


RED DE LIDERAZGO ESCOLAR

REUNIÓN GLOBAL #1
REPORTE GEM 24/25
SESIÓN DE CONSULTA
INFORME DE SÍNTESIS

2023



Tabla de contenidos

- 01** Introducción
 - 02** Personas: Aspectos clave de la discusión grupal
 - 03** Instrucción: Aspectos clave de la discusión grupal
 - 04** Organización: Aspectos clave de la discusión grupal
 - 05** Recomendaciones
 - 06** Próximos pasos
- 

Introducción

El 21 de junio de 2023, junto con representantes del Informe de Monitoreo Global de la Educación de la UNESCO y el Grupo de Trabajo de Maestros (Teacher Task Force), la Red de Liderazgo Escolar (SLN) se reunió para una sesión de consulta.

La Red de Liderazgo Escolar (SLN) está compuesta por más de 500 directores de escuela y 165 expertos en educación de 57 países. En su tercer año, la SLN está colaborando estrechamente con el equipo del Informe de Monitoreo Global de la Educación (GEM) para contribuir al informe de 2024 sobre Liderazgo en Educación.

A través de talleres y sesiones de consulta, los miembros de la SLN compartirán sus valiosas perspectivas sobre temas clave relacionados con el estado del liderazgo escolar, tanto dentro como fuera del entorno escolar.

Este año, el enfoque del liderazgo escolar gira en torno a tres áreas de habilidades cruciales: las personas, la instrucción y la organización. El aspecto de las personas abarca habilidades como el cuidado, la comunicación, el establecimiento de redes, la generación de confianza y el fomento de la confianza en uno mismo. La instrucción implica habilidades como la observación, la retroalimentación, la pedagogía, el desarrollo del currículo y la experiencia en evaluación. La dimensión de la organización incluye habilidades en la utilización de datos, la integración de la tecnología, el pensamiento estratégico y la asignación de recursos.

La primera reunión global de la SLN se centró en el tema de los roles y estándares de los líderes escolares, profundizando en las tres áreas mencionadas anteriormente. Este informe, destaca los aspectos clave discutidos por los líderes escolares y los expertos en educación en estas tres áreas, enriqueciendolo con la experiencia y los conocimientos diversos dentro de la SLN, teniendo como objetivo contribuir con perspectivas valiosas sobre el liderazgo en educación, fomentando cambios positivos y promoviendo prácticas efectivas de liderazgo escolar a nivel mundial.

Personas

Desarrollo y apoyo del personal



"En nuestra escuela rural, necesitamos un diálogo claro, una escucha activa, un trabajo colaborativo y una comunicación efectiva como pilares esenciales para brindar una educación de calidad a nuestros estudiantes".
Líder Escolar, Uruguay.

Los líderes escolares no pueden liderar las escuelas solos, especialmente cuando las responsabilidades son grandes. Si bien, pueden tener la mayor responsabilidad y oportunidades para ejercer el liderazgo donde se depositan grandes expectativas en ellos, otros actores interesados en las escuelas también deben proporcionar liderazgo, por lo que existe interés en cómo se distribuye el liderazgo.



Los miembros de la red discutieron su papel, como líderes escolares, en el desarrollo, apoyo y retención del personal escolar, con un enfoque especial en el personal docente. Se analizaron los desafíos actuales, las limitaciones sistémicas y los factores facilitadores.

School Leadership Network
Topic: School leadership roles and Standards
 Subtopic: People

Breakout room #1
 Facilitator: Adishree
 Note taker: Kate Linvers

What challenges do you currently face in this topic?

- Teacher and staff shortages
- Teacher and staff turnover
- Teacher and staff workload
- Teacher and staff professional development
- Teacher and staff well-being
- Teacher and staff engagement
- Teacher and staff retention
- Teacher and staff recruitment
- Teacher and staff selection
- Teacher and staff induction
- Teacher and staff supervision
- Teacher and staff evaluation
- Teacher and staff appraisal
- Teacher and staff feedback
- Teacher and staff communication
- Teacher and staff collaboration
- Teacher and staff leadership
- Teacher and staff innovation
- Teacher and staff research
- Teacher and staff practice
- Teacher and staff improvement
- Teacher and staff excellence

How does it work in your country?

- (Shanti Moroni Aidi) - Mozambique** - Towards distributed leadership in Australia.
- (Suzanne) (India)** - Focus is on completion of work, demand by the school management, taking on too many things.
- (Chaiti) (Cang India)** - Teacher often come into the profession having training also to budget challenges and low salaries, therefore many in other professions.

If you could improve it, what proposals would be the most important?

- (Samritha) (Shri)** - common understanding of what skills students need.
- (Suzanne) (India)** - Professional Development and focus on the overall well-being would help in retaining the teachers.
- (Sushita) (India)** - Focus on program for school principals and effective teaching and skills required.

[Lee más aquí](#)

ASPECTOS CLAVE

PERSONAS: Desarrollo y apoyo al personal

Construir confianza



Los líderes escolares aspiran a construir una cultura donde los docentes se sientan valorados, colaboren, innoven y tengan un sentido de pertenencia.

Sin embargo, encuentran difícil mantener unidos a sus equipos mientras lidian con una carga de trabajo creciente después de la pandemia, falta de autonomía pedagógica, transiciones de docentes, violencia escolar y cambios constantes en las leyes educativas.

Retención y preparación de docentes



Los líderes escolares reconocen la importancia de ofrecer a los docentes programas de desarrollo profesional continuo, reducir las cargas administrativas y brindar programas integrales de bienestar a través de diálogos seguros y abiertos.

Sin embargo, encuentran difícil cumplir con esto debido a la falta de autonomía para ofrecer mejores salarios e influir en los procesos de selección de docentes. La escasez aguda de docentes y los programas de capacitación de baja calidad agravan estos desafíos.

Abordando los sesgos y estereotipos de género



Los líderes escolares reconocen la importancia de crear entornos inclusivos donde todos los docentes, independientemente de su género, se sientan respaldados, respetados y empoderados para tener éxito.

Sin embargo, los líderes escolares se sienten poco preparados para desafiar los estereotipos sociales que perpetúan, en especial la noción de que la enseñanza es un "trabajo de mujeres".

LIDERANDO EL CAMINO

PERSONAS: Prácticas inspiradoras

Construir confianza

En **Australia**, se ha implementado un movimiento escolar centrado en el liderazgo distribuido, fomentando el desarrollo de iniciativas como el establecimiento de una agenda compartida. De manera similar, en **Uruguay**, las escuelas organizan reuniones semanales para intercambiar mejores prácticas y mejorar la visión colectiva de la comunidad escolar.

Uruguay también demuestra cómo la confianza puede reflejarse en la autonomía. Se permite a los docentes elaborar documentos, incluyendo evaluaciones, basados en sus propias proyecciones de aprendizaje y trabajo. Esto, les empodera para realizar contribuciones significativas al tiempo que reciben el apoyo y la orientación esenciales que necesitan. Esta práctica también la recomiendan los directores escolares en **Ecuador**.

Retención y preparación de docentes

En **Argentina**, los directores escolares demuestran mejores prácticas al reconocer a los docentes como individuos integrales, priorizando la provisión de retroalimentación individualizada y herramientas socioemocionales que abordan su bienestar. Este enfoque integral contribuye significativamente a la retención y al desarrollo profesional de los docentes.

Por otro lado, **Brasil** muestra la relevancia de fortalecer los equipos a través de la capacitación y el análisis de datos, lo que permite a los educadores basar sus acciones en la coherencia de los resultados. Adicional a esto, el sistema educativo en **India** a menudo enfrenta desafíos debido a la división entre los sectores público y privado.

Abordando los sesgos y estereotipos de género

En **Australia**, un ejemplo de esta conclusión es WomenEd, que trabaja diligentemente para apoyar a las mujeres en el liderazgo educativo proporcionando capacitación y empoderando comunidades. Esta iniciativa tiene como objetivo derribar estereotipos basados en los roles que las mujeres ocupan en las escuelas.

Instrucción

Fortalecimiento de las prácticas de enseñanza y aprendizaje



También nos enfrentamos a la dificultad de centrarnos (aún) en la memorización sin espacio para la creatividad. La falta de capacitación docente nos mantiene atrapados en prácticas redundantes.

Líder Escolar, Nepal.



El liderazgo escolar ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, pasando de roles administrativos y burocráticos a enfoques más colaborativos y orientados a resultados. Sin embargo, las transformaciones específicas en el papel de los líderes escolares varían según los países y contextos. Algunos países han experimentado un cambio hacia líderes escolares como gestores centrados en resultados y rendición de cuentas, mientras que otros han adoptado modelos colaborativos con responsabilidades compartidas.

Los miembros de la red reflexionaron sobre su papel como líderes escolares en observaciones en el aula, brindando orientación y retroalimentación sobre prácticas pedagógicas y evaluaciones, entre otros aspectos. Discutieron los desafíos actuales, las limitaciones sistémicas y los factores facilitadores.

School Leadership Network
Topic: School leadership roles and Standards
Subtopic: Instruction
Breakout room #2
Facilitator: Rob
Note taker: Carol Agui

What challenges do you currently face in this topic?

- Nepal: High drop-out rates (education is not mandatory in practice). Students are often absent from school. The teaching focuses on memorization, less on creativity. Corporal punishment is still used for discipline. Lack of teacher training (to teach more creatively without violence).
- UK: Examination system (high autonomy of school principals but restrictive assessment system that focuses on exam preparation (issues of autonomy); 2. High stress caused by inspection visits (impacts on wellbeing); 3) increasing workload - following COVID-19, managing diversity.
- Ghana: Inspection challenges experienced by instructional leaders (more judgemental than supportive, valuing those who don't meet the expectations). Performance of schools is based on student outcomes only (excessive focus on tests), grades linked to funding.
- Australia: Principals' workload and well-being need to be addressed. High attrition rates. High focus on tests. My school website (lack of transparency), steady challenges in funding (income stable).
- India: Inspection culture. School leaders are rarely involved/recognized in discussions around teaching and learning by governments (and even by other institutions like NGOs who support education in the country). Lack of feeling of empowerment.

How does it work in your country?

- India: Bureaucratic work is time consuming. The role of school principals is seen as an administrative role.
- Maldives: Bureaucratic approach. Centralized power. Role of school principals to mobilize colleagues.
- Australia: Professional standards for teachers and school principals have been adopted.
- UK: No discourse on 'instructional leadership' (too narrow). The focus is on pedagogy and improvement of teaching and learning.
- Uganda: The focus on capacity building. School principals are more involved in building structure and relationships. Dedicating specific time to ensuring teaching and learning is the focus.
- Nepal: Two types of educational systems: public (free) and private (fee-paying).

If you could improve it, what proposals would be the most important?

- UK: Need to focus on teaching and learning, need to be free from bureaucracy (e.g. employing a business manager) need time to work on teaching and learning and to secure resources to support teachers to work collaboratively.
- Make changes in the system based on network discussions.
- Uganda: To build capacity of practitioners, to increase the autonomy of school leaders (to free them), support in professional learning and training, continuity, to provide resources.
- Need of professional development on instructional leadership.
- Australia: Revision of what training content. Focus on shared accountability and communities of practice in schools for transformation.

IMPORTANCE OF CONTEXT to ensure more equity.

[Lee más aquí.](#)

ASPECTOS CLAVE

INSTRUCCIÓN: Fortalecimiento de las prácticas de enseñanza y aprendizaje



Apoyo versus "Inspección"

Muchos líderes escolares abogan por un cambio de una cultura enfocada en la inspección a una cultura de apoyo que fomente el crecimiento profesional y la colaboración entre los docentes, promoviendo un ambiente de aprendizaje positivo tanto para los educadores como para los estudiantes.

En particular, los líderes escolares en Iberoamérica enfrentan desafíos en el campo de la instrucción debido a una burocracia excesiva que limita su capacidad para apoyar a los docentes.



Sobrecarga de tareas administrativas

Los líderes escolares expresaron preocupación por la carga excesiva de tareas administrativas, que puede restarles capacidad para centrarse en el liderazgo pedagógico y en establecer relaciones con los docentes, estudiantes y la comunidad escolar en general.

Los líderes escolares enfatizaron la importancia de diseñar una carrera docente clara, el desarrollo de competencias efectivas, la asignación de tiempo remunerado para capacitación y trabajo formativo, la promoción de redes y liderazgo colectivo para compartir responsabilidades y evitar una sobrecarga burocrática.



Excesiva atención a los resultados de los exámenes

Algunos líderes escolares resaltaron las consecuencias negativas de un énfasis excesivo en los resultados de pruebas, ya que puede limitar el currículo, obstaculizar la creatividad y promover una enseñanza centrada en las pruebas, en lugar de fomentar un aprendizaje y desarrollo holístico entre los estudiantes.

LIDERANDO EL CAMINO

INSTRUCCIÓN: Prácticas inspiradoras

Apoyo versus "Inspección"

En **Uganda**, se enfatiza la importancia de los directores escolares en el establecimiento de estructuras y en la promoción de relaciones, asignando tiempo dedicado para asegurar que la enseñanza y el aprendizaje sigan siendo el enfoque principal. Esto reafirma que, enfatizar la importancia del contexto ayuda a promover una mayor equidad en los resultados educativos.

Además, en **España**, se recomienda asignar tiempo remunerado sin estudiantes, lo que permite a los docentes y directores escolares dedicar horas a la capacitación y al trabajo formativo dentro de las escuelas.

Sobrecarga de tareas administrativas

Australia ha implementado estándares profesionales para docentes y directores escolares, estableciendo un marco para sus roles y responsabilidades. Por otro lado, en **Uganda** el enfoque se centra en mejorar la capacidad de los actores involucrados y otorgar mayor autonomía a los líderes escolares, aliviándolos de las cargas administrativas al tiempo que brindan apoyo para contextualizar la enseñanza y el aprendizaje. Mientras tanto, en **España** se ha desarrollado un Modelo de Desempeño Profesional que permite a los líderes autoevaluar sus competencias y participar en 120 horas de desarrollo profesional personalizado, alineado con sus prioridades institucionales, escolares y personales.

Excesiva atención a los resultados de los exámenes

En **Uganda**, se enfatiza la necesidad de desarrollo profesional en liderazgo pedagógico para cambiar el enfoque de los resultados de las pruebas hacia un desarrollo educativo holístico. En ello, **Australia** destaca la importancia de revisar el contenido de la formación inicial, con un énfasis particular en fomentar la responsabilidad lateral y establecer comunidades de práctica en las escuelas para facilitar el aprendizaje transformador.

Así mismo, **España** implementa prácticas de observación y reflexión, donde los docentes participan en protocolos amistosos de observación y reuniones de coaching y mentoría. Esto también destacado en **Chile** al tomar un enfoque en crear redes y fomentar un liderazgo colegiado, permitiendo a los directores compartir responsabilidades y evitar ser abrumados por las tareas burocráticas impuestas por los sistemas educativos.

ORGANIZACIÓN

Gestión escolar eficaz

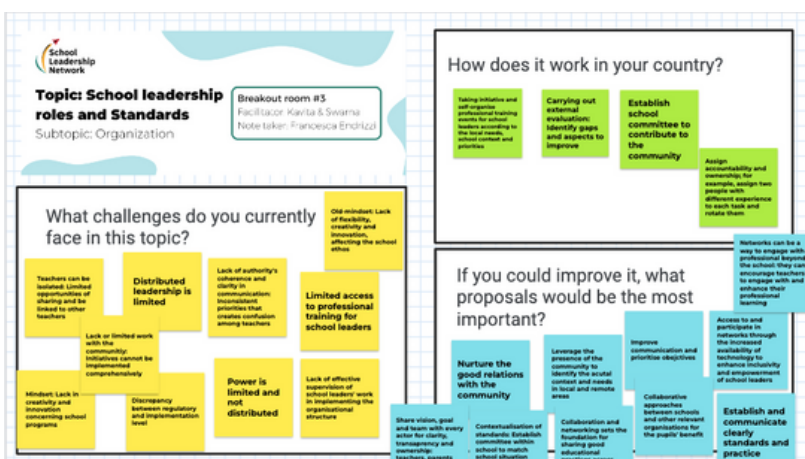


Podemos organizar los retos de coherencia y articulación en el trabajo diario en 3 niveles: Macro en el sistema, organizativo en la escuela y sus procesos, micro en el aula con los retos pedagógicos. La falta de coherencia da lugar a mensajes incoherentes sobre las prioridades y objetivos clave, lo que a su vez genera confusión entre los profesores.

Líder escolar, Colombia

Los contextos educativos varían más allá de la gobernanza y la rendición de cuentas. Las escuelas enfrentan diversos desafíos, como la gestión de recursos complejos y la adaptación a habilidades en constante evolución. Así mismo, los recursos limitados exigen un liderazgo creativo, mientras que las emergencias o comunidades diversas requieren líderes con una comprensión integral de su entorno.

Los miembros de la red discutieron su papel como líderes escolares en el trabajo con los recursos existentes, las políticas y la creación de una cultura de aprendizaje y pertenencia.



[Read More Here](#)

ASPECTOS CLAVE

ORGANIZACIÓN: Gestión escolar eficaz

Compromiso de la Comunidad



Los líderes escolares reconocen el papel vital de la participación de la comunidad en fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y de apoyo. Comprenden que al involucrar activamente a los padres, organizaciones locales y partes interesadas, pueden crear asociaciones que mejoren los resultados de los estudiantes. Sin embargo, luchan por establecer asociaciones auténticas con los miembros de la comunidad para implementar proyectos basados en la comunidad de manera efectiva.

Falta de formación profesional para los directores de escuelas



Muchos líderes escolares expresaron frustración por la limitada disponibilidad de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional adaptadas específicamente a su rol. También señalaron la incoherencia en el sistema más amplio, lo que dificulta la comunicación e implementación de prioridades y objetivos a nivel escolar.

Ausencia de aprendizaje entre pares



Los líderes escolares a menudo se sienten aislados en sus roles, careciendo de oportunidades estructuradas para el aprendizaje y la colaboración entre pares. Destacan el valor de plataformas en las que puedan interactuar con otros líderes, intercambiar mejores prácticas y aprender de experiencias compartidas. Entendiendo que, a través de estas vías, los líderes esperan obtener nuevas ideas, ampliar sus perspectivas y desarrollar estrategias para superar los desafíos comunes que enfrentan en sus roles de liderazgo.

LIDERANDO EL CAMINO

ORGANIZACIÓN: Prácticas inspiradoras

Compromiso de la Comunidad

En **Indonesia e India**, se fomenta la participación de la comunidad a través del establecimiento de comités escolares. Estos comités permiten a los miembros de la comunidad contribuir activamente al desarrollo de la escuela al asignar responsabilidad de las tareas. Se observa un enfoque innovador, donde se asigna a dos personas con experiencias diferentes a cada tarea y se rotan regularmente, fomentando una participación diversa y colaborativa de la comunidad. De manera similar, en **Colombia** se forma una alianza entre empresas, municipios, instituciones de nivel medio y universidades, creando una sólida red que apoya la participación y colaboración de la comunidad en la educación.

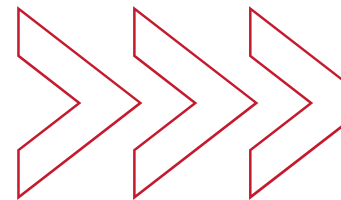
Falta de formación profesional para los directores de escuelas

En respuesta a la falta de capacitación profesional para líderes escolares, **Indonesia e India** se centran en llevar a cabo evaluaciones externas para identificar brechas y áreas de mejora. Este proceso de evaluación ayuda a comprender las necesidades específicas y los desafíos que enfrentan los líderes escolares, proporcionando una base para iniciativas de capacitación dirigidas. En **Colombia**, se realizan esfuerzos para generar marcos de buena gestión, estableciendo las bases para el trabajo y el rol de los directores escolares. Además, en **Argentina**, se hace hincapié en la coherencia interna y en reconfigurar el perfil de los líderes escolares para alinearlos con las demandas educativas en evolución.

Ausencia de aprendizaje entre pares

Indonesia e India abordan la falta de aprendizaje entre pares al fomentar que los líderes escolares tomen la iniciativa y organicen eventos de capacitación profesional basados en las necesidades locales, el contexto escolar y las prioridades. Este enfoque fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los líderes escolares, promoviendo un crecimiento profesional continuo. Además, la mayor disponibilidad de tecnología permite incrementar el acceso y participación en redes, mejorando la inclusión y empoderando a los líderes escolares. En **Brasil**, se realizan esfuerzos para regular la autonomía de los líderes escolares tanto en el sector público como en el privado, asegurando que todos los líderes tengan la libertad necesaria para innovar.

Caminos para mejorar las condiciones



A continuación se exponen algunas de las recomendaciones y sugerencias compartidas por los miembros al debatir los detalles de cada aspecto clave.

Aspectos clave	Respuestas de los miembros de la Red de Liderazgo Escolar
Personas	<ul style="list-style-type: none">• Revitalizar el desarrollo profesional ofrecido a los docentes, con un enfoque especial en el bienestar (¡primero para ellos mismos!)• Programas para dotar a los líderes escolares de habilidades facilitando la construcción de una comprensión y visión compartida para los resultados de los estudiantes.
Instrucción	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la autonomía otorgada a los líderes escolares y apoyar su papel como líderes instructivos.• Aumentar el acceso a cursos de liderazgo instructivo y oportunidades de aprendizaje para los líderes escolares.
Organización	<ul style="list-style-type: none">• Las autoridades deben establecer y comunicar objetivos claros, estándares y prácticas.• Incentivar la participación en redes y otras plataformas globales para animar a los líderes escolares a aprender de otros y fortalecer sus prácticas.

Próximos pasos

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Estamos ansiosos por profundizar en algunas de estas preguntas y hemos delineado algunas áreas de exploración para la red.



01 Más preguntas para explorar

¿En qué medida y a través de qué prácticas contribuye el ejercicio del liderazgo a mejorar los resultados educativos?
¿Qué condiciones sociales, culturales, de gobernanza u otras son necesarias para el ejercicio efectivo del liderazgo en educación? ¿Qué factores influyen en la selección, preparación y desarrollo de los líderes escolares?



02 Próxima reunión global

Nuestra próxima reunión global está programada para el 16 de agosto de 2023 y se centrará en el tema de la escasez de docentes. ¡Por favor, manténgase atento a los detalles sobre la inscripción!

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente su continuo apoyo en nuestro empeño por alimentar una red mundial dedicada al liderazgo escolar. Gracias por formar parte de nuestro viaje.

Fatou Niang, Especialista Principal en Educación, UNESCO TTF
Anna D'Addio, Analista Principal de Políticas, Informe GEM de la UNESCO
Kate Linkins, Especialista en Comunicación, Informe GEM de la UNESCO
Emilia Soto Echeverri, UNESCO
Robert Ford, Director de escuela, Moldavia
Kavita Singh, Directora de escuela, India
Manuel Urrutia Torres, Director de escuela
Daniel April, UNESCO
Francesca Endrizzi, UNESCO
Felicitas Irasuzta, Fundación Varkey
Hernán González, Fundación Varkey
Matías Sojo, Fundación Varkey

Un agradecimiento especial a nuestros intérpretes:

Melina Gill
Dewantoro Ratri
Sharon Widjaja

Y a todo nuestro equipo:

Pilar Andres, Fundación Varkey
Lucila Malnatti, Fundación Varkey
Juanita Sánchez, Fundación Varkey
Adhishree Parasins, Global School Leaders
Swarna Surya, Líderes Escolares Mundiales
Lauren Sarruf, Líderes Escolares Mundiales



The logo features a stylized arrow pointing upwards and to the right, with a yellow-to-orange gradient. A green swoosh is positioned to the left of the arrow's tail.

School Leadership Network



[Visita nuestra página web](#)