

Formación en liderazgo para la Educación Media Técnico Profesional en Chile: aportes y desafíos

Leadership Training for Professional Technical Secondary Education in Chile: Contributions and Challenges

Jennifer Obregón-Reyes¹; Patricio Traslaviña-Arancibia²

RESUMEN

En Chile, con variada calidad y pertinencia, la oferta formativa para directivos escolares ha aumentado exponencialmente en las últimas décadas. Sin embargo, salvo excepciones, los programas ofrecidos poseen un foco general, sin atender particularidades de contexto. Existen experiencias en el diseño e implementación de programas formativos para líderes de enseñanza media técnico-profesional, desarrolladas entre 2012 y 2019 por el área de educación de Fundación Chile. Estos programas pioneros ofrecieron a directivos y sus equipos formación atinente a su realidad, sus estudiantes y su contexto territorial, con objeto de desarrollar competencias para gestionar las variables específicas de la educación técnico-profesional. El presente artículo recoge algunos aportes de dichos programas y su implementación, así como también plantea diversos desafíos que han de ser abordados por otras iniciativas de formación continua destinadas a líderes de la educación media técnico-profesional.

Palabras claves: liderazgo escolar; liderazgo educativo; educación media técnico-profesional; EMTP; liceos técnico-profesionales; liceos TP; equipos directivos.

ABSTRACT

In Chile, with varied quality and relevance, the training offer for school leaders has increased exponentially in recent decades. However, with few exceptions, the programs offered have a general focus, without addressing particularities of context. There are experiences in the design and implementation of training programs for leaders of professional-technical secondary education (EMTP in Spanish), developed between 2012 and 2019 by the education area of

¹ Docente del Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile; magíster en Desarrollo Curricular y Proyectos Educativos, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile; jenniferobregonr@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-9026-6464>.

² Consultor independiente; magíster en Educación, Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago, Chile; ptraslav@gmail.com.

Fundación Chile. These pioneering programs offered managers and their teams training relevant to their reality, their students, and their territorial context, to develop skills to manage the specific variables of technical education. This article collects some contributions from these programs and their implementation, as well as raises various challenges that must be addressed by other ongoing training initiatives for EMTP leaders.

Keywords: *School leadership; educational leadership; professional-technical secondary education; professional-technical high schools; management teams.*

Contextualización

En Chile, la educación media técnico-profesional (EMTP) forma parte de la educación secundaria, junto con la educación media humanístico-científica (EMHC). Ambas comprenden una formación general de carácter obligatorio, junto con una formación diferenciada que apunta al desarrollo de competencias para la inserción laboral, en los dos últimos años de secundaria en el caso de la EMTP. Al finalizar el 2º año medio, los y las estudiantes deben escoger (si cuentan con la alternativa) entre una formación diferenciada humanístico-científica o técnico-profesional. En el caso de esta última, actualmente se puede optar a 35 especialidades de 15 sectores productivos, las cuales habilitan a los y las estudiantes como técnicos de nivel medio. En este caso, tras un breve proceso de práctica profesional, los y las egresados/as acceden a una titulación que les ofrece posibilidades de inserción laboral y/o de continuidad de estudios superiores. La decisión de incorporarse al mundo laboral o ingresar a la educación superior está condicionada por la situación socioeconómica y las expectativas de cada egresado/a:

Cabe mencionar que el 64% de los estudiantes de EMTP pertenece a familias que se ubican en los dos deciles de más bajos ingresos, y el 66,4 % de los liceos que imparten educación técnica se encuentran en el quintil de mayor vulnerabilidad (Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo [Cedle], 2019, p.2).

En este escenario, una ventaja comparativa de la EMTP es que el o la estudiante, tras egresar, cuenta con tres opciones posibles: inserción laboral, continuidad de estudios superiores o ambas opciones a la vez. Lo anterior siempre y cuando su formación cumpla ciertos estándares de calidad y las competencias adquiridas le permitan adaptarse y desarrollar las habilidades que corresponden

a una especialidad determinada, mejorando su valoración a nivel de mercado ocupacional y/o su progreso en la educación superior.

En términos de caracterización, algunos datos relevantes de la EMTP en Chile revelan que aproximadamente 4 de cada 10 estudiantes están matriculados/as en esta y que “cerca de 165.000 jóvenes estudian una especialidad reconocida por el currículum vigente” (Cedle, 2019, p.2). Esta matrícula representa el 37% del total de estudiantes de 3° y 4° medio del país, de los/as cuales un 52% son hombres y un 47% corresponde a mujeres, quienes son atendidos/as por alrededor de 6.500 docentes (Ministerio de Educación [Mineduc], 2020).

En estas instituciones, la enseñanza es impartida por docentes de los sectores de aprendizaje de la formación general y por personas que cuentan con titulación profesional en un sector productivo de la formación diferenciada, según las especialidades que se implementan en 3° y 4° medio. Los y las docentes de la formación diferenciada TP habitualmente son “egresados de las mismas especialidades que enseñan y en la gran mayoría de los casos no poseen calificaciones adicionales” (Meller y Brunner, 2009, p.18). Estos/as profesionales, si bien están ligados/as al sector productivo de cada especialidad, no cuentan necesariamente con formación pedagógica y no siempre se encuentran actualizados/as respecto a tecnologías y procesos que evolucionan de forma permanente. Una dificultad adicional relevante es que, a nivel nacional, no existe suficiente información sistematizada sobre las características profesionales de estos/as docentes y sus competencias, considerando los procesos pedagógicos que es necesario desarrollar para la formación de un/a técnico de nivel medio en las distintas especialidades.

Del mismo modo, quienes cumplen roles directivos en los establecimientos que imparten EMTP, en general, son docentes y profesionales que no cuentan con preparación para convertirse en líderes escolares y/o directivos que sean capaces de gestionar las variables específicas que condicionan la formación técnica y su relación con el ámbito social y productivo del territorio en que se ubican.

Por otra parte, Chile cuenta con una oferta formativa reciente y una política pública en ciernes respecto a los equipos directivos de la EMTP. Sin embargo, la investigación nacional e internacional es escasa respecto a las competencias que debieran desarrollar estos/as profesionales para efectuar una labor eficiente: “todavía hay investigación ‘limitada’ sobre el liderazgo TP y se

necesita más investigación en esta área para comprender mejor la dinámica de los roles de liderazgo, que pocos estudios han intentado analizar a través de una lente internacional” (Crossman, 2012, p.13, traducción propia). Además de una insuficiente oferta formativa nacional orientada a los directivos de liceos que imparten EMTP, la investigación y la política pública no contribuyen con grandes aportes al respecto, lo cual representa una gran falencia para un sector con muchas necesidades de mejora.

En el marco de estas carencias, destacan programas de formación en servicio realizados por organizaciones e instituciones de educación terciaria. Sin embargo, no es posible encontrar variedad de ofertas y propuestas que respondan a las especificidades de formación requeridas por la EMTP en materia de liderazgo escolar. Una buena noticia es que hoy existen programas formales impulsados desde el Ministerio de Educación, siendo un gran avance al respecto la incorporación de una oferta *ad hoc* en el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Ello se complementa con iniciativas como la Estrategia Nacional de la Formación Técnico Profesional (2020) y los centros de liderazgo escolar (política pública impulsada por la Unidad de Liderazgo para la Mejora Escolar, perteneciente a la División de Educación General del Ministerio de Educación).

Desde la creación de los centros de liderazgo, se ha potenciado el desarrollo de proyectos, investigación y programas de formación con foco en el fortalecimiento del liderazgo escolar, tanto de directores/as como de algunos de los/as integrantes de su equipo, lo que responde al conocimiento (basado en investigación y en evidencia) del impacto que tiene el liderazgo en los aprendizajes de los/as estudiantes y en la mejora escolar. Al respecto, clave es la investigación de Kenneth Leithwood y colaboradores, pionera en señalar que “el impacto del liderazgo escolar es indirecto en los aprendizajes de los estudiantes y que esta labor la llevan a cabo trabajando con los docentes que sí impactan directamente en los aprendizajes de los estudiantes” (Leithwood et al., 2004, p.3). También es conocido el hecho de que “la enseñanza efectiva y los maestros, así como un fuerte liderazgo escolar, son clave para producir estudiantes de alto rendimiento” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2018, p.5).

Hoy en día existen falencias importantes en las competencias pedagógicas de los y las docentes que imparten las especialidades en la formación diferenciada TP, así como también en las habilidades directivas de los líderes educativos de los liceos. Por esta razón, se vuelve urgente

brindar apoyo a estos/as maestros/as desde todos los niveles, tanto a la figura de los y las docentes para lograr las competencias de los perfiles de egreso planteados como decreto oficial en las Bases Curriculares de la Formación Diferenciada Técnico Profesional, como a los directivos que requieren competencias de liderazgo específicas y conocimiento técnico para gestionar la constante actualización y el desarrollo de capacidades organizacionales.

Existen investigaciones acerca de la influencia directa del liderazgo educativo sobre los resultados de los y las estudiantes. Esto implica que tanto los/as líderes como quienes diseñan su formación necesitan centrar sus esfuerzos en el desarrollo de capacidades de liderazgo (Day et al., 2009). Dichas cualidades pueden desarrollarse mediante una adecuada estrategia formativa y deben considerar las variables específicas que condicionan este tipo de formación, la cual se encuentra marcada por una serie de desafíos, tanto a nivel interno como en su relación con el contexto socioproductivo del territorio en el que se inserta.

El presente artículo tiene como propósito proponer algunos desafíos para la formación en liderazgo en la EMTP, con base en prácticas efectivas de formación continua y en servicio. Esta propuesta busca abordar el problema de la ausencia de formación apropiada para los equipos directivos TP en materias de liderazgo contextualizado a la realidad de la educación técnica y está basada en la sistematización de experiencias en diseño e implementación de programas formativos para estos equipos, desarrollados por la autora y el autor del artículo.

Temas en discusión

Política pública y educación media técnico-profesional (EMTP)

En 1998, con una reforma curricular muy profunda para enseñanza básica y media en Chile, la formación diferenciada técnico-profesional se concentró en 3° y 4° medio, pudiéndose postergar la elección de especialidad hasta 2° medio. Esto permitió acotar la oferta formativa en la EMTP a 46 especialidades, que representaban 14 sectores económicos, mejorando su pertinencia con relación a la demanda socioproductiva. Esta reforma fue actualizada por el Decreto 452/2013, con pequeños ajustes respecto de sectores productivos y algunas especialidades, en las que se incorporaron menciones.

En materia de gestión educativa, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, vigente desde el año 2011 por la Ley 20.529, estableció en 2014 estándares indicativos de desempeño para los centros educativos y sus sostenedores. Dichos estándares consideran dimensiones y aspectos importantes a gestionar por parte de los establecimientos de educación básica y media, sin embargo, resulta preocupante que para la EMTP el único indicador que se releva en dicho documento es el de “titulación”.

Por otra parte, es necesario mencionar que la Ley de Subvención Escolar Preferencial (2008) ha abierto oportunidades para dirigir recursos a la EMTP desde el año 2016, financiamiento que se encuentra asociado a la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento educativo (PME). Lo anterior plantea desafíos importantes a la gestión directiva, pero también herramientas para avanzar en la solución de algunos de los problemas que afectan a la EMTP.

Otro hito importante ha sido la generación de una Política Nacional de Formación Técnico Profesional (Decreto Exento N° 848/2016), la cual se organiza en torno a cuatro pilares fundamentales: calidad de la formación técnico-profesional; competitividad, emprendimiento e innovación; trayectorias laborales y educativas articuladas; institucionalidad de la formación técnico-profesional. Estos pilares abordan temas relevantes y críticos, como son la pertinencia de la oferta respecto al entorno, la calidad de los diseños curriculares, las características de los proyectos educativos, la articulación con la educación técnica terciaria y las competencias de los/as docentes. En este marco, se han desarrollado diversas iniciativas que buscan, en general, asegurar que jóvenes y adultos “cuenten con oportunidades de desarrollar trayectorias laborales y formativas acordes a sus expectativas y capacidades, en coherencia con las necesidades de desarrollo del país” (Mineduc, 2016, p.19).

Otros hitos de la política pública tuvieron relación con el avance hacia el desarrollo de una institucionalidad y legislación que respaldan la formación técnico-profesional, a través de un Consejo Asesor de Formación TP y Consejos Regionales. También cabe mencionar la creación de centros de formación técnica públicos y regionales. Sin embargo, ninguna de estas políticas reconoce explícitamente las particularidades de la EMTP, especialmente su formación obligatoria de carácter integral, que no solo apunta a la formación técnica.

Un tema de más larga data dice relación con el diseño e implementación de un marco nacional

de cualificaciones que permita la generación de incentivos para su uso en todos los sectores (educativo y productivo). Actualmente este se encuentra elaborado, dando paso a la generación de algunos marcos sectoriales de cualificaciones en sectores productivos claves para el desarrollo del país. Temas pendientes que debían ser resueltos a partir de estos marcos, pero que aún no terminan de consolidarse, son los diseños curriculares oficiales para la EMTP, alineados por parte del Ministerio de Educación, la articulación del sistema con la homologación de credenciales reconocidas por todos los niveles formativos, y la flexibilización de rutas formativas para favorecer a los/as estudiantes.

En el último tiempo, sin una definición estratégica alineada con los diagnósticos respecto de los problemas estructurales de la educación técnica, la Secretaría Ejecutiva Técnico Profesional del Ministerio de Educación ha implementado y financiado una serie de iniciativas, tales como el apoyo a liceos clasificados en la categoría de insuficiente, redes regionales, financiamiento para equipamiento y promoción de acciones de alternancia, entre otras.

A la fecha se está avanzando en fortalecer la política pública orientada a los y las líderes de la EMTP. Tanto los actores educativos locales como la investigación y la evidencia han dejado en claro la necesidad y relevancia de contar con estándares para apoyar, acompañar y mejorar la calidad educativa de la EMTP. Lo anterior hoy se traduce en la reciente publicación (2021) de “Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten educación técnico-profesional y sus sostenedores”, así como un futuro marco de liderazgo para la EMTP. Todos estos insumos servirán, sin duda, para diseñar una oferta formativa pertinente que, articulada con otras normativas, contribuya a una mejor gestión de la EMTP.

Política pública y formación en liderazgo escolar

Ante la creciente demanda de mejoras en la práctica del liderazgo directivo, desde 2014, se ha establecido una política para directivos escolares con el objetivo de “instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo” (Mineduc, 2018, p.9).

Actualizada el año 2021, esta política tiene el propósito de contribuir a la mejora de la calidad

educativa, mediante una estrategia que busca incrementar las capacidades de liderazgo de diferentes actores que conducen los procesos educativos en todos los niveles del sistema escolar (Mineduc, 2021). En general, dicha política está conformada por definiciones de la función directiva, mecanismos de selección de directivos, desarrollo de capacidades de liderazgo, centros de liderazgo escolar, entre otras iniciativas. Una innovación destacable es que, para la constitución de nuevos centros de liderazgo escolar, uno de los proyectos ha puesto su foco en la educación TP.

Tanto las iniciativas de política educativa en curso como aquellas en elaboración aportan sustantivamente a la gestión escolar en todo el sistema, sin embargo, sigue siendo necesario brindar herramientas de formación continua y acompañamiento para lograr un liderazgo efectivo en la EMTP.

Principales desafíos para el liderazgo en la EMTP

Componentes principales de diagnóstico de la EMTP

En Chile se empieza a avanzar poco a poco, desde la política pública, en el abordaje de las variables que condicionan la gestión de la EMTP, con el propósito de mejorar su calidad. Esto se debe a que existe algún nivel de consenso sobre lo complejo de su realidad y de los problemas de tipo estructural que la afectan, tanto en relación con el sistema educativo en sus diferentes niveles, como con respecto al ámbito productivo y social del país. Esto se señala de forma explícita en la nueva Estrategia Nacional de la Formación Técnico Profesional:

Desde 2018, los esfuerzos del Ministerio de Educación han estado en promover instancias que fortalezcan y potencien el sector Técnico Profesional (TP). La creación de Liceos Bicentenario Técnico Profesionales; las redes de articulación regional Futuro Técnico, presentes a lo largo de todo el país; el Acuerdo Nacional de Articulación entre la educación media y superior TP; la puesta en funcionamiento del Marco de Cualificaciones Técnico Profesional y la implementación de un Sistema de Acceso a la Educación Superior Técnico Profesional, entre otros. (Mineduc, 2020, p.4)

Estas iniciativas, así como otras que se mencionan en este documento, son aún muy recientes como para evaluar su impacto y su relación directa o indirecta con la formación y el desarrollo de

capacidades de los/as líderes de los liceos de la EMTP. En el caso de la experiencia del Área de Educación de Fundación Chile que se quiere relevar aquí, la información para establecer algunas de estas variables fue obtenida a través de programas e iniciativas que consideraron procesos de estudio y análisis de datos basados en un diagnóstico, en cincuenta y tres instituciones educativas que imparten EMTP³, ubicadas en seis regiones del país. En veintisiete de ellas el programa incluyó la colaboración en procesos de mejoramiento educativo, en periodos de aproximadamente cuatro años, a partir de una planificación para la implementación de iniciativas de fortalecimiento de su oferta educativa. Algunos de los elementos rescatados de la sistematización de esta experiencia se presentan continuación.

Liceos de EMTP y su relación con el entorno social y productivo. La adaptabilidad es uno de los problemas más importantes debido a que los nuevos procesos de trabajo implican una creciente introducción de tecnología, automatización o inteligencia artificial, a lo cual se suma la aparición de procesos, herramientas y demandas de conocimientos nuevos, habilidades y destrezas. La EMTP debe ser capaz de adaptarse y responder a las dinámicas sociales y laborales de un mundo en constante transformación, que “exige la formación de habilidades distintas a las que se requerían en empleos, cuyas tareas de carácter repetitivo y rutinario caracterizaban el trabajo en gran parte del anterior siglo” (Traslaviña, 2016, p.98).

La conexión y articulación de la EMTP con la educación terciaria es débil, constatándose en general ausencia de políticas, pese a la existencia de diálogos y acuerdos que no terminan de resolver estos problemas. De manera incipiente, se trabaja en la implementación de un Marco General de Cualificaciones y algunas bajadas de carácter sectorial, pero todavía no se promueven ni están instaladas prácticas de articulación homologadas y aceptadas a nivel país, ya que esto último obedece más a esfuerzos institucionales que a una dinámica de carácter nacional.

Respecto de la pertinencia, es visible que el currículum nacional de las especialidades no necesariamente está alineado con las necesidades y demandas de cada sector productivo, como también es difícil encontrar un abordaje de los objetivos transversales y genéricos contenidos en los programas oficiales, requeridos para una adecuada inserción tras el egreso de la educación media. Esto se explica, en parte, por el hecho de que el proceso de actualización realizado durante

³ 22 liceos en proyecto FIC Región de O’Higgins, 20 liceos en proyecto DesarrollaT, 5 liceos en proyecto Samsung y 6 liceos en Programa Mejor Liceo Técnico.

el año 2015 no consideró una metodología de diálogo con el sector productivo, siendo elaborado preferentemente por el Ministerio de Educación y docentes de algunas especialidades.

La EMTP y su importancia en el sistema educativo. Se constata una alta segmentación respecto de la procedencia socioeconómica de los y las estudiantes que acceden a la EMTP y se advierte una relación con los resultados obtenidos en mediciones y la baja clasificación de estos liceos en el SAC (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar). Del total de establecimientos de EMTP, 192 (poco más del 20%) se encuentran en el nivel “insuficiente” en la medición de la Agencia de la Calidad de la Educación, mientras que alrededor de 300 (poco más del 31%) se ubican en el nivel “medio bajo” (Cedle, 2019, p.16).

Lo anterior incrementa la percepción de que se trataría de una alternativa “inferior”, caracterizada por un ingreso al mundo del trabajo mediante inserciones laborales desprestigiadas, carentes y mal remuneradas, disminuyendo las posibilidades de continuidad de estudios a nivel terciario, todo lo cual se traduce en la actual estigmatización de la EMTP y la creencia de que se trataría de una alternativa para estudiantes con bajos niveles cognitivos. La estigmatización puede explicarse, además, por la baja relevancia y prioridad recibida en materia de política pública a nivel de país, más allá de los discursos y las declaraciones de intenciones sobre cuál es la formación técnica que se necesita y cómo brindarle un mayor estatus.

Lo antedicho se vincula con los cambios de énfasis que se han dado en el diseño de políticas públicas, donde no se observan acuerdos entre expertos y autoridades. De esta forma, se vislumbran soluciones cíclicas y discrepantes respecto al carácter integral de esta instancia de formación obligatoria de nivel medio, lo que se evidencia, por ejemplo, en la aparición de menciones en las modificaciones del currículum de la EMTP en 2015.

Un problema estructural es el financiamiento porque, al igual que toda la educación financiada por el Estado, la EMTP tiene demandas asociadas al mejoramiento de su calidad desde múltiples sectores sociales y la subvención no es suficiente para satisfacer todas estas demandas. Al respecto, no existe una investigación conocida sobre la estimación real de los costos asociados a la implementación curricular de las especialidades, siendo solo constatables sus gastos y necesidades de inversión, con un financiamiento que no es suficiente para cubrir los costos relacionados con una estructura organizacional adecuada y pertinente al tipo de desafíos que enfrenta. Lo anterior es

especialmente evidente en lo que se refiere a la asignación de horas docentes y directivas para desarrollar acciones con el entorno social y productivo, infraestructura especial y equipamiento con cierto nivel de vigencia tecnológica e insumos, aspectos fundamentales y necesarios para formar las competencias requeridas por el currículum nacional.

Otro de los grandes desafíos de la EMTP es la implementación curricular para que en ella se articulen otros niveles educativos y exista un vínculo con el entorno social y productivo, lo que requiere competencias actualizadas de los diferentes actores involucrados, con objeto de obtener resultados de calidad. Esto se logra detectando claramente las necesidades de perfeccionamiento, para así establecer planes de formación, instancias de asistencia técnica y apoyos pertinentes a los desafíos que deben resolver estos actores educativos.

Formar competencias para la inserción laboral tras el egreso y desarrollar aptitudes académicas y personales para continuar estudios superiores, son algunos de los mayores desafíos que el sistema educativo le impone a la EMTP. Asegurar alternativas válidas y resultados con el estudiantado produce tensiones internas en las instituciones respecto a cuáles son los objetivos prioritarios a alcanzar, los recursos para lograrlos y los énfasis para desarrollar los procesos de orientación que buscan guiar a los/as estudiantes en la elección de sus trayectorias posteriores al egreso.

La EMTP y la realidad del territorio en que se ubica. La ubicación geográfica de cada centro educativo condiciona el uso de los recursos derivados de su financiamiento y la diversidad de su posible oferta formativa, dada la pertinencia que esta última ha de tener para atender las necesidades de su entorno sociocultural y geográfico.

En general las instituciones educativas ubicadas en comunas alejadas de los grandes centros urbanos están restringidas en el diseño de su oferta y la cantidad de especialidades que imparten, debido a sus niveles de matrícula y al nivel de subvención ingresada por el Estado. La dificultad para lograr pertinencia con los sectores productivos que se despliegan en el entorno constituye la traba principal para el desarrollo institucional a través de la ampliación de la oferta de especialidades, considerando el número de egresados/as y la cantidad de empleos que presenta el territorio. Esto también “afecta a comunas urbanas, pero en este caso se relaciona con decisiones tomadas con información sesgada o relacionada con la posibilidad de captar más matrícula,

impartiendo especialidades con mayor valoración social, pero no necesariamente sintonizadas con el empleo” (Traslaviña, 2016, p.100).

Con relación al tema territorial, las restricciones de la oferta y en algunos casos su falta de pertinencia arrastran a otro problema, el cual se asocia con las tempranas definiciones que debe realizar cada estudiante respecto de la elección de establecimiento, existiendo muchas veces un único liceo en el territorio, con especialidades que no son necesariamente de su interés. Para todo el sistema e independientemente de las características del territorio y su entorno sociocultural, los y las estudiantes deben tomar decisiones muchas veces sin información actualizada y/o pertinente para guiar su elección. Estas decisiones vocacionales deben hacerse en octavo básico, para continuar en segundo medio al elegir una de las especialidades que imparte el liceo. Lo anterior generalmente ocurre sin posibilidades y sin incentivos para mirar otras opciones en liceos cercanos. Luego, en cuarto medio deben elegir entre inserción laboral y/o continuidad de estudios, muchas veces con información restringida, sesgada y carente de la amplitud e independencia necesaria para asegurar la mayor cantidad de oportunidades a los y las estudiantes tras su egreso.

La oferta de especialidades en los centros urbanos con mayor población es en general más amplia, con diferentes tipos de sostenedores y más diversa en lo relativo a la calidad. Sin embargo, en comunas más alejadas de los centros urbanos, la oferta se restringe y la calidad se ve afectada tal como lo demuestra el sistema de clasificación, donde la mayoría de los establecimientos ubicados en estos territorios se encuentran categorizados en los dos niveles más bajos (insuficiente y medio bajo).

La institución educativa que imparte EMTP y el desafío de la calidad. Los liceos que imparten EMTP están marcados por su historia e identidad, a partir de la claridad de sus convicciones y el conocimiento de sus propias dificultades para abordar múltiples desafíos y un desarrollo estratégico.

El aspecto principal que potencia y habilita el desarrollo institucional está relacionado directamente con las competencias y capacidades de los actores para gestionar estratégicamente el establecimiento, con foco en lo pedagógico. Muchas variables asociadas a este desafío no pueden ser abordadas solo por directivos y docentes, ya que requieren definiciones y políticas a nivel nacional y local. Dichas políticas no han abordado explícitamente la preparación de personas con

especialización en la gestión de estas instituciones y en lo pedagógico, así como tampoco programas para el desarrollo de competencias docentes en la formación diferenciada TP, actualización en innovación y tecnologías relativas al sector económico de las especialidades respectivas:

A diferencia de experiencias formativas de otras latitudes, los directivos de los centros que ofrecen EMTP en nuestro país se alejan de la figura de un manager o administrador de una organización, teniendo roles y funciones pedagógicas que les exigen un fuerte liderazgo destinado a mejorar resultados educativos en el primer ciclo de la enseñanza media. (Sepúlveda y Valdebenito, 2019, pp.216-218)

La carencia de recursos necesarios y/o su inadecuada gestión hace difícil la definición e implementación de planes que permitan el desarrollo y mejoramiento de la institución educativa. Por otra parte, las carencias relacionadas con la falta de equipamiento pertinente y recursos pedagógicos y didácticos que apoyen la labor docente dificultan el diseño de actividades que permitan lograr los objetivos de aprendizaje contenidos en los perfiles de egreso.

La sistematización que aquí se presenta de los diagnósticos realizados en este tipo de instituciones evidencia bajos resultados de aprendizaje en pruebas nacionales, así como también un déficit formativo en sectores de aprendizaje claves de la formación general TP y en competencias de aprendizajes genéricos, siendo más difícil la detección de los objetivos de aprendizaje de cada una de las especialidades. Sin embargo, señales derivadas de una deficiente implementación del currículum de la formación diferenciada TP, por los problemas indicados en el párrafo precedente, permiten inferir resultados descendidos en este aspecto.

Otro asunto que atenta contra la calidad de la propuesta formativa en estos establecimientos es la carencia de una estructura organizativa para permitir la integración curricular entre formación general y formación diferenciada. Este es un aspecto relevante al momento de enfrentar desafíos laborales e implica desarrollar en los/as estudiantes conocimientos, habilidades y destrezas imprescindibles que permitan ampliar sus oportunidades de inserción tras finalizar la secundaria.

En general los y las jóvenes que asisten a estas instituciones presentan condiciones de vulnerabilidad social y educativa. Además, en el último tiempo, se ha incorporado una cantidad cada vez mayor de jóvenes con necesidades educativas especiales, a causa de acertadas políticas

de inclusión y atención a la diversidad como, por ejemplo, los decretos 170 y 83. Estos últimos norman el diagnóstico y el ingreso al sistema escolar de estudiantes con necesidades educativas especiales, así como también el diseño metodológico y las estrategias diversificadas que deben abordarse en cada escuela y sala de clases. A ello se suma la incorporación de los Programas de Integración (PIE) en los liceos, lo cual exige contar con una mejor y mayor disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros, para abordar las necesidades de forma adecuada y conectar de forma óptima la educación TP con estudiantes con necesidades educativas especiales, desde un enfoque de derechos y abordaje de la diversidad, de manera de construir verdaderamente una educación para todos y todas.

Refuerza lo anteriormente planteado un interesante estudio de Inacap, que aborda precisamente los desafíos para la inclusión educativa y la poca conexión real con lo laboral en Chile, señalando que “se debe avanzar hacia un fortalecimiento de las sinergias escuela-empresa con el objetivo de superar la desconexión actual” (2018, p.94). Se presenta entonces el gran reto de trabajar en forma verdaderamente integral e inclusiva la educación técnica, en conjunto con los/as estudiantes y sus familias, para la construcción de proyectos de vida con sentido, mediante el acceso a experiencias y oportunidades de aprendizaje que los/as preparen para la vida y las exigencias del siglo XXI. En esta línea, es necesario comenzar con iniciativas para apoyar la inserción en el liceo (inducción) y posteriormente brindar acompañamiento y apoyo a cada trayectoria educativa, entregando los soportes de acuerdo a cada necesidad educativa especial, independientemente de las condiciones de origen de los y las estudiantes, abriéndoles así la puerta a una verdadera inclusión y movilidad social.

Un último desafío relacionado con la calidad de la oferta formativa y sus resultados se refiere a la tensión que se vive en las comunidades educativas por mantener prácticas de carácter vertical con los/as estudiantes. Esto se manifiesta, por ejemplo, en los sistemas y procedimientos de evaluación que imponen, sin la debida justificación, la formación de ciertas competencias que serían requeridas en el ámbito productivo, en desmedro de habilidades y destrezas que se potencian en la medida en que las relaciones son transparentes, las reglas son equitativas y la relación entre personas tienen un carácter de mayor horizontalidad.

Los hallazgos de evidencias en las visitas de diagnóstico y los procesos de asistencia técnica a muchos establecimientos del país permiten establecer que los problemas que enfrenta la EMTP son

difíciles de resolver sin la implementación de políticas educativas de carácter nacional que sean integrales, se articulen con los otros niveles de la formación técnica, sean pertinentes a la realidad de desarrollo productivo de largo plazo y, al mismo tiempo, pongan en primer lugar el desarrollo humano, social y afectivo de los/as estudiantes.

La formación focalizada es un factor clave para desarrollar capacidades en los directivos de los liceos técnicos que permitan responder a estas demandas. Estos/as líderes “presentan una serie de características que los configuran y prácticas que deben desplegar relativas a capacidades y competencias de liderazgo escolar, y otras que les son propias para responder al contexto de su desempeño” (Obregón, 2019, p.26). A ello se suman, además, las características y necesidades propias de los/as docentes y los/as estudiantes.

Capacidades y competencias directivas

Entregar una educación de calidad a los y las jóvenes que reciben EMTP constituye un desafío y una responsabilidad para el sistema en su conjunto. Sin embargo, las capacidades y competencias directivas resultan ser particularmente determinantes al momento de lograr que los establecimientos sean gestionados por líderes competentes y que los aprendizajes se encuentren liderados por docentes capaces. En este sentido, los y las líderes educativos/as son protagonistas y requieren capacidades para gestionar la oferta educativa de sus establecimientos, poniendo el foco en la práctica pedagógica y los aprendizajes de los y las estudiantes, y considerando en forma sistemática el contexto del territorio en el que se entrega la oferta formativa.

Las profundas transformaciones experimentadas por la sociedad en las últimas décadas han generado la necesidad de contar con nuevas capacidades para una adecuada inserción social y laboral, así como para desarrollarse en un mundo diferente y en constante cambio (Anglo American-Fundación Chile, 2017). En este sentido, la gestión directiva de la EMTP se desarrolla en establecimientos que hoy están cambiando de forma dramática:

Los directores estarán desarrollando sus funciones en un clima de creciente incertidumbre y de cambios impredecibles, a medida que el sistema se adapta a las demandas de enseñanza y aprendizaje del siglo XXI. Indudablemente, esto implica dejar atrás las formas actuales

de trabajar y adoptar nuevas prácticas, en un marco temporal de innovación mucho más breve que nunca antes. (Harris, 2012, p.76)

Entregar educación de calidad a los/as jóvenes de la EMTP constituye un desafío y una responsabilidad para el sistema en su conjunto. A partir de este reto y en el contexto de un proyecto denominado “DesarrollaT” (Anglo American-Fundación Chile, 2017), el cual propició el diálogo con más de cien directores/as de liceos técnicos, se definió un marco de competencias proponiendo perfiles de cinco líderes clave que se desempeñan en los establecimientos de EMTP: por un lado, cargos directivos como “Director(a) de Enseñanza Media Técnico- Profesional, Jefe(a) de Unidad Técnico-Pedagógica de Enseñanza Media Técnico- Profesional y Jefe(a) de Formación Técnico Profesional” y, por otro lado, cargos de coordinación como “Orientador(a) Vocacional y Jefe(a) de Especialidad” (Anglo American- Fundación Chile, 2013, p.22).

El documento titulado “Perfiles profesionales para equipos directivos de Liceos Técnico Profesionales”, diseñado dentro del Proyecto DesarrollaT por la alianza entre Anglo American y Fundación Chile (2013), describe competencias técnicas y funcionales para lograr un liderazgo adecuado a este tipo de establecimientos. La hipótesis desde la cual se inició este trabajo es que los equipos directivos en la EMTP tienen particularidades en su desempeño y en su práctica que los diferencian de los equipos directivos de liceos EMHC, por lo que necesitan de apoyos y orientaciones específicas. Para la definición de los perfiles se hizo necesario fijar el “Propósito de la EMTP”, el cual fue entendido como:

Brindar a los estudiantes educación integrada, pertinente, basada en valores, en un ambiente seguro y protegido, de acuerdo a los campos de especialización técnica definidos en perfiles de egreso, entregando orientación vocacional que facilite itinerarios laborales y educacionales post secundarios. (Anglo American-Fundación Chile, 2013, p.19)

A continuación, se presentan en detalle los componentes del perfil de director o directora, de acuerdo a lo señalado en el documento “Perfiles profesionales para equipos directivos de Liceos Técnico Profesionales” (Anglo American-Fundación Chile, 2013).

Objetivos del cargo de director o directora en un liceo que imparte EMTP. El citado documento establece que los objetivos a lograr por parte de la dirección de un liceo técnico-profesional tienen relación con

Liderar el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, generando redes y vínculos con el entorno (del sector productivo, educación básica y superior, ONG, municipios, organismos estatales u otros), conduciendo y liderando los procesos pedagógicos, considerando las necesidades de la comunidad educativa, los objetivos y las metas establecidas; gestionando procesos de innovación y emprendimiento; acompañando y supervisando a docentes, profesionales y colaboradores, promoviendo la mejora continua de la EMTP; fomentando la inserción laboral o la continuidad de estudios de nivel superior para los estudiantes, con la finalidad de velar por la calidad de la educación técnico profesional. (Anglo American-Fundación Chile, 2013, p.29)

Propósitos del cargo de director de un liceo que imparte EMTP. Cabe precisar que los propósitos señalados a continuación se refieren a aquellos que son distintivos de un/a líder para la EMTP. Se trata de propósitos formativos priorizados dentro del documento de Fundación Chile y Anglo American (2017), los cuales vienen a complementar los propósitos de los cargos directivos escolares que se encuentran definidos por diversas normativas, estándares y marcos nacionales. En este contexto, los propósitos formativos priorizados son:

- Analizar los factores claves del liderazgo que puedan facilitar cambios educativos en contextos de vulnerabilidad.
- Comprender temas claves de la gestión de procesos técnico-pedagógicos para la EMTP.
- Fortalecer las competencias para generar y dirigir redes de colaboración y garantizar la calidad de los procesos educativos, a través de la participación de comunidades de aprendizaje, e intercambio de experiencias y visiones.
- Aplicar herramientas para planificar, organizar, gestionar y evaluar proyectos de mejoramiento educativo en el contexto de liceos técnico-profesionales.

Conocimientos claves para el cargo de director o directora. Los principales conocimientos considerados clave se relacionan con capacidades del perfil de cargo (competencias individuales), mientras que otros son conocimientos técnicos propios del ejercicio del cargo, la normativa y el funcionamiento del sistema educativo chileno.

Tabla 1*Conocimientos clave para el cargo de director o directora de la EMTP*

Conocimientos asociados a competencias específicas del perfil de cargo	Conocimientos específicos del ejercicio del cargo
Gestión de procesos educativos, proyectos, presupuestos, finanzas y contabilidad, gestión de recursos.	Lineamientos y orientaciones del Ministerio de Educación sobre dirección y gestión institucional y pedagógica, así como los marcos y estándares nacionales.
Sistemas de gestión de establecimientos educacionales, gestión estratégica, gestión de la calidad, gestión de cuidado del medioambiente, gestión de evaluación de desempeño, gestión de seguridad y de salud ocupacional.	Normativas de la Superintendencia de Educación.
Liderazgo y gestión estratégica de liceos de EMTP	Normativas de la Agencia de Calidad de la Educación.
Informática básica, intermedia y/o avanzada, según sea requerido.	Legislación y normativa vigente sobre educación y el cargo de director o directora.
Sectores económicos y elementos del entorno relacionados con las especialidades del establecimiento.	Leyes, normativa y lineamientos curriculares ministeriales de la EMTP vigentes.
Consejos asesores empresariales.	Legislación y normativas laborales vigentes.

Nota. Tabla basada en Anglo American-Fundación Chile, 2013, p.30.

Competencias funcionales definidas para el cargo de director o directora. De acuerdo con lo planteado en el “Diccionario de Competencias para Equipos Directivos de Liceos TP”, las competencias funcionales y conductuales definidas para el cargo de director/a de liceo TP son las que se indican en la Tabla 2.

Tabla 2

Competencias funcionales y conductuales del cargo de director/a de liceo EMTP

Competencias funcionales “Lo que se debe hacer”	Competencias conductuales “La forma como hacemos las cosas”
Dirigir estrategia institucional y pedagógica.	Liderazgo para el aprendizaje.
Garantizar clima de colaboración y convivencia.	Gestión responsable.
Gestionar recursos e infraestructura institucional.	Orientación a la calidad educativa.
Garantizar calidad del proceso educativo técnico profesional.	Sensibilidad social e interpersonal.
Generar redes de colaboración con empresas e instituciones.	Flexibilidad e innovación.
Gestionar recursos humanos.	
Gestionar seguridad y salud ocupacional.	

Nota. Elaboración propia en base a Fundación Chile, 2017.

Ejes temáticos claves en la formación del liderazgo en la EMTP

Los programas a partir de los cuales se ha realizado la presente sistematización se han llevado a cabo en modalidad semipresencial, organizando los contenidos en módulos de aprendizaje. De esta manera, se han desarrollado jornadas presenciales, con seminarios y actividades de aprendizaje autónomo, las cuales han contado con el debido apoyo y acompañamiento. Al mismo tiempo, se han ejecutado actividades de aprendizaje en línea, de carácter sincrónico y asincrónico. Los ejes temáticos han sido tratados en el marco de cada módulo, después de realizar una inducción respecto al uso del entorno virtual de aprendizaje y luego de presentar el programa respectivo.

Los ejes temáticos que se señalan en la Tabla 3 fueron desarrollados en base a la experiencia de trabajo en el sistema educativo, específicamente en liceos de EMTP. Cada uno de estos ejes se constituyó con objetivos específicos, aprendizajes esperados y actividades especialmente

diseñadas, basadas en una metodología experiencial y el enfoque de aprendizaje de adultos⁴ (Fundación Chile, 2017, p. 2-11):

Tabla 3

Principales componentes propuestos para programas formativos en liderazgo TP

Ejes temáticos	Objetivos	Aprendizajes esperados
Liderazgo para el cambio en liceos TP	Comprender temas claves de la gestión de procesos técnico-pedagógicos para la EMTP	<p>Reconocer factores claves del liderazgo que pueden facilitar cambios educativos en contextos de vulnerabilidad.</p> <p>Entender los principales desafíos y competencias para liderar un proceso de mejoramiento educativo en un liceo técnico-profesional.</p> <p>Reconocer y entender las características y desafíos del propio liderazgo.</p>
Liderazgo para la gestión de procesos técnico-pedagógicos	Analizar factores claves del liderazgo que puedan facilitar cambios educativos en contextos de vulnerabilidad.	<p>Reconocer las competencias de liderazgo para mejorar la gestión de los procesos técnico-pedagógicos.</p> <p>Entender los principales procesos técnico-pedagógicos de la EMTP que movilizan el cambio educativo.</p> <p>Aplicar los principales procesos técnico-pedagógicos en el liceo, mediante las competencias necesarias para liderarlos en el propio contexto laboral.</p> <p>Planificar un plan de desarrollo profesional para movilizar sus propias capacidades de liderazgo y las de su equipo, para potenciar procesos técnico-pedagógicos.</p>
Vinculación con el entorno al servicio del aprendizaje	Fortalecer las competencias para generar y dirigir redes de colaboración y garantizar la calidad de los procesos educativos, a través de la participación en comunidades de aprendizaje e intercambio de experiencias y visiones.	<p>Reconocer las competencias de los directivos de la EMTP para generar y dirigir nuevas redes de colaboración que contribuyan al logro de aprendizajes.</p> <p>Analizar, evaluar y generar oportunidades de inserción laboral y de continuidad de estudios post secundarios.</p> <p>Profundizar la comprensión sobre el desafío de un liceo TP de asegurar trayectorias educativas para todos/as sus estudiantes.</p>

⁴ En términos generales, se emplea como enfoque metodológico el aprendizaje experiencial de David Kolb, junto con los principios del aprendizaje de adultos.

Elaboración de planes de mejoramiento con foco pedagógico	de de foco	Aplicar herramientas para planificar, organizar, gestionar y evaluar proyectos de mejoramiento educativo, en el contexto de liceos técnico-profesionales.	Planificar proyectos de mejoramiento educativo en el contexto de liceos técnico-profesionales.
---	------------------	---	--

Nota. Elaboración propia en base a Fundación Chile, 2017.

Dentro del eje temático “Liderazgo para el cambio en Liceos Técnico Profesionales” (p.2), se abordó una unidad de inclusión y no discriminación de género que, en términos generales, relevó aprendizajes relacionados con “profundizar en temáticas de abordaje de la diversidad en liceos TP con perspectiva de género, así como en temáticas de abordaje de las necesidades educativas especiales (NEE) en los liceos TP, con una mirada inclusiva y un enfoque de derechos” (Fundación Chile, 2017, p.11).

Dentro de los cuatro ejes temáticos presentados, existen aspectos para la formación de líderes de liceos de EMTP que resultan críticos para la gestión de cualquier establecimiento educacional. Tal es el caso del liderazgo para el cambio, el cual implica un liderazgo pedagógico, distribuido y para el aprendizaje, enfocado en la construcción de comunidades de aprendizaje y la vinculación con el entorno al servicio del aprendizaje. Lo anterior sitúa lo educativo en lo territorial, comunitario, social y productivo, para y por los estudiantes, mediante el trabajo colaborativo y en red.

Cada aprendizaje esperado de los programas desarrollados incorpora temáticas y contenidos que profundizan y focalizan la formación, siendo central el desarrollo de capacidades y competencias de liderazgo directivo “con sello TP”. Lo anterior busca lograr el mejoramiento de la práctica pedagógica de la formación general y la formación diferenciada, el fortalecimiento del equipo directivo en el despliegue de un liderazgo que permita la construcción de comunidades de aprendizaje y trabajo en red, y, por último, el aseguramiento de la formación integral de los/as estudiantes para el logro de trayectorias educativas completas y la concreción de sus proyectos de vida.

Con relación a este último punto, el objetivo es lograr el “fortalecimiento del equipo de gestión, para que asuma la responsabilidad en los resultados educativos de los estudiantes, considerando:

- Definiciones de propósito y visión compartida sobre objetivos institucionales y la capacidad de conducir y consolidar procesos de mejoramiento en los liceos;
- Centralidad de lo pedagógico y logro de aprendizajes de todos los estudiantes: apoyos necesarios y cumplimiento de metas;
- Altas expectativas en las capacidades y resultados de estudiantes y docentes;
- Promover trabajo colaborativo entre docentes y apoyo técnico según necesidades;
- Fortalecer redes de colaboración con la comunidad, mundo productivo e instituciones de educación (superior y técnicas);
- Aseguramiento de las mejores oportunidades para los jóvenes en sus trayectorias post secundarias”. (Traslaviña, 2016, p.111)

Es importante destacar que los programas de formación (en servicio) fueron impartidos para duplas por establecimiento educacional, de forma intencionada, considerando la combinación de un directivo y un/a integrante del equipo de gestión con funciones técnico-pedagógicas, o un/a docente con funciones de liderazgo (formales o informales). En términos generales, la intención fue desarrollar e instalar competencias para la gestión de la EMTP, como parte del desarrollo y crecimiento profesional de los/as participantes, considerando las necesidades de cada establecimiento educacional, buscando fortalecer el involucramiento y la confianza mutua, promoviendo el compromiso con el proyecto educativo y la mejora de la oferta educativa, fomentando el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido y trabajo colaborativo, e impulsando la transferencia de conocimientos y prácticas a la unidad educativa, mediante las actividades de aprendizaje y el apoyo de mentores/as durante todo el proceso.

Conclusiones

Los desafíos que han sido presentados en el presente artículo son multidimensionales, multicausales y, a la vez, ofrecen propuestas que permiten vislumbrar aspectos claves para el diseño de programas formativos de calidad para el liderazgo en la EMTP. Muchos de los desafíos hasta acá señalados se encuentran pendientes, mientras que otros ya están siendo abordados. Cabe indicar

que, hoy en día, asuntos como la inclusión y la diversidad de los/as estudiantes que atienden los establecimientos TP son aspectos que complejizan aún más la reflexión en torno a las problemáticas planteadas.

Una demanda relevante para la formación del liderazgo en la EMTP se refiere a la necesidad de entregar a los y las estudiantes una educación de calidad, considerando las condiciones en que ingresan a la EMTP. Se deben implementar todas las acciones que sean necesarias para desarrollar al máximo sus capacidades, ampliando sus oportunidades en una sociedad y un sistema productivo que cambian de manera vertiginosa, con nuevos procesos de trabajo, creciente introducción de tecnología, automatización, inteligencia artificial, entre otros fenómenos, además de la demanda de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Avanzar en el mejoramiento de la calidad de los establecimientos que imparten EMTP y abordar los desafíos existentes, considerando siempre como foco principal los aprendizajes de los y las estudiantes, requiere contar con ciertas competencias y capacidades que cobran especial relevancia en el caso de los directivos. Es necesaria la implementación de políticas educativas que incentiven y permitan la preparación de directivos especializados, así como programas permanentes de actualización de competencias. De esta manera, a partir de la propia experiencia, el conocimiento del contexto y una preparación adecuada, estos/as líderes podrán conducir los procesos de mejoramiento, cambio e innovación en los establecimientos que imparten EMTP, liceos que atienden a gran parte de los/as estudiantes con más necesidades socioeducativas del país.

Referencias

- Anglo American-Fundación Chile (2013). *Perfiles Profesionales para Equipos Directivos de Liceos TP. Diccionario de Competencias*. DesarrollaT. Educación Técnica de Excelencia. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/diccionario_compchile.pdf
- Anglo American-Fundación Chile (2017). *Hacia la construcción de una nueva educación técnica*. DesarrollaT. Educación Técnica de Excelencia.

- Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (2019). Nudos Críticos en la Gestión Directiva de Establecimientos de Educación Media Técnico Profesional (EMTP). *Con Dirección, cuadernos para el desarrollo del liderazgo educativo*. Centro de Desarrollo Liderazgo de Liderazgo Educativo. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/publicacion/con-direccion-no18-nudos-criticos-en-la-gestion-directiva-de-establecimientos-de-educacion-media-tecnico-profesional-empt/>
- Crossman, B. (2012). *Leadership and Followership Within VET: Some Australian and International Perspectives*. [Tesis doctoral publicada, Southern Cross University, Australia]. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.304.5506&rep=rep1&type=pdf>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes*. Final Report. Department for Children, Schools, and Families. <https://dera.ioe.ac.uk/11329/1/DCSF-RR108.pdf>
- Decreto N° 452. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 21 de noviembre de 2013.
- Fundación Chile. (2017). Plan de Estudios de “Curso Intermedio de Especialización en Liderazgo Pedagógico para Equipos Directivos de Liceos Técnico Profesionales”. Área de Educación Media Técnico- Profesional, Centro de Innovación en Educación.
- Harris, A. (2012). *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*. Centro de Innovación en Educación. Fundación Chile.
- Inacap (2018). *Desafíos para la inclusión educativa y laboral en Chile. Una aproximación cualitativa a la Educación Media Técnico-Profesional y la participación en ella de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales*. https://www.sofofa.cl/wp-content/uploads/2018/09/2018-Desaf%C3%ADos-para-la-Inclusi3n-Educativa-y-Laboral-en-Chile_-versi3n-digital.pdf
- Leithwood, K.; Seashore, L.; Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>

Ley N° 20248. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 01 de febrero de 2008.

Ley N° 20529. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 27 de agosto de 2011.

Ley N° 21040. *Diario Oficial de la República de Chile*, Santiago, Chile, 24 de noviembre de 2017.

Meller, P. y Brunner, J. J. (2009). *Educación Técnico Profesional y Mercado Laboral en Chile: Un Reader*. Mineduc-CPCE/UDP y DIE/UCH.
https://www.academia.edu/4316398/Educación_técnico_profesional_y_mercado_laboral_en_chile_Un_reader

Ministerio de Educación. (2016). *Política Nacional de Formación Técnico- Profesional*. Secretaría Ejecutiva de Formación Técnico-Profesional. Subsecretaría de Educación.
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2168/mono-9000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación. (2018) *Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar 2014-2017*. Unidad de Liderazgo Escolar, División de Educación General.
<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/2018/01/26/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2014-2017/>

Ministerio de Educación (2020). *Estrategia Nacional de la Formación Técnico Profesional*.
<https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2020/12/Estrategia-FTP.pdf>

Ministerio de Educación. (2021). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar*. División de Educación General (DEG). https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/03/política-de-fortalecimiento_versión-ampliada_fnl_2021.pdf

Obregón, J. (2019) *Propuesta de Mejoramiento del Liderazgo Directivo para el Fortalecimiento de las Prácticas Pedagógicas con foco en el aprendizaje de los estudiantes del Liceo Juan Dante Parraguéz Arellano de San Antonio*. [Tesis de Magíster no publicada], Universidad Andrés Bello.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *TALIS 2018 Survey*.

Teaching and learning International Survey. Editorial OECD.
<https://www.oecd.org/education/talis/>

Sepúlveda, L. y Valdebenito, M.J. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, (51), 192-224. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>

Traslaviña, P. (2016). Desafíos para el Fortalecimiento de la Educación Media Técnico Profesional en Chile. La Propuesta del Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile. En Fukushi, K., Sánchez, S. y Vial, S. (Eds.), *Primer Congreso Internacional DUOC UC. La Educación Técnico Profesional al servicio de Chile. Rol y Responsabilidad Social* (pp. 96-113). Fundación Santillana.