

# 2024/5 GEM txostena: Lidergoa hezkuntzan Lideratzea, ikasteko

## LIDERATZEA, IKASTEKO

Azaleko argazkia: ©UNICEF/UN0614639/Ibarra Sánchez



Hezkuntzaren arloko liderrek, askotan bazter utziak izanagatik, beren erakunde eta taldeen norabidea markatzen dute. Denek ez dute lidergo-modu bera, askotariko moldeak daude, eta, horregatik, zaila da haien ekintzen eragina neurtzea. Hala ere, eskola, politika eta sistema mailako lider onak behar ditugu, hezkuntza norabide egokian bultzatzen lagunduko dutenak, batez ere hezkuntza-erronkek etsigarriak izaten jarraitzen dutelako.

### AURKIKUNTZA NAGUSIAK

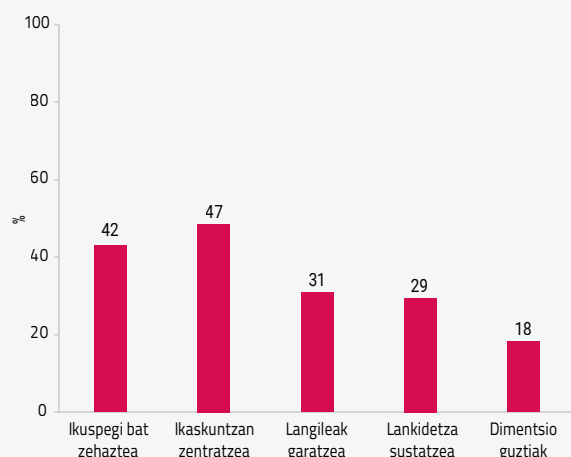
**Hezkuntza-liderrak kudeatzaile baino gehiago dira. Aldaketaren eragile dira.**

- **Arduradun politikoek erronka handi bat dute:** nola bermatu gaitasun eta ikuspegi egokiak dituzten pertsonak identifikatuak, hautatuak, prestatuak eta lagunduak izango direla, lider bihurtu daitezten.
- **Estatuek eskola, sistema eta politika mailan egiten dituzten planek lidergoaren funtsezko lau dimentsio sustatu behar dituzte:** espektatibak zehaztea, ikaskuntzan zentratzea, lankidetzaren sustatzea eta pertsonak trebatzea. Ikastetxeetako zuzendariak prestatzeko eta trebatzeko ikastaro eta programak oro har aztertuz gero, ordea, garbi ikusten da ozta-ozta horien erdiak bakarrik daudela bideratuta lau dimentsio horietakoren bat lantzerako eta bostenek bakarrik jorratzen dituztela lau dimentsioak.

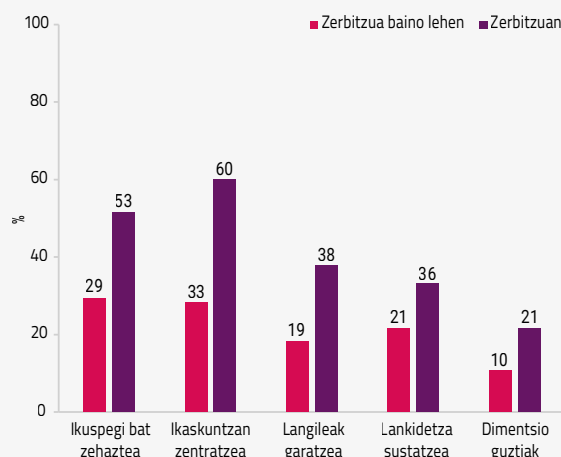
#### 1. IRUDIA:

Zuzendariak prestatzeko eta trebatzeko programen bostenek bakarrik jorratzen dituzte lidergoaren lau dimentsioak. Eskola-zuzendariak prestatzeko eta trebatzeko programen ehunekoak, interes-arloaren arabera; hautatutako herrialdeak, 2024.

a. Guztira



b. Motaka



*Oharra:* Azterketa hori 92 herrialdetako 132 programari buruzko informazioan oinarrituta dago.

*Iturria:* GEM txostenaren lantaldea, PEER herrialde-profilen azterketatik abiatuta.

## Ikastetxe onek zuzendari onak behar dituzte.

- **Zuzendari eraginkorrek ikasleen onena ateratzen dute.** Egindako kalkuluen arabera, AEBn zuzendariak eta irakasleek lidergoaren arloan egiten dituzten ekarpenen eragina ikasleen emaitzen aldakuntzaren % 27rainokoa da; irakasleek ikaskuntzan duten eraginaren ostean justu hurrena da, eskolak kontrolatzen dituen faktoreen artean.
- **Zuzendari eraginkorrek irakasleen onena ateratzen dute.** 32 herrialdetan egindako ikerketa batean ikusienez, lidergo sendoa izatea irakaskuntza-jardunak hobetzearekin lotuta dago. Mundu mailan, herrialdeen % 57k espero dute zuzendariak beren behaketetan oinarritutako informazioa ematea irakasleei. Alabaina, irakasleen jarduna gainbegiratzen duten bigarren hezkuntzako zuzendarien proportzioa jaitsi egin zen, diru-sarrera handiko herrialdeetan: 2015ean % 81 zen, eta 2022an % 77.
- **Zuzendari eraginkorrek beren ikastetxeak leku seguru, osasungarri eta inklusiboak izatea bermatzen dute.** Eskola-jazarpena prebenitzea eta ikasleen segurtasuna bermatzea helburu garrantzitsuak dira eskola-liderrentzat. AEBn, zuzendariak ikasketa-plana egokitu zuten, COVID-19aren pandemian ikasleen ongizate sozial eta emozionalari lehentasuna emateko. Maltan, zuzendariak komunitateekin elkarlanean aritu ziren, hizkuntza-laguntza behar zuten migratzaileenganako inklusiboa zen eskola-kultura bat garatzeko.

## Lidergoa eraginkorra izango bada, ezinbestekoak dira kontratazio-praktika bidezkoak, konfiantza eta hazteko aukerak.

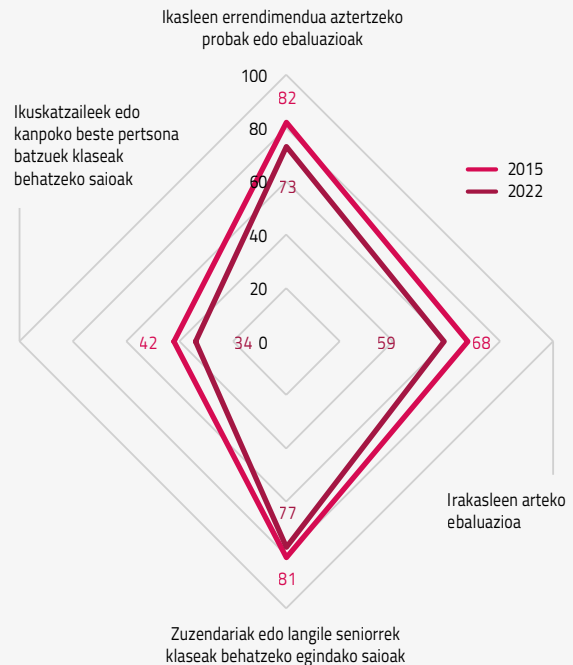
- **Talentua erakartzeko eta atxikitzeko, kontratazio-prozesu ireki eta lehiakorrek behar dira.** Ikastetxeetako zuzendariak izendatzean diskrezionalitate politikoa mugatzeak eskolako emaitzak hobetzen ditu. Mundu mailan, ordea, herrialdeen % 63k bakarrik dituzte lehen eta bigarren hezkuntzako ikastetxeetako zuzendariak kontratatze prozesu ireki eta lehiakorrek.
- **Irakasle onenek ez dute zertan izan zuzendari onenak.** Herrialdeen % 76k eskatzen dute zuzendariak irakasle erabat kualifikatuak izatea, baina 10etik 3k soilik eskatzen dute kudeaketan ere eskarmentua izatea.
- **Autonomiak liderren potentzialtasuna askatu dezake.** Emaitza onenak dituzten hezkuntza-sistemak zuzendariei giza baliabide eta finantza-baliabideei buruzko erabakiak hartzeko autonomia gehien ematen dietenak izan ohi dira. Baina herrialde aberatsenetan, zuzendarien erdiak baino gutxiago arduratzen dira ikastaroen edukiaz edo irakasleen soldata-mailak ezartzeaz. Eta herrialdeen ia % 40k ez daukate legez onartua goi-mailako irakaskuntza-erakundeen autonomia.
- **Lider profesionalek prestakuntza eta formakuntza behar dute.** Eskola-lidergoaren estandarrek lagungarriak izan daitezke prestakuntza-programak orientatzeko, adieraziz zer gaitasun behar diren, herrialde gehienek adostu eta ezarritakoa kontuan hartuta. Alabaina, herrialde aberatsenetako zuzendarien ia erdiek ez dute inolako prestakuntzarik jasotzen izendatu aurretik, eta herrialdeen % 31k bakarrik dituzte zuzendari berrien sartze-prozesuetarako arauak. Datuen erabilera, finantza-kudeaketa, alfabetatze digitala eta bestelako zenbait gaitasun praktikoko ereduak dira, baina herrialde aberatsenetako zuzendarien laurdenek ez dute formakuntza egokirik arlo horietan.

## Eskola-liderrek oso gutxirekin gehiegi egitea espero da.

- **Ikastetxeen funtzionamenduan eskakizun gehiegi daude, zuzendariei ikuspegi bat zehazteko nahikoa asti utzi nahi bazaie.** Zuzendariei buruzko espektatiba altuegiak izan ohi ditugu. Ikastetxeetako zuzendariak funtsezko eginkizuna jokatzen dute erreformak eraginkortasunez aplikatu behar direnean. Horretaz gain, zenbait herrialdetan, ikastetxeetako zuzendarien jarduna zorrotz aztertzen da, kontuak emateko mekanismo berriak direla eta. Hala ere, errenta ertaineko 14 herrialdetako zuzendarien artean egindako inkesta batek agerian utzi zuenez, zuzendariak beren denboraren % 68 ohiko kudeaketa-lanetan ematen dute. Gutxi gorabehera, ELGAko herrialdeetako ikastetxe publikoetako zuzendarien herenek eta ikastetxe pribatuak zuzendarien bostenek adierazi zuten irakaskuntza-lidergorako nahikoa asti ez zutela.

## 2. IRUDIA:

Diru-sarrera altuko herrialdeetako ikastetxe-zuzendariak irakaskuntza-jardunen gainbegiratzea murriztu behar izan zuten. Irakaskuntza gainbegiratzeko jardunean hautatu zituztela adierazi zuten bigarren mailako hezkuntzako ikastetxe-zuzendarien ehunekoa; ELGAko herrialdeak, 2015 eta 2022.



Iturria: ELGA (2023).

### **Eskola-liderrek ez dute heroi izan behar. Lidergoa partekatuta, eskola hobeak eraikitzen dira.**

- **Lidergoa eskola guztian partekatzeak lankidetzan ikasteko ingurune bat sortzen du.** Lidergo partekatuak denak ahalduz ditu: irakasleak, ikasgeletan lider izan daitezkeen; ikasleak, ikaskideekin lider aktibo izan daitezkeen, eta gurasoak nahiz hezkuntza-komunitateko gainerako kideak, gehiago inplika daitezkeen. Hala eta guztiz ere, formakuntza-programetan gutxien nabarmentzen den lidergoaren dimentsioa lankidetzatza da, hain zuzen.
- **Nahiko maiz, eskola-lidergoa hierarkikoa da.** Zuzendariordeak eta irakasleak eskola-helburuak lortzen lagundu dezakete, eginkizun, prestakuntza eta pizgarri argiak ematen bazaizkie. Baina herrialdeen erdiek soilik azpimarratzen dute esplizituki irakasleen arteko lankidetzatza beren lidergo-estandarretan, eta liderrei formakuntza emateko programen herenak soilik zentratzen dira horretan. Herrialdeen % 80 inguruk eskola-kontseiluetan irakasleak egotea eskatzen dute; % 83k, gurasoak egotea; % 62k, komunitateko kideak egotea, eta % 57k, ikasleak egotea.

### **Sistemako liderrek ez dute behar adinako arretarik jasotzen lidergo-planetan.**

- **Hezkuntzako funtzionarioak, bai tokikoak eta bai sistema zentralekoak, lider potentzialak dira.** Sistema osoa hobetzea eta hezkuntza-errefera eta -politika harmonizatzea bultzatu dezakete. Herrialdeek gero eta onartuago daukate funtzionario horiek eragin handiagoa izan dezaketela autonomia handiagoa ematen bazaie.
- **Sistemako liderrak eraginkorrak dira beste eragile batzuekin lan egiten dutenean.** Mexikoko Puebla estatuan, hezkuntza-erreferaren arrakasta sistema guztiaren ahalegin koordinatuen emaitza izan zen, eta tartean zegoen hezkuntza-funtzionarioen lidergoa.

### **Hezkuntza-ministroek ingurune politiko konplexuetan jarduten dute. Haien agintaldia hain laburra izatea erroka handia da.**

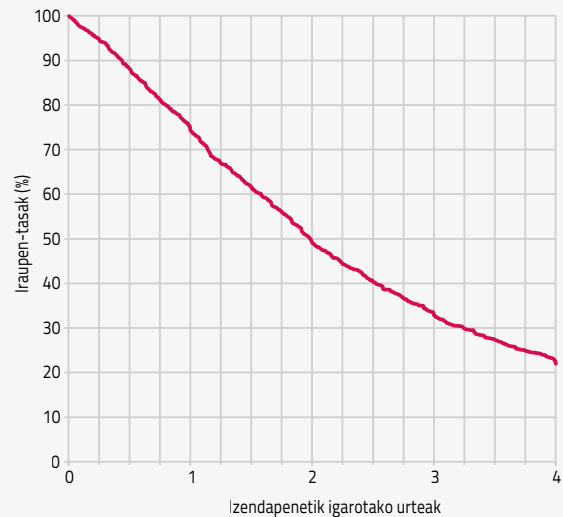
- **Ministroek hainbat eskakizun bateratu behar izaten dituzte oso agintaldi laburretan, eta sarritan irakaskuntzako eskarmenturik gabeak dira.** GEM txostenaren mundu mailako datu-base berri batek erakusten duenez, 2010az geroztik hezkuntza-ministroen erdiek izendatuak izan eta bi urtera kargua utzi dute; % 23k bakarrik dute aurretik nolabaiteko eskarmentua irakaskuntzan eskoletan.
- **Lider politikoek zuhur jokatu behar dute beren konpromiso politiko eta komunikazioetan, beren erreformak egia bihurtuko badira.** Koalizioak osatzeak eta harremanak sendotzeak konpentsa ditzakete denbora falta eta datu onen gabezia, baita egon litezkeen aurkako iritziak ere.
- **Agintaldien laburtasunak erreformak zailtzen ditu.** Munduko Bankuak 2000 eta 2017 artean 114 herrialdeetan aztertutako hezkuntza-proiektuetan ikusi zenez, ministerioetako txandakatzeen eta proiektuen emaitzen artean korrelazio negatibo nabarmena dago.

### **Lidergo-postuetan emakume gehiago egoteak hezkuntzan emaitza positiboak izan ditzake.**

- **Lider politiko emakumezkoek hezkuntzari lehentasun handiagoa eman diote homologo gizonezkoek baino.** Parlamentariak emakumezkoak izan direnean, lehen hezkuntzako gastua handitu egin da mundu osoan. Alabaina, ministro emakumezkoen ehunekoa gutxi handitu da: 2010-2013 bitartean % 23 ziren, eta 2020-2023 bitartean % 30.
- **Zenbait azterlanek iradokitzen dutenez, ikastetxe-zuzendariak emakumezkoak direnean gizonezkoek baino ikaskuntza-emaitza hobeak lortzen dituzte.** Afrika frankofonoan, zuzendari emakumezkoa duten lehen mailako ikastetxeetako ikasleak matematikan eta irakurmenean gutxienez sei hilabete aurreratuago egon ohi dira zuzendari gizonezkoa duten ikastetxeetako ikasleak baino.
- **Irakasten emakume askok dihardute; ikastetxeak zuzentzen, ordea, askoz gutxiagok.** Lehen eta bigarren hezkuntzako zuzendari emakumezkoen ehunekoa, batez beste, irakasle emakumezkoen batez besteko ehunekoa baino gutxienez 20 puntu txikiagoa da. Munduko herrialdeen % 11k bakarrik hartu dituzte neurriak zuzendarien kontratazioan genero-aniztasunaren gaiari heltzeko.

### **3. IRUDIA:**

**Izendatuak izan eta bi urtera, ministroen % 51k kargua utzi dute.** Hezkuntza-ministro batek karguan jarraitzeko probabilitatea, izendatu zutenetik igarotako denbora kontuan hartuta.



*Oharra:* Azterketa hori 2010eko urtarrilaren 1etik 2023ko abenduaren 31ra arteko datuetan oinarrituta dago, eta 211 hezkuntza-sistematako 1.412 hezkuntza-ministro hartu dira kontuan.

*Iturria:* GEM txostenaren lantaldeak egindako azterketa.

## Eragile askok hezkuntza-sistemen zuzendaritzan eraginez egiten dute lidergo-lana.

- Irakasleen eta ikasleen sindikatuek, enpresaren arloko liderrek, akademikoek eta gizarte zibilak gobernuei erantzukizunak eskatzen dizkiete, presioa egiten dute eta sentsibilizatu egiten dute. Eragiteko indarrak badu garrantzia: AEBn, *think tank* batzuek puntuazio baxua dute ezagutza teknikoetan, eta puntuazio altua Kongresuan izaten diren hezkuntzari buruzko eztabaidetan; beste kasu batzuetan, berriz, kontrakoa gertatzen da
- Nazioarteko erakundeek hezkuntzari buruzko mundu mailako eztabaida kokatzen eta oinarritzen laguntzen dute, bai eta herrialdeetako hezkuntza-sistemak finantzatzen ere. Dena den, gerta daiteke espazioa eta eragiteko indarra lortzeko lehiak bultzatuta hezkuntza hobetzeko helburutik desbideratzea eta, ondorioz, haien zilegitasuna auzitan jarria geratzea, gaitasun edo eraginkortasun ezagatik.

## 4. GJHrako AURRERAPENARI BURUZKO AURKIKUNTZA NAGUSIAK

### Gaur egun inoiz baino haur gehiago daude eskolatuta eta hezkuntzan aurrera egiten.

- Hezkuntzan parte hartzen duten 3 urtetik beherako haurren kopuruak gora egin du mundu osoan eta, batez ere, ehuneko 10 puntu baino gehiago igo da Saharaz hegoaldeko Afrikan azken hamarkadan.
- 2015etik, 110 milioi haur, nerabe eta gazte gehiago joan dira eskolara.
- Amaiera-tasak ere handitzen ari dira: 40 milioi gazte gehiagok amaitzen dute gaur egun bigarren hezkuntza 2015ean baino.
- 2010az geroztik, hirurgarren hezkuntzako eskolatze-tasa gordina % 30etik % 43ra igo da, eta are azkarrago Latinoamerikan eta Kariben nahiz Ekialdeko Asian eta Hego-ekialdekoan.

### Baina atzean geratzen direnak dira lortzen zailenak; horrek hezkuntzaren aurrerapenean geldialdi bat eragiten du, eta, gatazka kasuetan, atzerapausoa.

- 5 urtekoen matrikulazioa % 75 inguruan geldituta dago azken hamarkadan.
- Mundu mailan, 251 milioi haur eta gazte daude eskolatu gabe gaur egun; 2015ean baino % 1 gutxiago bakarrik da hori. Horietatik 129 milioi mutilak dira, eta 122 milioi neskek. Gizarte-arauek eta pobrezia areagotu egiten dute bazterketa: 10 haur, nerabe eta gaztetik 6 inguru eskolatu gabe daude Afganistanen eta Nigerren.
- Haur gehiegi berandu hasten dira eskolan eta ikasturtea errepikatzen dute Saharaz hegoaldeko Afrikan: % 26k lehen hezkuntzako beren mailari dagokiona baino gutxienez bi urte gehiago dituzte; % 35 bigarren hezkuntzako lehen zikloan dagokiena baino zaharragoak dira.
- Bigarren hezkuntza amaitutakoen tasa 2015ean % 53 izatetik 2023an % 59 izatera igaro da. Mundu osoan, 650 milioi bigarren hezkuntzako ziurtagiria lortu aurretik uzten dute eskola.
- Bigarren hezkuntza amaitutakoen tasetan lehen zeuden genero-arrakalak desagerrarazi dira mundu mailan, baina

oraindik ere oso handiak dira Saharaz hegoaldeko Afrikan. Han azken hamarkadan lortutako aurrerapen-erritmoa Erdialdeko eta Hegoaldeko Asian lortutakoaren erdia bakarrik izan da; azken eskualde horixe da neskek mutilak baino atzerago dauden munduko beste eskualde bakarra.

- Gutxienez bigarren hezkuntza amaitu duten helduen ehunekoa batez beste 5 puntu handitu da azken 10 urteetan. Erritmo berean jarraituz gero, beste 80 urte beharko lirateke bigarren hezkuntza denek amaitzea lortzeko.
- Helduen % 3k bakarrik hartzen du parte hezkuntzan eta formakuntzan. Partaidetza-tasak jaitsi egin dira 2015etik joera-datuak dituzten herrialdeen erdietan baino gehiagotan.
- Eskolei egindako erasoak 3.000 inguru izan ziren 2022an, Ukrainako gerrak gogortuta, eta berriro ere 2023an Palestinako Estatuko gerrarengatik. 2024ko uztaillean, Gazako eskolen % 61 zuzenean erasoak izanak ziren.

### Irakasleei eskatzen zaie maila apalegia da askotan, edo ez da betetzen.

- Ikasgeletan dagoen irakasle eskasia bi arrazoiren ondorio izan daiteke: irakasle izan nahi dutenen eskasiagatik edo lanpostu hutsen eskasiagatik. Lehen ohikoagoa da herrialde aberatsetan: adibidez, herrialde aberatsenetako 15 urteko gazteen % 4k bakarrik izan nahi dute irakasle. Bigarrena, berriz, herrialde pobreenetan gertatu ohi da: Senegalen, 2020an bakarrik, 1.000 irakasle kualifikatu baino gehiago zeuden irakasle-lanik gabe.
- Irakasle askok ez dute irakasle-lanerako behar den gutxieneko prestakuntza. Saharaz hegoaldeko Afrikan, proportzioa 2012an % 70 izatetik 2022an % 64 izatera jaitsi da. Europan eta Ipar Amerikan, berriz, 2010an % 98 izatetik 2023an % 93 izatera.
- Arauak eskualdez eskualde aldatzen dira. Herrialde gehienetan, lehen hezkuntzan irakasle jardun ahal izateko, lizentziatura bat behar da; Saharaz hegoaldeko Afrikako herrialdeen % 17an, aldiz, bigarren hezkuntzako lehen zikloko ziurtagiria izatea aski da.

### Ikaskuntza-emaitzen mailak jaisten ari ziren COVID-19aren aurretik ere, baina pandemiarekin batera joera hori bizkortzea gertatu da.

- Zaila da joerak zehaztea, oraindik ere datu-hutsune larria baitago mundu mailan: ikaskuntzaren ebaluazioen berri eskas emateak esan nahi du 680 milioi haurri buruzko informaziorik ez dagoela.
- 2022ko PISA (bigarren hezkuntzako lehen zikloaren amaieran) parte hartu zuten errenta ertain-altuko eta errenta altuko 70 herrialdeetako datuek erakusten dutenez, irakurmen-kompetentzia duten ikasleen proportzioa ehunekoetan 9 puntu jaitsi zen 2012tik 2018ra, eta 2022an, berriz, 3 puntu gehiago, % 47raino.
- Proba horietan bertan, matematikarako kompetentzia duten ikasleen proportzioa ehunekoetan 2 puntu igo zen 2012tik 2018ra, baina 2022, aldiz, 8 puntu jaitsi zen, %36raino. Litekeena da 2009tik epe luzerako beherakada bat gertatu izana. COVID-19ak gainbehera bizkortu du beharbada, baina baliteke egiturazko beste faktore batzuk ezkutatzea.
- 2021eko eta 2023ko AMPL inkestetan (lehen hezkuntzaren amaieran) parte hartu zuten Saharaz hegoaldeko Afrikako 6 herrialdeetako datuek erakusten dutenez, gutxi gorabehera 10 ikasletik 1ek bakarrik lortu gutxieneko irakurmen-kompetentzia, eta 10etik 2k bakarrik matematikarako kompetentzia.

### **Teknologiak lehen baztertuta zeuden ikasleei hezkuntzarako sarbidea errazten die, baina arazo berriak sortzen ditu.**

- Bigarren hezkuntzako goi-mailetan, 10 ikastetxetik 8 Internetera konektatuta daude. Konektibitateari dagokionez, iritsi beharreko erreferentzia-puntuetatik ehunekoetan hiru puntura bakarrik daude herrialdeak.
- Herrialdeen artean alde handiak daude oinarrizko jarduera informatikoekiko ohitura edo trebatze-mailari dagokionez: diru-sarrera altuko herrialdeetan 10 heldutik 8 eta diru-sarrera ertainekoetan 10 heldutik 3 bakarrik dira gai mezu elektronikoko bat fitxategi erantsi batekin bidaltzeko.
- Telefono adimendunekin lotutako jardueri dagokionez, diru-sarrera altuko herrialdeetan gazte eta helduen % 51k dakite nola konfiguratu segurtasun-neurriak gailu digitaletan, eta diru-sarrera ertaineko herrialdeetan, berriz, % 9k.
- Hezkuntza formala estuki lotuta dago teknologia digitaletarako kompetentzia-maila txikiagoa edo handiagoa izatearekin. Europar Batasunean, oinarrizko kompetentzia digitalak dituzten helduen proportzioak garbi erakusten du: bigarren hezkuntzako behe-mailetara arteko ikasketak dituztenen % 34k dituzte kompetentzia horiek, bigarren hezkuntzako goi-mailara artekoak dituztenen % 51k, eta bigarren hezkuntzatik gorakoak dituztenen % 80k.
- Jazarpenaren prebalentzia nesken artean mutilen artean baino azkarrago handitu da, neskek ziberjazarpenarekiko zaugarriagoak direlako. Neskek arrisku handiagoa dute, neurri batean behintzat, sare sozialetan denbora gehiago ematen dutelako.

### **Klima-aldaketa dela-eta, azpiegituretan eta ikasketa-planetan erronkak ditugu.**

- Mundu osoan, lehen hezkuntzako 4 ikastetxetik ia 1ek ez du edateko urik, ez saneamendurik, ez higienarako oinarrizko zerbitzurik. Bestalde, temperaturak igotzen eta hondamendi naturalak ugaritzen ari direla-eta, ikasleak eta ikastetxeak haietatik babesteko inbertsio handiagoak ere egin behar dituzte gobernuak.
- Hezkuntza berdearen edukiak gainbegiratzeko adierazle berri batek erakusten duenez, klima-aldaketari buruzko heziketa gehiago eman behar da lehen mailetan eta zientzian bakarrik baino ikasgai gehiagotan.

### **Estatu eta nazioarte mailan hezkuntzan egiten den inbertsioa gutxitzen ari da.**

- Mundu mailan, hezkuntzako gastu publikoa BPGaren ehuneko 0,4 puntu txikitu zen 2015 eta 2022 artean: batez besteko maila % 4,4tik % 4ra jaitsi zen.
- Hezkuntzak gastu publiko osoan duen proportzioa ehunekoetan 0,6 puntu jaitsi zen: 2015ean % 13,2 zen, eta 2022an % 12,6.
- Zorraren zerbitzuak gero eta pisu handiagoa izateak eragina du hezkuntzako gastuan. 2022an, Saharaz hegoaldeko Afrikako herrialdeek zorra ordaintzen ia bezainbeste gastatu zuten hezkuntzan.
- Gutxienez BPGaren % 4 eta gastu publikoaren % 15 hezkuntzara bideratzeko nazioarteko erreferentziatzko bi helburuei dagokionez, 171 herrialdetatik 59k ez zuten bi helburuetako bat bera ere bete.

- Haur bakoitzeko hezkuntzako gastua ia berdin mantendu da 2010etik.
- Hezkuntzara bideratutako laguntzaren proportzioa jaitsi egin da: 2019an % 9,3 zen, eta 2022an % 7,6.

## **GOMENDIOAK**

Lidergoa garrantzitsua da hezkuntzan. Hezkuntza-erakundeak, hezkuntza-sistemei eta gizarteei aldarazten eta hobetzen laguntzen die. Liderrek ez dute beren kabuz jarduten, sistema politikoa aldatzen laguntzen duten beste eragile batzuei erantzuten diete: parlamentariak, ikertzaileak, nazioarteko erakundeak, gizarte zibila, sindikatuak, hedabideak eta beste asko. Horiek guztiek egiten dute lidergo-lana, herrialdeetan hezkuntza-helburu espezifiko eta sozial zabalagoetarantz jo dadin eragiten laguntzen dute eta. Politikari batzuek, adibidez, kalitate oneko hezkuntza inklusibo eta ekitatiboa lehentasun bihurtu dute beren herrialdeetan, etorkizuneko ikuspegia duten erreformen bidez eta baliabide nahikoak esleituz. Dena den, lidergoaren "nola" horretan sakondu aurretik –helburua hori bihurtzeko arriskua baitago–, garrantzitsua da lidergoarekin "zer" lortu nahi den ez ahaztea.

Lidergo-lana egiteko modu asko eta askotarikoak daude, testuinguru, balio, nortasun eta erakundearen arteko desberdintasunak direla eta. Eta liderren lanari esker lortzen diren emaitza ugarien sorta hain da zabala, komenentzia analitikoagatik bakar batean zentratzeak haren eragin guztia gutxiesten baitu. Lider onen istorioak inspiratzaileak dira, baina antzeko egoeretan daudenez bakarrik hartu ditzakete haietatik ikasbideak zuzenean. Erronka zera da: istorio indibidual horietatik abiatuta, haiek elikatzen dituzten mekanismo instituzionaletan zentratzea, eta ez itotzea talentudun liderrak, estilo eta jatorri guztietakoak, eta testuinguru guztietan. Herrialde askotan, hezkuntza-liderrak administratzaile edo kudeatzailetzat baino ez dira hartzen. Azken urteotan, baina, herrialde batzuk haien eginkizunen norainokoa aitortzen hasi dira eta hezkuntza-liderrak profesionalizatzeko oinarriak ezarri dituzte. Beste herrialde batzuek lidergoaren ikuspegiari forma emateko neurriak ere hartu dituzte, eta liderrei ingurukoekin gehiago konprometitzeko eskatu diete. Dena den, agian aldaketa mantso gertatuko da, erro sakoneko tradizio eta kulturei eragiten die eta.

Txosten honetako lau gomendioak ikastetxeetan eta administrazio publikoan hezkuntza-lidergoa sustatze aldera gobernuak hartu ditzaketen neurriak buruzkoak dira. Hezkuntza-liderrak beren eginkizunetan kontuan hartu beharreko lau dimentsiotan oinarritzen dira, laurak ere oso garrantzitsuak, baldin eta gidaritza-lan eraginkorra egingo badute liderrek, bai ikastetxeetan dihardutenek, bai gobernuko hezkuntza-bulegoetan dihardutenek: espektatibak zehaztea, ikaskuntzan zentratzea, lankidetzan sustatzea eta gaitasunak garatzea. Dimentsio horietan oinarrituta, estatu mailan hezkuntza-lidergoko estrategia koherenteak eraiki beharko liriteke, sistemako maila guztiak kontuan hartuta. Izan ere, hezkuntza-sistema batek ondo funtziona dezan, ezinbestekoa da maila guztietako liderrek norabide berean lan egitea, helburu komunak lortzeko.

## 1. GOMENDIOA: KONFIANTZA ETA AHALDUNTZEA SUSTATU

### *Ikastetxeetako zuzendariek hezkuntza hobetzeko baldintza egokiak sortu.*

Nekez egongo da lidergorik, erabakiak hartzeko aukerarik ez badago. Hezkuntza-liderrek egoera eta testuinguru guztietan laguntzen dute hezkuntza hobetzen, baina beren eskumenez balia daitezzen zenbat eta konfiantza handiagoa eman, orduan eta eragin handiagoa dute. Horregatik, hezkuntza-sistemek autonomia nahikoa eman behar diete ikastetxeetako zuzendariari finantza- eta giza baliabideak kudeatzeko eta irakaskuntzarekin eta ikaskuntzarekin lotutako erabakiak hartzeko.

Autonomia ematea, ordea, ez da nahikoa izango, laguntza-neurririk gabe. Gobernuak garbi eduki behar dute norainoko autoritatea duten eskola-liderrek erabakiak hartzerakoan. Baliabide egoki eta nahikoak esleitu behar dituzte, garaiz, modu ekitatiboan eta aurrez jakiteko moduan. Eskola-liderrek gobernuari eta komunitateei kontuak eman behar dizkiete, baliabide horiek hezkuntza-emaizta egingarriak lortzeko arduraz erabili direla jakiteko. Liderrek baliabideak eraginkortasunez erabiltzeko gaitasuna izatea garatu behar dute gobernuak, baita gobernuak berak eskolak gainbegiratzeko eta informazioa eraginkortasunez erabiltzeko gaitasuna izatea ere. Konfiantza are gehiago garatu behar da, konpromiso esanguratsu eta erregular baten bidez. Eta gobernuak kontziente izan behar dute autonomia handiago horrek sortu ditzakeen arazoez, eta eskola-liderrak haietatik babestu.

## 2. GOMENDIOA: HAUTATU, GARATU ETA AITORTU

### *Ikastetxeetako zuzendarien profesionalizazioan inbertitu.*

#### *a. Talentudun zuzendariak hautatu, kontratazio inklusiboaren bidez.*

Kontrataziorako ikuspegiak integratzaileak izan behar dute, kontuan hartuta lidergo-potentzial handia izan dezaketela pertsona "apalak" direnek eta "lider eraginkortzat hartuak izandakoan harritu" egiten direnek. Litekeena da talentua duten pertsonak atzera egitea prozesuak itxiak eta ez oso ekitatiboak badira. Eskola-lider bihurtzeko bestelako bideak ere egon daitezkeen arren, oso zaila da unean bertan irakasle-taldean ez dagoen norbait izendatzea. Beraz, zentzuzkoa da irakasleen hasierako prestakuntzan lidergoa garatzeko elementuak sartzea. Talentudunak detektatzea eta ondorengotza planifikatzea kontratazio-estrategien baitan kontuan hartuak izan behar dute. Egoerak ahalbidetzen duenean, komeni da zuzendaritza- eta lidergo-postuak alde aurretik eskaintzea. Edonola ere, funtsezkoa da ikuspegi horiek aurreiritzirik, estereotiporik eta faboritismorik gabekoak direla bermatzea eta egitura hierarkikoak, alderdikeria edo klientelismoa saihestea.

Hautaketa-irizpideek argi eta garbi definituta egon behar dute eta objektiboak eta gardenak izan behar dute, bermatu ahal izan dadin hautagai kualifikatuek beren lidergo-gaitasunak erakusteko aukera berdina dituztela, jatorria edo sexua edozein dela ere. Politikak ez du inolako eraginik izan behar eskola-liderran hautaketan. Zuzendaritza-postuetan aniztasunik ez egotea arazo bat da hezkuntza-erabakiak hartzean, maila guztietan.

Gaur egun, 10 herrialdetatik 8k ez dute ordezkartza orekatua bermatzeko neurriak. Hautaketa-prozesu irekiek lagundu dezakete lidergo-postuetan dagoen ordezkartza-berdintasunik eza murrizten, baina arazoez bere horretan irauten badute, aldi baterako kuotak ezartzea beharrezkoa izan daiteke.

Irakasle onenek ez dute zertan zuzendaririk onenak izan, eta kontuz ibili behar da zuzendari-postua irakasle onenentzako saria dela aditzera ez emateko. Bestalde, irakasle ona izatea garrantzitsua da zuzendari gisa arrakasta izateko. Txosten honetarako aztertutako hautaketa-prozesuetan ikusienez, ia herrialde guztiek eskola-lider izateko alde aurreko baldintzatzat daukate irakasle-jardunean eskarmentua izatea. Baina 10etik 3 inguruk bakarrik zehazten dute eskarmentua izatea kudeaketan ere. Beraz, hautaketa-irizpideak zabaldu eta dibertsifikatu egin behar dira.

#### *b. Ikastetxeetako zuzendariak prestatu, trebatu eta lagundu, beren eginkizunaren funtsezko dimentsioetan zentratu ahal izan daitezten.*

Txosten honetarako aztertutako formakuntza-ikastaroetan ikusitakoa kontuan hartuz (zerbitzua baino lehen eta zerbitzuan), badirudi prestakuntza-ikastaroen erdiak bakarrik izan direla irakaskuntza-lidergoaren lau dimentsioetakoren bati buruzkoak (espektatibak eta ikuspegiak, lankidetzak eta aliantzak, eta langileen garapena), eta ikastaroen herenean bakarrik landu direla laurak. Formakuntza-programek lau dimentsio horiei erreparatu behar diete, baina funtsean akademikoak izan ohi dira eta ez dituzte ibilbide profesionaleko etapa bakoitzean sortzen diren beharrak bereizten.

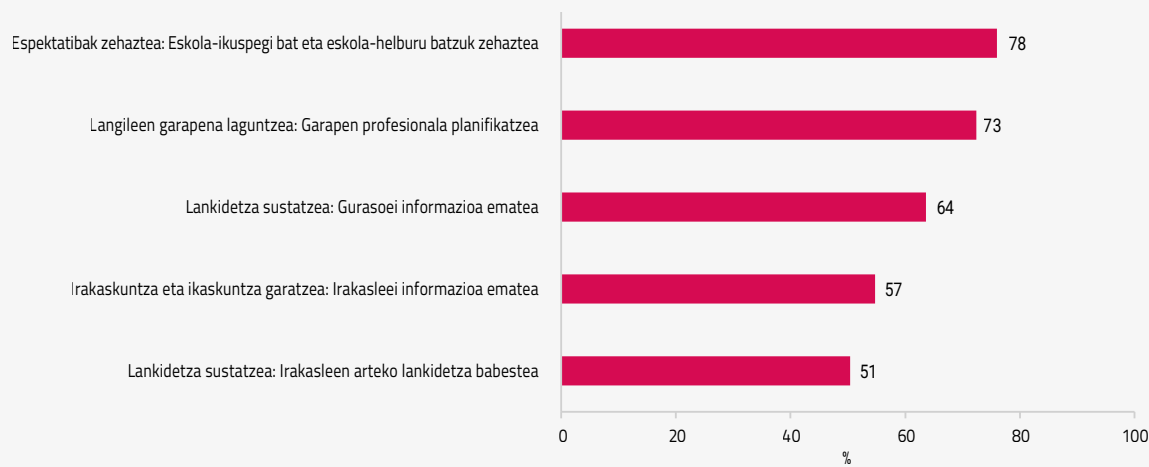
Laguntza-mota batzuk, hala nola eginkizun berriak sartzea, trebatzea eta tutoretza, kritikoak dira lider hasiberriek eta ibilbide laburrekoek arrakasta izan dezaten, baina haien garrantzia minimizatu egiten da. 10 herrialdetatik 3k bakarrik dituzte zuzendari berriei izendatuak izan ostean formakuntza emateko araudiak. Prestakuntza-programen barruan ikaskuntza praktikoa edo esperimentaleko elementuak ere sartu behar dira, eta entrenatzaileen eta mentoreen laguntza eman behar da.

Garapen profesionaleko programak hutsuneak bete behar dituzte; batez ere, liderrek alde aurretik jasotako formakuntzak oinarritzeko lau dimentsioak lantzen ez zituen kasuetan. Sustatzea komeniko litzatekeen gaitasunetako batzuk dira, esaterako, behatzeko eta entzuteko trebetasunak eta gaitasun sozialak, emozionalak eta analitikoak. Formakuntzaren barruan sartu behar dira, halaber, gobernuak lehentasuntzat dauzkan erreforma guztiak, haien aplikazioan lagundu dezaten (besteak beste, eskola-liderrak legetara eta arau oinarritukoetara egin behar dira), eta, gainera, datuen, finantzen, giza baliabideen eta gai pedagogikoen kudeaketarekin lotutako abilezia praktikoak garatzea. Azken finean, zuzendariek eroso sentitu behar dute erabakiak hartzerakoan. Diru-sarrera ertain-altuko eta altuko herrialdeetako eskola-zuzendarien laurdenek adierazi dute arlo horietan prestatzeko beharra. Ezagutza espezializatuak behar dira inklusio-politikak eta eraldaketa digitalerako politikak aplikatzeko. Hezkuntza-politikako beste arlo batzuetarako ere (ekologizazioa nahiz osasuna eta nutrizioa, adibidez) eskola-liderrek gaitasunak garatu beharko dituzte.

#### 4. IRUDIA:

##### Lidergoaren dimentsio guztiak ez daude berdin integratuta estandar profesionalen estatu mailako markoetan.

Estandar profesionalen estatu mailako markoak dituzten herrialdeen ehunekoa, dimentsioen eta lidergo-jardunbideen arabera; 211 hezkuntza-sistema.



Iturria: GEM txostenaren azterketa, PEER herrialde-profiletan oinarrituta.

Erantzukizunak gero eta askotarikoagoak izanda, lidergoaren estresarekin eta akidurarekin lotzen da askotan. Beraz, beharrezkoa da aholkularitzako eta osasun mentaleko zerbitzu profesionaletara jotzeko moduak ematea, bai eta eskola-ingurunean laguntza-sare bat sortzea ere, liderrek erronkak eztabaidatzeko eta laguntza bilatzeko aukera izan dezaten. Inbertsio horien kostuek merezi izango dute, nekezagoa izango baita eskola-liderrek uko egitea nahikoa laguntza badute.

#### c. Eskola-lidergoko arauak zehaztu eta aplikatu, eta horien lorpenak aitortu.

Mundu osoan, ia herrialdeen erdiek estatu mailako arau profesional independenteak edo gaitasun-markoak ezarri dituzte, ikastetxe-zuzendari izan nahi dutenek eta jada badirenek izan beharreko gaitasunen zirriborro moduko bat jasota uzteko eta nahi izateko modukoak diren jardunbideak adierazteko. Arauak bereziki garrantzitsuak dira ikastetxe-zuzendarien eginkizunak administrazio- eta kudeaketa-kontuetara mugatzen direlako pertzepzioa dagoenean. Arauek, gainera, estatu mailako lehentasunak zein diren komunikatzen laguntzen dute, eta hautaketa, prestakuntza eta formakuntza bideratzeko erabil daitezke. Baina ez dute uniformetasuna sortu behar. Aitzitik, herrialdeko hezkuntza- eta kultura-testuingurua islatu behar dute, eta, beraz, ez da komeni beste herrialde batzuetako arauak hartu eta tokiko testuingurura egokitu gabe inportatzeko tentaldian erortzea.

Eskola-liderren jarduna estandar horien eta lortu nahi diren hezkuntza-eraketaren arabera ebaluatu behar da. Ebaluazio horren asmo nagusiak prestakuntza izan behar du: feedbacka ematea eta jardunbideetan aldaketak gomendatzea. Ebaluazio-sistemak oinarri gisa erabil daitezke, hortik abiatuta eskola-liderren gaitasun profesionalak aitortzen dituen ziurtapen-prozesu bat garatzeko. Ondo antolatuta badaude, gainera, sustapen profesionalerako bideak garatzeko ere erabil daitezke ebaluazio-sistemak.

#### 3. GOMENDIOA: PARTEKATU

##### Lidergo partekatua eta eskola-kultura kolaboratiboa sustatu.

Lidergoaren ekintza heroikotzat hartzen da batzuetan. Alabaina, eskola-liderrak ez dira heroi, eta ez dira heroi gisa ikusi behar; ezin dute dena egin eta ezin dute bakarrik jardun. Helburu komunak lortzeko helburuz lankidetzaren bidez lideratu behar dute, eta interesdun guztiak nork bere indarguneak erabiliz norabide berean lan egiteko motibatuta sentitu behar dute.

Lidergo-estatusak botere-posizio hutsa baino sustrai sakonagoak izan behar ditu. Hori irabazi egin behar da, eguneroko jardunean zintzotasuna, konpromisoa, gaitasuna eta gizatasuna erakutsiz. Bertute horiek indartu egiten dira lidergo-eginkizunak formalki nahiz informalki partekatu egiten badira zuzendaritza-taldeko kideekin (adibidez, zuzendariordea edo saileko buruak), irakasleekin eta eskola-laguntzako langileekin, ikasleekin, gurasoekin eta komunitateko kideekin. Ikastetxeetako zuzendariak jakin behar dute nola erabili egiturak, hala nola eskola-kudeaketako batzordeak eta ikasle-kontseiluak, kontsultarako eta partaidetzarako foro gisa. Lankidetzaren harreman horiek gobernantza sendotzen dute, erabakiak hartzea hobetzen dute, erantzukizuna handitzen dute eta ingurune inklusibo eta erresistentek sortzea sustatzen dute. Eskola-lidergo partekatuari buruzko politikak egin eta aplikatu behar dira. Hala eta guztiz ere, gutxi gorabehera herrialdeen erdiek soilik azpimarratzen dute irakasleen lankidetzaren beren lidergo-eraketan. Eta txosten honetarako aztertutako lidergo-programen herenak bakarrik zeukaten gai nagusitzat eskola-liderrek irekitasunaren, lankidetzaren eta aliantzen bidez erantzukizunak partekatzen ikas dezaten prestakuntza sustatzea.

Horrenbestez, garapen profesionalerako programek ikastetxeetako zuzendariak lagundu behar diete eginkizunak argitzen, erantzukizunak delegatzen, lankide, ikasle eta gurasoei

ahalmena eman eta haien ekarpen berdingabeak aitortzen, denak aintzat hartuak sentitzeko moduko ingurune bat sortzen, komunikazio-kanal argiak eta feedback-mekanismo erregularrak zehazten, lantaldeak sortzen, eta eskola helburu komunen alde diharduen ikaskuntza-erakunde gisa ikusten.

#### 4. GOMENDIOA: SISTEMAKO LIDERRETAN INBERTITU

*Hezkuntzako funtzionarioek sistemako lider gisa jarduteko duten gaitasuna garatu.*

Hezkuntza-sistemaren arduradunak gutxien ikertutako hezkuntza-eragileen artean daude eta, ziurrenik, ez daude behar bezala prestatuta. Hala ere, erantzukizun handiak uzten dira haien gain, gobernuak sustatutako hezkuntza-sistemaren erreformak abian jartzeaz nahiz aplikatzeaz eta kalitatea bermatzeko prozesuak laguntzeaz arduratu behar izaten baitute. Batzuetan, arduradunok trebatu beharrean, haien eginkizunak kanpora ateratzen dira edo gobernu-egitura berrietara transferitzen dira.

Ikastetxeetako zuzendarien profesionalizazioari eragiten dioten erronka berak larriagotu egiten dira funtzionario horien kasuan. Kontratazio- eta hautaketa-prozesuak aldatzeak luze jotzen du, administrazio publikoko erreformek oso mantso egiten baitute bidean aurrera. Gainera, badago prestakuntza eta garapen profesionala oztopatzen dituen beste zerbait: hezkuntza-sektorean eskarmentua izateak ez du zertan aurretiazko baldintza izan. Horrek oso zail egiten du funtzionarioek beren eginkizun nagusietako bat betetzea: irakaskuntzarako laguntza gidatzea. Gainera, uste ohi dute kontrolatzea dela beren eginkizuna, laguntzea baino gehiago. Ebaluazio-mekanismoek ez dute izaten helburu neurgarriak, gero feedbacka emateko erabili ahalko litzatekeenik.

Garapen profesionaleko programek hezkuntzako funtzionarioak trebatu behar dituzte, eta lidergo pedagogikoa eta kalitate-bermea azpimarratu. Oraingo inguruneak gero eta konplexuagoak izanda, hezkuntzako funtzionarioek krisiak kudeatzeko prestakuntza ere behar dute.

## Lotura duten baliabideak:



### World Inequality Database on Education (hezkuntzako desberdintasunei buruzko munduko datu-basea)

160 herrialde baino gehiagoko datuak aztertzen ditu, hezkuntza-emaizak 3 mailatan konparatzeko, desberdintasunari lotzen zaizkion faktoreen arabera. Webguneak lehen haurtzaroko hezkuntzan sexuaren, kokapenaren, aberastasunaren eta jatorri etnikoaren arabera dauden desberdintasunak erakusten ditu.  
[www.education-inequalities.org](http://www.education-inequalities.org)



### Scoping Progress in Education (hezkuntzaren alorreko aurrerapenak aztertzen)

Mundu mailan hezkuntzaren alorrean izandako gertakari eta joera nagusiak laburbiltzen ditu, bost gaitan oinarrituta: sarbidea, ekitatea, ikaskuntza, kalitatea eta finantzaketa.  
[www.education-progress.org](http://www.education-progress.org)



### Visualizing Indicators of Education for the World (mundu mailako hezkuntza-adierazleak bistaritzen)

Hainbat datu-iturri erabiliz, eskolatu gabekoen eta ikasketak amaitutako tasen estimazioak ematen ditu, herrialdeka eta eskualdeka serie kronologikoak kalkulatzeko eta inkestent datuekin lotutako zehaztasun- eta koherentzia-arazoak konpontzeko.  
[www.education-estimates.org](http://www.education-estimates.org)

ED/GEM/MRT/2024/TB/1  
<https://doi.org/10.54676/MFOK4449>



### Profiles Enhancing Education Reviews (hezkuntza-berrikuspenak hobetzeko profilak)

Estatu mailako hezkuntza-politikei eta -legeei buruzko datu kualitatibo konparagarriak ematen ditu, hauek kontuan hartuta: inklusioa, ekitaterako finantzaketa, klima-aldaketari buruzko hezkuntza, estatukoak ez diren hezkuntzako eragileen erregulazioa, sexu-hezkuntza integrala, teknologia eta lidergoa.

Lidergoari buruzko PEER profil berriek (211 hezkuntza-sistematarako) zuzendarien hautaketari, prestakuntzari eta lan-baldintzei buruzko legeria eta politikak berrikusten dituzte.

[www.education-profiles.org](http://www.education-profiles.org)

## Lotura duten edukiak:

- Erreferentziako 17 dokumentu
- Txostenaren laburpena 20 hizkuntzatan baino gehiagotan
- Generoari buruzko txostena (2025eko erdialdea)
- Gazteei buruzko txostena (2025aren amaiera)
- Eskualde mailako lau argitalpen:
  - Erdialdeko eta Ekialdeko Europa, Kaukaso eta Erdialdeko Asia lidergoari eta inklusioari buruz (2025eko otsaila)
  - Latinoamerika lidergo banatuan (2025eko apirila)
  - Ekialdeko Asia lidergo banatuari eta eraldaketa digitalari buruz (2025eko ekaina)
  - Spotlight Afrikan lidergo pedagogikoari buruz (2025eko urria)

## #2024GEMtxostena

[Bit.ly/gemreport2024](https://bit.ly/gemreport2024)

Munduko hezkuntzaren jarraipen-txostena: hezkuntza-jardunari buruzko informazioa ematen 2002az geroztik

