



unesco

Global Education
Monitoring Report



2024/5

Liderazgo en la educación: Liderar para aprender

Webinar Programa Liderazgo Educativo UDP

21/11/2024

Pablo Fraser, PhD- *Jefe de Monitoreo Global Education Monitoring Report, UNESCO*



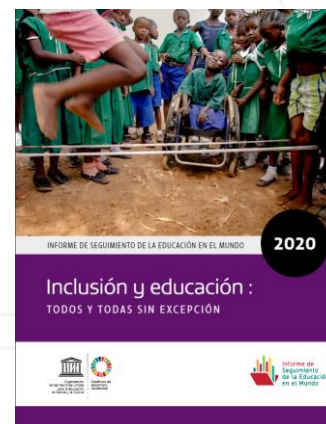
Un informe global...

Informe editorialmente independiente, publicado y albergado por la UNESCO desde 2002...con un mandato global desde 2015

Un doble mandato de monitorear:

- ▶ progreso educativo en los ODS → sección de **monitoreo**
 - ▶ implementación estratégica → sección **temática**
- ... para asegurar la rendición de cuentas

Financiado por gobiernos y por otros donantes
...a través de una cuenta común: un bien público global



...pero mucho más que un Informe

Contribuye a la arquitectura global del ODS 4

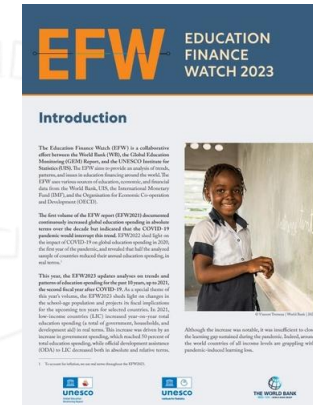
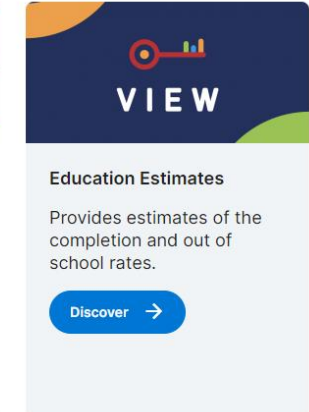
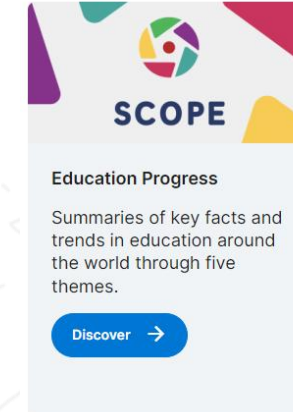
- **SDG4 Scorecard**: monitoreo de objetivos **nacionales** con el Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU)
- Nueva estimación de **niños sin escolarizar** con IEU

Alianzas

- **Education Finance Watch** con IEU y Dinkov Banco Mundial
- Primer capítulo del **GPE Results Report** con IEU

Foco en América Latina

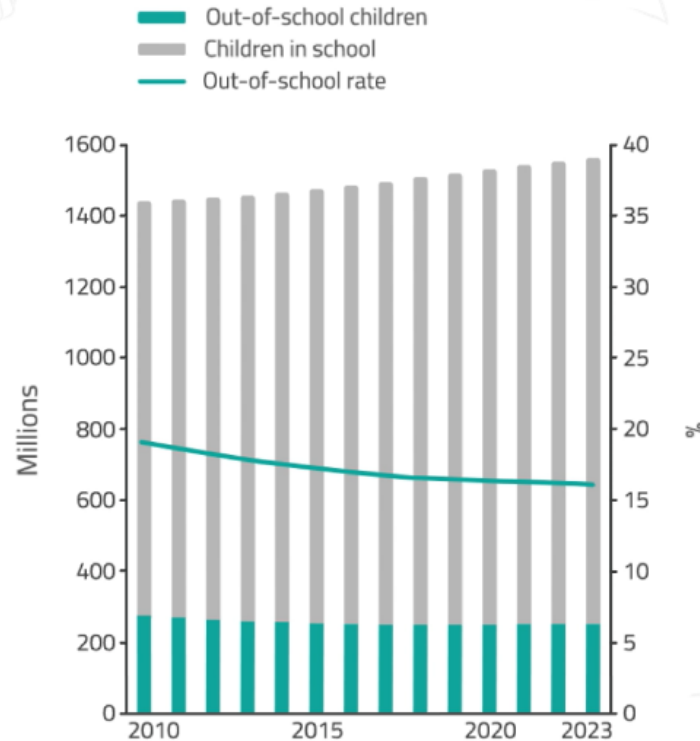
- Informe 2020 sobre **inclusión** con UNESCO y SUMMA
- Informe 2024/5 sobre **liderazgo distribuido** con la OEI



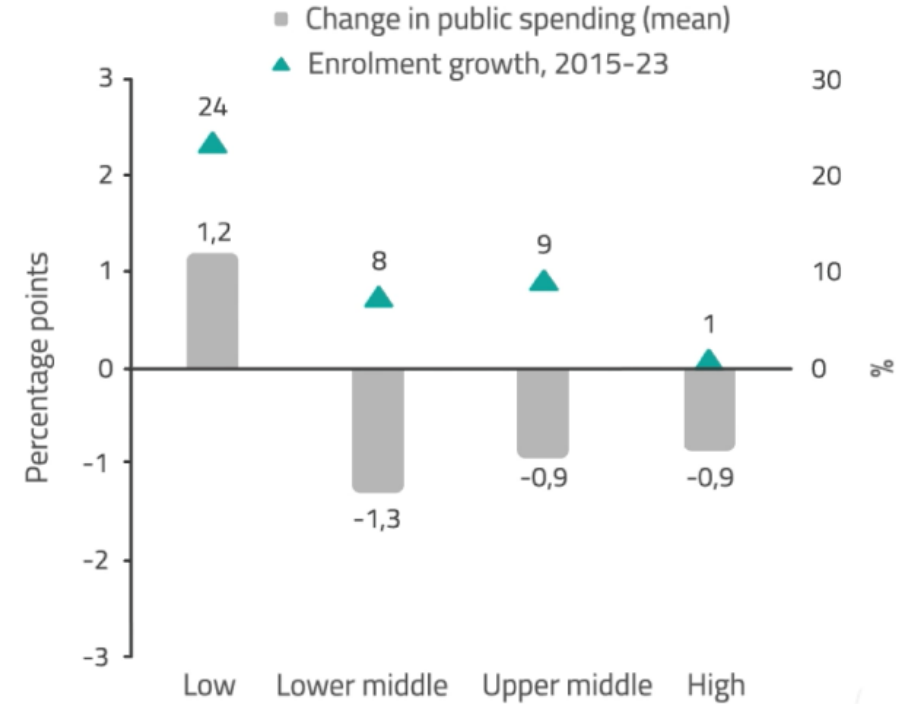
Existe una gran necesidad de líderes educativos fuertes



Caen los niveles de aprendizaje



No disminuye el número de estudiantes fuera de la escuela



Cae la prioridad a la educación

¿Quiénes son las y los líderes en educación?



Directores



Vicedirectores,
líderes docentes,
padres,
estudiantes y
comunidades



**Funcionarios
locales,**
funcionarios
centrales



**Ministros,
parlamentarios**



**Líderes
estudiantiles,**
líderes sindicales,
líderes
empresariales



**Medios de
comunicación,**
sociedad civil,
intelectuales,
investigadores,
etc.

Un proceso de **influencia social**, que maximiza los esfuerzos de los demás, hacia el **logro de una meta**.

Múltiples **estilos** de liderazgo, múltiples **resultados** educativos: desde **individuos** excepcionales hasta **procesos** sistemáticos = **alentar y nutrir a diversos grupos de personas con buen potencial de liderazgo para seguir dichas carreras**.

¿Qué deben hacer las y los líderes escolares y del sistema?



**Establecer
expectativas**



**Centrarse en el
aprendizaje**



**Fomentar la
colaboración**



**Desarrollar
capacidades**

Más de **una cuarta parte** de la variación en los **niveles de aprendizaje de los estudiantes** se puede atribuir a los líderes escolares

Un estudio de 32 países afirmó que un buen liderazgo se correlaciona con **mejores prácticas docentes**

1. Promover la confianza y el empoderamiento

Crear las condiciones propicias para que las y los directores de escuela mejoren la educación



Los líderes necesitan la oportunidad de tomar decisiones

La influencia de los líderes es mayor cuando se confía en ellos para utilizar sus habilidades

*Casi el **40%** de los países **no** reconoce por ley la autonomía de las instituciones de educación superior*

La autonomía no es suficiente sin medidas de apoyo

- Roles claros
- Recursos adecuados, oportunos, predecibles y equitativos
- *Accountability* por el uso de recursos y resultados factibles; sin excesos

*Cuanta **más** autonomía tengan los directores, **mayor** será el rendimiento en matemáticas de un país*

2. Seleccionar, desarrollar y reconocer

Invertir en la profesionalización de los directores de escuela



Seleccionar a través de una contratación abierta, competitiva e inclusiva

*El **63%** de los países aplica la contratación competitiva abierta tanto en educación primaria como secundaria.*

Los mejores docentes no necesariamente son los mejores directores.

Los criterios de selección deben ampliarse y diversificarse

*El **36%** de los países especifican experiencia en gestión como requisito previo.*



PEER

www.education-profiles.org

| 211 perfiles de países sobre leyes y políticas de liderazgo escolar



Lead4Learning | bit.ly/gemreport2024

2. Seleccionar, desarrollar y reconocer

Invertir en la profesionalización de los directores de escuela



Preparar, capacitar y apoyar a los directores.

*Sólo el **10%** de los programas previos al servicio y el **24%** de los programas en servicio enfatizan las cuatro dimensiones centrales.*

*Casi la **mitad** de los directores de los países más ricos no reciben formación antes de su nombramiento*

*El **31%** de los países cuenta con programas de inducción para nuevos directores*

Apoyar a los directores para que se concentren en su función principal.

*En los países de ingresos medios, los directores dedican el **68%** de su tiempo a tareas administrativas*

*En los países de ingresos altos, los directores **redujeron** el tiempo dedicado a supervisar la enseñanza entre 2015 y 2022*



PEER

www.education-profiles.org

| 211 perfiles de países sobre leyes y políticas de liderazgo escolar



Lead4Learning | bit.ly/gemreport2024

2. Seleccionar, desarrollar y reconocer

Invertir en la profesionalización de los directores de escuela



Implementar estándares y reconocer los logros del líder.

Casi la **mitad** de los países han adoptado estándares profesionales nacionales independientes o marcos de competencias.

Contribución de estándares:

- cambiar las percepciones sobre las funciones de los directores más allá de lo administrativo;
- comunicar las prioridades nacionales; y
- guiar la selección, preparación y formación

Pero deberían:

- reflejar el contexto cultural del país; y
- ser formativos



PEER

www.education-profiles.org

| 211 perfiles de países sobre leyes y políticas de liderazgo escolar



Lead4Learning | bit.ly/gemreport2024

3. Compartir

Fomentar el liderazgo compartido y las culturas escolares colaborativas



No necesitamos otro héroe: compartir construye mejores escuelas

- Subdirectores y docentes lideran en las aulas
- Los estudiantes pueden ser líderes activos entre sus compañeros.
- Los padres y miembros de la comunidad contribuyen al éxito escolar

*El **51%** de los países incluye el liderazgo compartido en sus estándares, la menos enfatizada de las cuatro dimensiones.*



PEER

www.education-profiles.org

| 211 perfiles de países sobre leyes y políticas de liderazgo escolar



Lead4Learning | bit.ly/gemreport2024

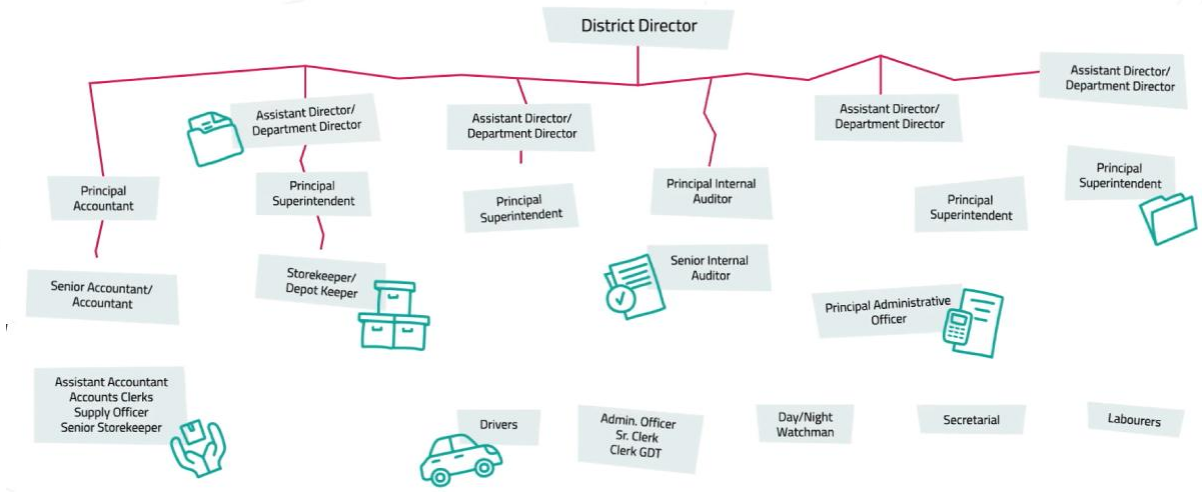
4. Invertir en los líderes del sistema

Desarrollar la capacidad de los funcionarios de educación para actuar como líderes del sistema

Necesitan impulsar la alineación y retroalimentación de las políticas y la implementación.

Pero a menudo carecen de la capacidad y de una orientación clara

Los municipios con autonomía financiera y administrativa han tenido mejores resultados en educación

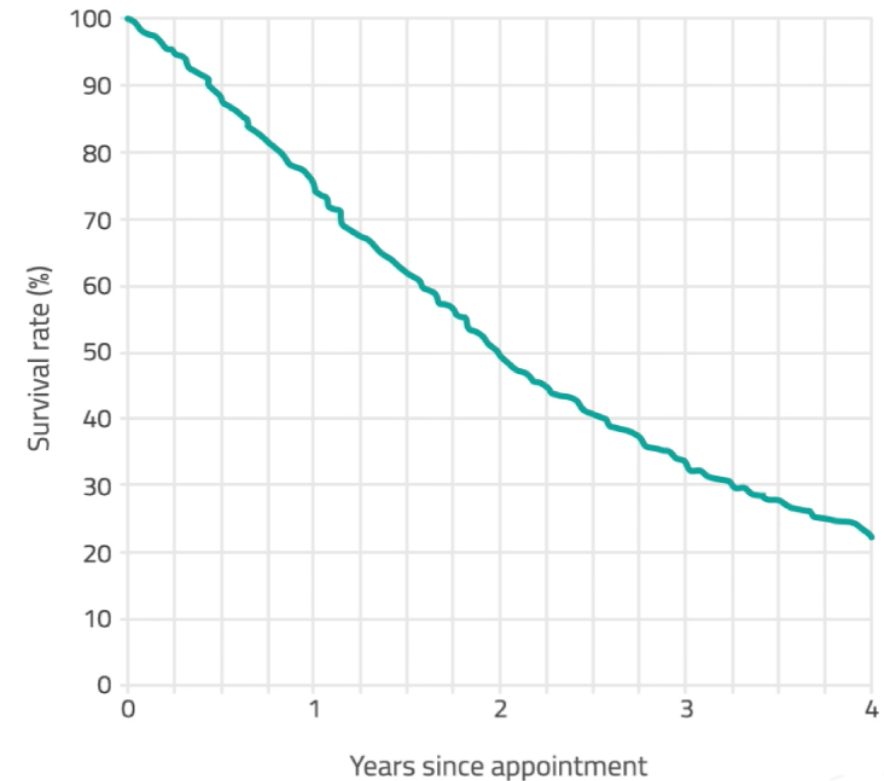


Los líderes políticos pueden impulsar el cambio

Pero necesitan tiempo, apoyo e inspiración para liderar.

- **Los mandatos cortos dificultan la implementación de reformas:** p.e. La rápida rotación ministerial está relacionada con peores resultados en los proyectos del Banco Mundial
- **Las habilidades de compromiso político y alianza pueden hacer realidad las reformas:** la creación de coaliciones y relaciones son esenciales
- **Otros líderes apoyan el cambio de sistema:**
 - grupos de interés
 - aquellos que generan ideas y evidencia
 - aquellos que exigen que los tomadores de decisiones rindan cuentas

A los dos años de su nombramiento, el **51%** de los ministros de educación han dejado el cargo



Fuente: GEM Report team analysis.

Papers de apoyo- <https://www.unesco.org/gem-report/en/leadership-background-papers>

[Education leadership as balancing various forces, pressures, and system parts](#) - Brookings

[School leadership in China: policy and practice](#) - Chen et al.

[Educational research and the quality of successful school leadership](#) - Day et al.

[Leading for equity and excellence through systemic design](#) - Eacott

[The professionalization of school leadership in Latin America](#) - Fraser et al.

[Leadership in higher education for a changing world](#) - Galán-Muros and Blancas

[Teacher and middle leader research](#) - Gurr

[Family literacy programmes](#) - Hanemann

[Lead to include: educational leadership for inclusive education](#) - Hunt et al.

[School leadership competences in Sub-Saharan Africa](#) - Lopez et al.

[School and middle leadership tasks, skills and standards in low school autonomy systems](#) - Mincu

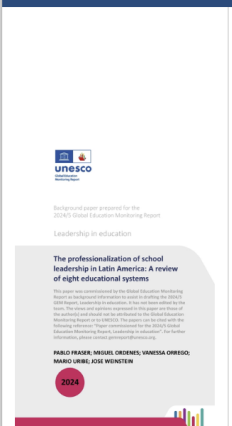
[Educational leadership, governance and gender](#) - Asadullah

[Relationship between school leadership support, teacher job satisfaction and student mathematics and science achievement](#) - Eryilmaz and Strietholt

[The role of middle tier leadership in India and South Africa](#) - Sharma et al.

[Navigating resilient schools: examining principals' characteristics and leadership practices](#) - Teig et al.

[School leadership roles and standards](#) - Webber et al.



programme and meeting document

The professionalization of school leadership in Latin America: a review of eight educational systems

Corporate author: [Global Education Monitoring Report Team](#) [1204]
Person as author: [Fraser, Pablo \[author\]](#) [2], [Ordenes, Miguel \[author\]](#) [2], [Orrego, Vanessa \[author\]](#) [1], [Uribe, Mario \[author\]](#) [4], [Weinstein, José \[author\]](#) [6]
Series title and vol / issues: [Background paper prepared for the 2024/5 Global Education Monitoring Report: leadership in education](#) [17]
Document code: ED/GEMR/MRT/2024/BP1/13
DOI: <https://doi.org/10.54676/DWBS6480>
Collation: 56 pages
Language: English
Year of publication: 2024
Type of document: programme and meeting document

Online

Favourites

Add

Print

Share

Próximās publicaciones sobre liderazgo

Europa central y oriental, el Cáucaso y Asia central: *liderazgo e inclusión*

Foco: Albania, Bosnia y Herzegovina, Estonia, Georgia, Kirguistán, República de Moldavia, Polonia, Eslovenia

América Latina: *liderazgo distribuido*

Foco: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Honduras

**ABR
2025**

**FEB
2025**

**JUN
2025**

África Spotlight:
liderazgo educativo

Foco: Camerún, Costa de Marfil, Kenia, Marruecos, Zimbabwe

**OCT
2025**

Un informe sobre la **participación juvenil** en la formulación de políticas educativas y un **informe de género** sobre el papel de liderazgo de las mujeres

Countdown to 2030: Una nueva serie de Informes GEM

2

1

0

9

2

0

3

0

Day

Month

Year



Lead *for* Learning

iGracias!

