nastave → podrazumijeva niz radnji vezanih uz istraživanje, obradu podataka i obrazloženje primjene u nastavi)

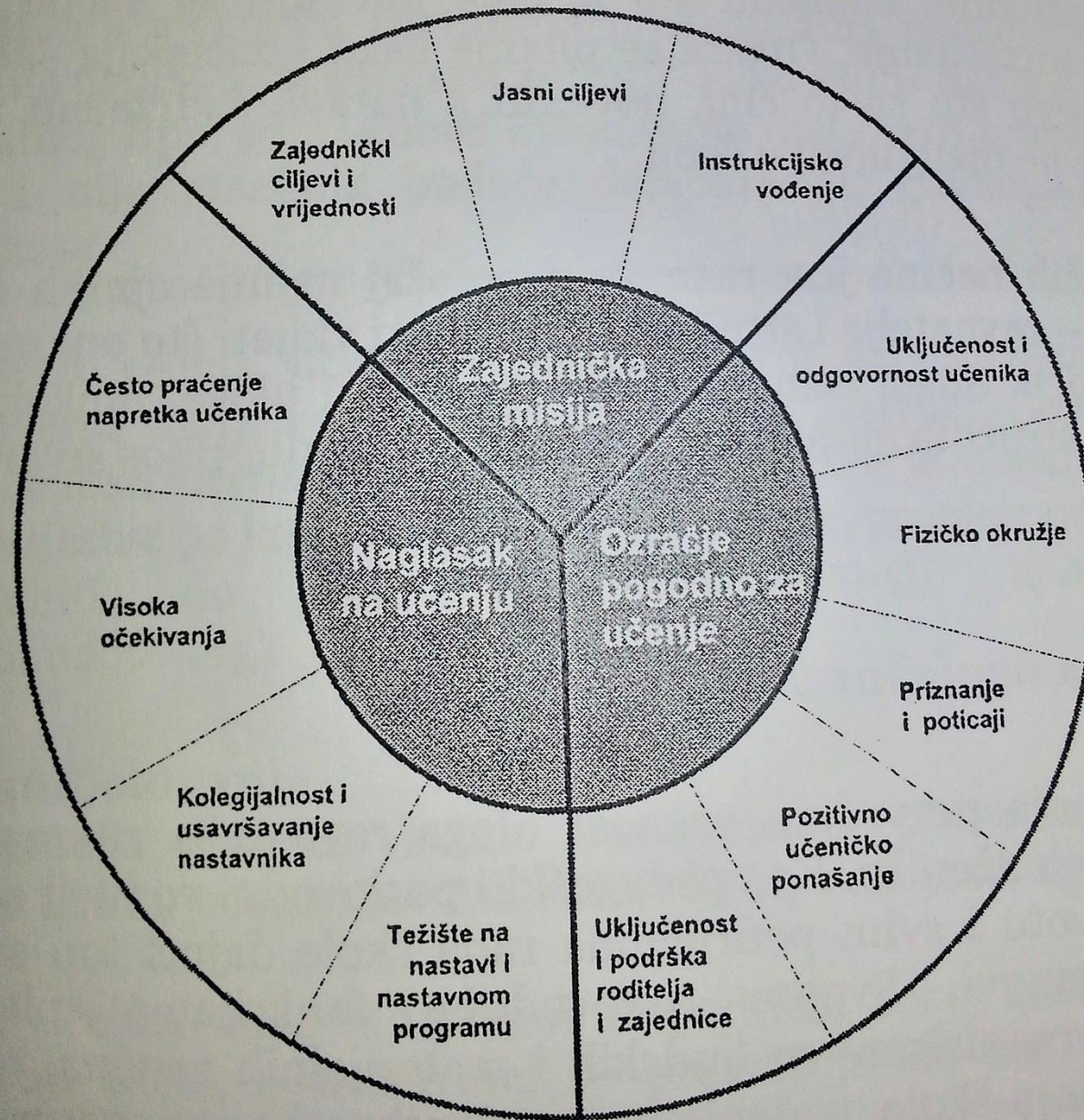
Izazovi distributivnog vođenja u organizaciji škole

- ▶ Mayrowetz (2008) tvrdi da je ideja distributivnog vođenja podijeljena odgovornost i ravnopravna uloga svih sudionika u promicanju kvalitete rada škole
- ▶ Ipak, postavlja se pitanje čiji se interesi promiču i može li takav pristup dovesti do zlouporabe moći?
- ▶ Nedostatci:
- ▶ Učitelji mogu početi osjećati pretjeran stres zbog povećane odgovornosti i moguće neusklađenosti između globalnih ciljeva organizacije i vrijednosti samih učitelja
- ▶ Timperley (2005) tvrdi da distributivno vođenje može voditi nekompetentnosti i rizicima podbačaja organizacije
- ▶ Harris (2004) tvrdi da ideje, stavovi i vrijednosti učitelja, posebno mlađih, mogu biti shvaćene kao prijetnja održavanju prevladavajućem stavu i kulturi škole („status quo” organizacije)
- ▶ Weis i Cambone (1994) tvrde da zbog mikropolitike odnosa u školi mnogi učitelji nelako prihvaćaju voditeljske uloge jer time mogu narušiti ravnotežu odnosa i kolegijalnost u kolektivu
- ▶ OECD (2008) ističe da se i ravnatelji u doba povećane odgovornosti i procjenjivanja nelako odriču kontrole nad financijskim, zakonskim i ljudskim resursima kao i organizacije škole

Prednosti distributivnog vođenja u školi

- ▶ Sillins i Mulford (2002) tvrde da podjela odgovornosti u školi i stručno osnaživanje nastavnika vodi ka povećanom akademskom postignuću učenika
- ▶ Anderson i Kenneth (2002) tvrde da osnažuje ulogu nastavnika u školi jer im omogućava donošenje odluka o najboljem načinu poučavanja učenika
- ▶ Spillane (2006) tvrdi da učinkoviti ravnatelji distributivnim vođenjem osnažuju organizacijsku kulturu i socijalnu mrežu škole stvaranjem pozitivne međuzavisnosti
- ▶ 4 vještine vođenja ravnatelja ističu se kao ključne:
 - ▶ 1. podrška, vrednovanje i cjeloživotni razvoj učiteljskih znanja i vještina
 - ▶ 2. podrška postavljanju ciljeva, podrška vrednovanju i provjera odgovornosti (istraživanja i primjena rezultata)
 - ▶ 3. osnaživanje strateških financijskih i ljudskih potencijala (poticanje financijskih vještina i motivacija voditelja za podršku učiteljima)
 - ▶ 4. sustavan pristup politici vođenja ustanove i organizacija suradnje između škole i vanjskih dionika i partnera (OECD, 2008)

Odlike uspješne škole (Stoll, Fink, 2000:15)



Slika 46: Odlike uspješne škole (prema Stoll, L. i Fink, D. 2000. str. 35.)

Što su dobre škole?

- ▶ **Dobra škola** je mjesto gdje:
- ▶ Nastavnici imaju osviješten zajednički cilj i vrsno poučavaju
- ▶ Dominiraju norme ponašanja kao što su kolegijalnost, profesionalni razvoj i predan rad
- ▶ Obredno se slave uspjesi učenika, inovacije od strane učitelja i roditeljski doprinos
- ▶ Postoji obilje uspjeha, radosti i humora

▶ Patterson i Deal (1998,29; prema Staničić, 2006:320)

Norme koje promiču promjene u školi

- ▶ Odnos nastavnika i ravnatelja **pozitivno mijenja** školu ako:
 - ▶ Postoji međusobno prepoznavanje i priznavanje vrijednosti nastavnika
 - ▶ Postoji pozitivno raspoloženje – humor
 - ▶ Ravnatelj uključuje nastavnike u odlučivanje o školskim pitanjima
 - ▶ Ravnatelj i nastavnici brane temeljne pedagoške vrijednosti (odgojno-obrazovne potrebe)
 - ▶ Postoji međusobno uvažavanje pozitivne tradicije
 - ▶ Postoji iskrena i otvorena komunikacija
- ▶ Schweiker-Marra (1995, prema Staničić, 2006:323)

Značajke rada ravnatelja s pozitivnim učincima na promjene

- ▶ Odlike ravnatelja koji **pozitivno** djeluju na kulturu škole:
- ▶ Usko surađuju sa svojim osobljem radi podržavanja inovacija
- ▶ Dijelev odgovornost
- ▶ Uvažavaju nastavnike, učenike, roditelje, socijalne partnere
- ▶ Razvijaju pozitivne organizacijske strukture
- ▶ Konzultiraju se
- ▶ Promatraju i anticipiraju procese
- ▶ Stalno podržavaju proces promjene
- ▶ Usklađuju cilj promjene s kulturom škole

Fullan (1991; prema Staničić, 2006:323)

Što se može učiniti?

- ▶ Sumirajući vlastito dugogodišnje iskustvo istraživanja školske kulture, Sarason (1996) donosi priču koja je anonimno ostavljena u poštanskom sandučiću Sveučilišta u Rochesteru:
- ▶ Radi se o „savjetu jahačkog trenera” koji uključuje pouku: „Ako konj kojega jašeš ugine, sjaši s njega.
- ▶ Čini se jednostavno, ali mi u obrazovanju ne slijedimo uvijek taj savjet. Umjesto toga, često se koristimo nekom od obilja alternativa, koje uključuju:
 - ▶ Kupi jači bič
 - ▶ Pokušaj s novim ularom
 - ▶ Promijeni jahača
 - ▶ Prebaci konja na drugo mjesto
 - ▶ Jaši konja dulje vrijeme
 - ▶ Ponavljaj: „Mi smo uvijek ovako jahali”
 - ▶ Sastavi povjerenstvo za proučavanje konja
 - ▶ Organiziraj studijski posjet drugim mjestima gdje jašu mrtve konje
 - ▶ Povećaj standarde za jahanje mrtvih konja
 - ▶ Napravi test za mjerenje sposobnosti jahanja
 - ▶ Usporedi način na koji jašemo danas, u odnosu na prije 20 ili 30 godina
 - ▶ Žali se na stanje današnjih konja
 - ▶ Predstavi novi način jahanja
 - ▶ Okrivi roditelje konja – problem je u odgoju

Hvala!

Popis literature

- Association for Childhood Education International. (2006). *ACEI Global Guidelines Assessment: Adapted from the Global Guidelines for the Education and Care of Young Children in the 21st Century*. www.acei.org/revisedaceigga.pdf.
- Banks, J.; Banks, C.; Cortes, C.; Hahn, C.; Merryfield, M.; Moodley, K.; Murphy- Shigematsu, s.; Osler, A.; Park, C.; and Parker, W. (2005). *Democracy and Diversity: Principles and Concepts for Educating Citizens in a Global Age*. University of Washington Seattle: Center for Multicultural Education, College of Education.
- Brunson Day, C. (ed.) (2004). *Essentials for Child Development Associates Working with Young Children: 2nd Edition*. Washington D.C.: Council for Professional Recognition. www.cdacouncil.org.
- Centre for Early Childhood Development and Education (CECDE). (2006). *Full and Part-time User Daycare Manual*. Dublin: Centre for Early Childhood Development and Education. www.cecde.ie.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (2008). *Schools for the 21st Century – Analysis of Public Consultation*. ec.europa.eu/education/school21/results/report_en.pdf.
- *Children In Europe* (2008). *Young Children and Their Services: Developing a European Approach*. A Children in Europe Policy Paper. www.childrenineurope.org.
- Commission of European Communities (2007). *Improving the Quality of Teacher Education: Communication from the Commission the Council and the European Parliament*, Brussels. COM (2007). 392 final. ec.europa.eu/education/com392_en.pdf.
- Coughlin, P.; Hansen, K.; Heller, D.; Kaufmann, R., Rothschild Stolberg, J.; and Burke Walsh, K. (1997). *Creating Child Centered Classrooms: 3–5 Year Olds*. Washington, D.C.: Children's Resources International.
- Cryer, D.; Harms, T. and Riley, C. (2003). *All About the ECERS: A Detailed Guide in Words and Pictures to be Used with the ECERS-R*. New York: Teachers College Press.

Popis literature

- ▶ Dampson, D. G., Havor, F. M., Laryea, P., 2018, Distributed leadership an Instrument for School Improvement: the study of Public Senior High Schools in Ghana, *Journal of Education and e-Learning Research*, V. 5, N. 2, 78-5
- ▶ Delores, J. (1996). *Learning: The Treasure Within – Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. Paris: United Nations Educational Science, and Cultural Organization.
- ▶ *The Early Years Foundation Stage: Setting the Standards for Learning, Development, and Care for Children from Birth to 5* (2007). Nottingham, UK: Department for Education and Skills. www.everychildmatters.gov.uk.
- ▶ *Diversity in Early Childhood Education and Training (DECET) (2007). Making Sense of Good Practice*. www.decet.org.
- ▶ *Early Matters. Conclusions of the European Symposium on Improving Early Childhood Education and Care*. October 2008.
http://www.eenee.de/portal/page/portal/EENEEContent/_IMPORT_TELECENTRUM/DOCS/conclusions.pdf
- ▶ Epstein, A.S. (2007). *Essentials of Active Learning in Preschool: Getting to Know the High Scope Curriculum*. Ypsilanti, MI: High/Scope Press.
- ▶ Epstein, A.S. (2007). *The Intentional Teacher: Choosing the Best Strategies for Young Children's Learning*. Washington, D.C.: National Association for the Education of Young Children.
- ▶ Harms, T.; Clifford, R.M.; and Cryer, D. (2005). *Early Childhood Environment Rating Scale – Revised Edition*. New York: Teachers College Press.
- ▶ Harms, T.; Clifford, R.M.; and Cryer, D. (2006) *Infant/Toddler Environment Rating Scale – Revised Edition*. New York: Teachers College Press.
- ▶ Harms, T.; Clifford, R.M.; and Cryer, D. (2007) *Family Child Care Environment Rating Scale – Revised Edition*. New York: Teachers College Press.

Popis literature



- ▶ Harms, T.; Vineberg Jacobs, E.; and Romano White, D. (1996) *School-Age Care Environment Rating Scale – Revised Edition*. New York:Teachers College Press.
- ▶ International Step by Step Association (2002). *Step by Step Program and Teacher Standards for Preschool and Primary Grades*. Budapest,Hungary: International Step by Step Association.
- ▶ International Step by Step Association (2005). *ISSA Pedagogical Standards for Preschool and Primary Grades*. Budapest, Hungary:International Step by Step Association.
- ▶ Staničić, S., 2006, Menadžment u obrazovanju, Rijeka
- ▶ Livazović, G., Janković, B., 2015, Organizacijsko učenje u školi, Pedagogijska istraživanja, Zagreb, Vol. 12, br. 1-2
- ▶ The new roles of secondary school headteachers, 2009, UNESCO Interagency Group on Secondary Education, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP (<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001490/149057e.pdf>)
- ▶ Laevers, F. (2005) *Well-being and Involvement in Care Settings. A Process-oriented Self-evaluation Instrument*. Leuven University, Belgium:Kind & Gezin and Research Centre for Experiential Education. www.kuleuven.be/research/researchdatabase/researchteam/50000387.htm.
- ▶ *Key Competences for Lifelong Learning: A European Reference Framework*. (2004). European Union. Millennium Development Goals (2000). Millennium Summit.
- ▶ Montie, J.E., Xiang, Z., and Schweinhart, L.J. (2006). "Preschool Experiences in 10 Countries: Cognitive and Language Performance atAge 7". *Early Childhood Research Quarterly*, 21, 313–331.
- ▶ National Association for the Education Young Children (2003). *Preparing Early Childhood Professionals: NAEYC's Standards for Programs*.
- ▶ Washington,D.C.; NAEYC. Siraj-Blatchford, I. (2004) "Educational Disadvantage in the Early Years: How Do We Overcome It? Some Lessons from Research." *European Early Childhood Education Research Journal* 12 (2). 5–20.
- ▶ Siraj-Blatchford, I.; Sylva, K.; Mutton, S.; Gilden, R. and Bell D. (2002). *Researching Effective Pedagogy in the Early Years: Research ReportRR356*. Department for Education and Skills.
- ▶ Siraj-Blatchford, I.; Sylva, K.;Taggart, B.; Melhuish, E.; Sammons, P.; and Elliot, K. (2003). *The Effective Provision of Pre-School Education(EPPE) Project (1997–2003). Technical Paper 10 'Intensive Case Studies of Practice Across the Foundation Stage.'* Research Brief No: RBX16–03. U.K.: Department for Education and Skills.
- ▶ Siraj-Blatchford, I.; Sylva, K.; and Taggart, B. (2006). *Assessing Quality in the Early Years: Early Childhood Environment Rating ScaleExtension (ECERS-E) – Four Curricular Subscales*. Stoke on Trent, UK: Trentham Books.
- ▶ *United Nations Resolution on Education for All* (1997).
- ▶ *UN Convention on the Rights of the Child* (1990).
- ▶ *UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities* (2006).
- ▶ World Conference on Special Needs Education: Access and Quality (1994). *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*.

Internetski izvori:



- ▶ <http://www.icponline.org/default.htm>
- ▶ <http://www.esen.education.fr/>
- ▶ <http://afi.des.org/>
- ▶ <http://www.ncsl.org.uk/>
- ▶ <http://www.unesco.org/>
- ▶ <http://www.unesco.org/iiep/>
- ▶ <http://www.adeanet.org/>
- ▶ <http://www.worldbank.org/afr/seia/>
- ▶ http://www.ccsso.org/projects/Interstate_Consortium_on_School_Leadership/
- ▶ <http://lece.unesco.cl/publicaciones/>
- ▶ <http://www.ei-ie.org/fr/index.php>
- ▶ <http://www.iadb.org/topics/ed.cfm> <http://www.confemen.org/>
- ▶ <http://www.iea.nl/> <http://www.oecd.org/>
- ▶ http://www.eric.ed.gov:80/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&_pageLabel=ERIC_Search
<http://www.sacmeq.org/>