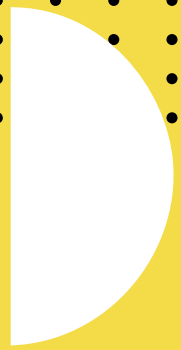




Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)



**Marco para la Buena Dirección
y Liderazgo Escolar en la Educación
Media Técnico Profesional**

Centro de Innovación en Liderazgo
Educativo (CILED)
<https://www.ciled.cl>

Año 2021

Compiladores:
Mauricio Bravo Rojas (mbravo@udd.cl)
Soledad Ortúzar Pérez (msortuzar@udd.cl)

Profesional Asesor:
José de Amesti / Fundación Chile Dual

Diseño gráfico:
www.cemuma.cl



Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)



Importante:

En el presente documento se usan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el alumno”, “el compañero” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

Índice

1. Introducción	6
2. Diseño del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP	9
3. Las políticas educativas y el liderazgo en la EMTP	12
4. Objetivos y usos del Marco la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP	17
5. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP	20
- Dimensión 1: Visión estratégica compartida	23
- Dimensión 2: Desarrollo y gestión del establecimiento escolar	27
- Dimensión 3: Proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales	30
- Dimensión 4: Articulación de trayectorias y con el medio	34
- Dimensión 5: Cultura, integración y convivencia	38
6. Recursos Personales	40
- Principios	41
- Habilidades	42
- Conocimientos profesionales	43
7. Referencias	46



Chetson Act
González
Electricista

01

Introducción



La Educación Media Técnico Profesional (EMTP) fue originalmente diseñada para formar a los estudiantes en habilidades y competencias específicas que facilitaran su acceso temprano al mundo laboral. En la actualidad, esta modalidad educativa se enfrenta a un contexto con profundos cambios sociales, políticos y económicos, siendo parte de liceos que se caracterizan por ser organizaciones complejas que presentan nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas no solo en lo administrativo, sino que también en la gestión pedagógica de la enseñanza. Este nuevo panorama exige repensar los fundamentos y propósitos iniciales de la EMTP.

Las nuevas dinámicas socio-productivas y la rapidez de los avances tecnológicos, demandan el manejo de una serie de habilidades y competencias transversales, como el trabajo en equipo, la comunicación, el pensamiento crítico y el aprender a aprender, entre otras. Pero las transformaciones no solo provienen del entorno, sino también ocurren en la subjetividad de los jóvenes: los estudiantes que hoy cursan sus estudios secundarios tienen una nueva noción del trabajo, mientras que sus ideales y decisiones los conducen a proyectos diversos y más complejos que las generaciones anteriores, pues sus expectativas no se limitan a rutas predefinidas ni sus intereses se agotan al egresar de la Educación Media.

Hoy en día, la Educación Media Técnico Profesional es una alternativa formativa que debe entregar libertad a los jóvenes para que puedan tomar decisiones sobre su proyecto de vida, asegurando continuidad entre las distintas etapas de su trayectoria escolar y evitando estaciones terminales. Asimismo, la oferta educativa necesita ser coherente con las nuevas demandas del sector productivo, con el fin que los estudiantes desarrollen habilidades y competencias pertinentes durante el proceso de enseñanza aprendizaje, las cuales les permitan desplegar sus capacidades y potencialidades en una sociedad nueva y cambiante, más abierta y menos estática. Como institución, el liceo Técnico Profesional juega un rol central, tanto para la economía como para la sociedad en general, pues no solo prepara a los futuros trabajadores, sino también a los futuros ciudadanos. Estos elementos ya están contenidos en la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional, aprobada en diciembre de 2020, y en los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimiento que imparten Educación Técnico Profesional y sus Sostenedores, documento publicado en 2021.

En esta línea, liderar y gestionar establecimientos educacionales técnico profesionales, requiere conocer la magnitud de estos desafíos y poseer las herramientas para abordarlos. Los directores y equipos directivos necesitan disponer de un conjunto claro de definiciones y fundamentos compartidos que orienten sus prácticas y necesidades al momento de gestionar cada establecimiento, y en concordancia con las transformaciones que el mundo actual plantea.



Cabe señalar, que este documento se encuentra en directa relación con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, publicado por el Ministerio de Educación en 2015, lo cual se aprecia en los conceptos y énfasis dados, así como en la estructura presentada. Lo anterior, con la finalidad de mantener el sentido orientador de las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección y evaluación. De este modo, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar técnico profesional no pretende ser descriptivo, sino una guía para atender los desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, junto con las particularidades y características propias de los liceos técnico profesionales.

La propuesta de este marco se estructura a partir de una breve contextualización del liderazgo educativo y la importancia de las buenas prácticas. Luego, se presentan los objetivos del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo TP, así como las razones y metodología utilizada para su formulación. Tras ello, se encuentra la sección principal de este documento, pues se define cada una de las dimensiones a la luz de las reflexiones recogidas en las diferentes mesas de trabajo, junto con los principales ejes que las componen y las prácticas directivas que se desprenden de los distintos lineamientos de los documentos institucionales vigentes y las sugerencias entregadas por los representantes del mundo técnico profesional que participaron en el proceso de elaboración de este marco.

Finalmente, se exponen los recursos personales fundamentales para llevar a cabo su tarea, los que son presentados en tres dimensiones extraídas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MINEDUC, 2015). De esta manera, se consideran los recursos anteriores destinados a apoyar el liderazgo escolar y se complementan con aquellos que han demostrado ser necesarios para la Formación Diferenciada Técnico Profesional.



02.

Diseño del marco
para la **Buena Dirección**
y el **Liderazgo Escolar**
en la **EMTP**

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) surge gracias a la participación y activa colaboración de un grupo de profesionales que se reunieron y reflexionaron sobre las prácticas directivas que debían guiar la gestión de los directivos de la EMTP. Agradecemos sus aportes porque contribuirán al fortalecimiento de la EMTP y a la adquisición de aprendizajes significativos por parte de sus estudiantes.

Participantes:

1. **Alejandro Weinstein** / ASIMET
2. **Andrea Garrido** / Fundación Chile Dual
3. **Andrés Hernando** / Ministerio de Hacienda
4. **Andrés Pérez** / Ministerio de Educación
5. **Angélica Fuenzalida** / Servicio Civil
6. **Aníbal Vial** / Fundación Irarrázaval
7. **Bernardita Ossandón** / Ministerio de Educación
8. **Carlos Mondaca** / U. de Tarapacá
9. **Carolina García** / CPC
10. **Carolina Guerrero** / Directora Liceo Técnico
11. **Carolina Torres** / Ministerio de Educación – CPEIP
12. **Cecilia García** / INACAP
13. **Claudia Godoy** / Ministerio de Educación
14. **Claudia Navarro** / TEC de Monterrey
15. **Cristobal Philippi** / SOFOFA
16. **Daniel Gutiérrez** / Director Liceo TP
17. **Daniel Rodríguez** / Agencia de la Calidad de la Educación
18. **Daniela Fierro** / Liceo Téc. Femenino de Concepción
19. **David Viera** / Angloamerican – Modelo Pionero
20. **Fernanda Orellana** / Fundación Educacional Luksic
21. **Francisco Ruiz** / Fundación Chile Dual
22. **Gerardo Uarac** / COREDUC
23. **Gonzalo Toledo** / INACAP
24. **Isabel Baeza** / Ministerio de Educación
25. **Javier Martínez** / Vertebral Chile

26. Jorge Menéndez / Vertebral Chile
27. Jose Opazo / Ministerio de Educación
28. Juan Esteban Dulcic / NESTLÉ
29. Francisco Moreno / CAMCHAL
30. León Urruticoechea / Fundación Irarrázaval
31. Lorena Olivares / CAMCHAL
32. Magdalena Fernández / Universidad del Desarrollo
33. María Eugenia López / COMEDUC
34. Mario Ruiz / INACAP
35. M. José Valdebenito / Universidad Alberto Hurtado
36. Marcela Martínez / COMEDUC
37. Marta Estruch / SNA Educa
38. Martín Valdivia / Universidad del Desarrollo
39. Mauricio Bravo / Universidad del Desarrollo
40. Mónica Muñoz / Angloamerican – Modelo Pionero
41. Olivia Costa / SENCE
42. Pablo Kusnir / Corporación SOFOFA
43. Pamela Márquez / Ministerio de Educación
44. Paola Ibáñez / Ministerio de Educación – Subsecretaría Educación Superior TP
45. Paola Sevilla / Universidad Alberto Hurtado
46. Patricia Alvarez / Directora Liceo TP
47. Paulina Calderón / Servicio Civil
48. Paulina Moreno / Corporación Empresas Maipo
49. Raimundo Larraín / Ministerio de Educación
50. Ramón Iriarte / Unesco
51. Roberto Domínguez / TEC de Monterrey
52. Rosana Sprovera / COREDUC
53. Silvia Arevalo / Liceo Pedro Regalado Videla Ordenes
54. Solange Quilodrán / Universidad del Desarrollo
55. Soledad Ortúzar / Universidad del Desarrollo
56. Teresa Ramírez / Unesco
57. Verónica González / Centro Educacional Pudahuel – SLE Barrancas
58. Verónica Leyton / Secreduc Valparaíso
59. Verónica Villarroel / Universidad del Desarrollo
60. Wilfredo Alvarez / Liceo Pedro Regalado Videla Ordenes



03.

Las **Políticas**
Educativas
y el **Liderazgo**
en la **EMTP**

Las Políticas Educativas en la EMTP

La Educación Media Técnico-Profesional es el nivel educativo orientado al desarrollo de aptitudes, competencias, habilidades y conocimientos, desde un enfoque de aprendizaje práctico. En la actualidad, hay 934 liceos técnico profesionales, cuya matrícula representa el 37% del total de estudiantes de 3° y 4° medio en todo el país. De los más de 155 mil jóvenes que estudian en estos establecimientos, un 52% son hombres y el 47% son mujeres. En términos curriculares, se imparten 35 especialidades con 17 menciones, que involucran a alrededor de 6.500 docentes (MINEDUC, 2020).

En este contexto, el primer hito durante el desarrollo de la Política educativa técnico profesional chilena, fue la creación de la Secretaría Ejecutiva de Formación Técnico Profesional en 2007. Esta Agenda surge a partir de la Política Nacional de Formación Técnico Profesional, establecida en 2016, que define como objetivo central, asegurar que los jóvenes y los adultos cuenten con oportunidades de desarrollar trayectorias formativas y laborales coherentes con sus expectativas y capacidades, en función de las necesidades del país. Asimismo, el Ministerio de Educación convoca a un Consejo Asesor en 2016 para que se elabore una Estrategia Nacional para la Educación Técnico Profesional, con el propósito de promover políticas para este sector. Dicho documento fue presentado en 2018 y constituyó un importante motor para potenciar la Educación Media Técnico Profesional chilena. Tras ello, el Ministerio de Educación volvió a convocar a un Consejo Asesor para retomar el trabajo estratégico con esta modalidad educativa, lo que se hizo en conformidad con los lineamientos de la Ley de Educación Superior, promulgada en 2018.

Producto de todo este trabajo, surge una nueva Estrategia Nacional de Educación Técnico Profesional, que define tres ejes principales de trabajo: Trayectorias de estudiantes y trabajadores, Mundo del Trabajo como un espacio de aprendizaje y Fortalecimiento de las capacidades del sistema de Educación Técnico Profesional chileno.

En la actualidad, Chile dispone de un conjunto de políticas de Educación Técnico Profesional, entre las que se encuentran, las políticas de liderazgo, articulación, políticas de alternancia, políticas territoriales, políticas curriculares y políticas orientadoras. En relación a las políticas de liderazgo, se han conformado los Centros de Liderazgo Escolar, cuyo objetivo es la instalación de un modelo organizacional de trabajo que apoye al Ministerio de Educación en la fundamentación, diseño e implementación de la política de fortalecimiento de liderazgo escolar,

a partir del desarrollo de la investigación, innovación y experiencia práctica en escuelas y liceos. En un primer momento se crearon dos centros, que funcionaron entre 2016 y 2020. Y en la actualidad, existen tres centros, siendo uno de ellos, el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo- CILED, liderado por la Universidad del Desarrollo. Este último, tiene como principal foco el trabajo con los líderes de los liceos técnico profesionales. Además, es importante mencionar, que en 2019 el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Innovaciones Pedagógicas (CPEIP), en su Plan de Formación de Directores, abre una línea especial para ellos y/o aspirantes a directores de establecimientos educacionales que impartan Educación Técnico Profesional (MINEDUC, 2019).

En cuanto a las políticas de articulación, una de las principales acciones ha sido la firma en 2019 del Acuerdo Nacional de Articulación, el que busca generar más fluidez en el proceso de traspaso de Educación Media a la Educación Superior, específicamente, en lo que respecta a las carreras vinculadas con el área técnico profesional.

Por otra parte, se promulga la normativa de alternancia, la cual consiste en una estrategia de aprendizaje vinculada al currículum de la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP), que combina las experiencias de aprendizaje del liceo con la de otros espacios, como empresas, Centros de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP), organismos públicos, entre otros. Su objetivo es entregar oportunidades a los estudiantes de desarrollar y perfeccionar sus conocimientos, competencias técnicas y habilidades socioemocionales fuera de su liceo, con el fin de prepararlos para su inserción en el mundo laboral o proseguir sus estudios en la Educación Superior.

En relación a las políticas territoriales, el Ministerio de Educación financia las denominadas Redes Futuro Técnico, correspondientes a una alianza entre el mundo público y el privado, cuyo propósito es generar espacios de encuentro y trabajo colaborativo, en donde la principal tarea es promover la generación de articulaciones entre los distintos sectores del territorio para facilitar el desarrollo de trayectorias educativas y laborales exitosas. Para esto, se levanta información territorial relacionada con el área técnico profesional y se acompaña a los liceos e instituciones del mundo laboral en la generación de definiciones conjuntas para mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes (MINEDUC, 2021).

Por otra parte, se da origen al Marco de Cualificaciones Técnico Profesional, consistente en un instrumento orientador y referencial que permite organizar y reconocer aprendizajes, distribuidos en una estructura gradual de niveles, los que comprenden conocimientos, habilidades y competencias. Sus propósitos son generar nexos entre el mundo laboral y el mundo formativo a través del desarrollo de trayectorias laborales y formativas, articulación entre niveles y modalidades, el reconocimiento de los aprendizajes de las personas, junto con mejorar la transparencia, el acceso y la progresión, y mejorar la empleabilidad de las personas.

Por último, en cuanto a las políticas orientadoras, se publicaron recientemente los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimiento que imparten Educación Técnico Profesional y sus Sostenedores, correspondientes a un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacio-

nal de los liceos técnico profesionales. Su propósito es proveer un marco de referencia a los establecimientos para orientar la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.

El liderazgo escolar en la EMTP

Como fue mencionado anteriormente, en los últimos años el Ministerio de Educación de Chile ha ido desarrollando una política de fortalecimiento del liderazgo escolar. Esta política, desde una mirada sistémica, se enfoca en líderes educativos que se desempeñan en diferentes niveles del sistema escolar, con la convicción de que, en cada uno de sus roles, realicen una contribución clave a los procesos de mejora escolar sostenida, como son equipos directivos, docentes en cargos de liderazgo medio, sostenedores y equipos técnicos del nivel intermedio. Estos líderes educativos, contribuyen a crear las condiciones óptimas para que el proceso de enseñanza se traduzca en aprendizajes de calidad sostenibles en el tiempo (MINEDUC, 2021). El enfoque que hoy prima es el de considerar a todos estos actores como líderes educativos claves para asegurar el mejoramiento escolar sostenido (MINEDUC, 2021).

En este sentido, en las últimas décadas, los estudios sobre el liderazgo escolar han alcanzado significativos niveles de consolidación. Una gran cantidad de investigaciones tanto internacionales (Leithwood, 2009; Hopkins, 2009; Anderson, 2010; Bolívar, 2017; Bolívar & Murillo, 2017; Leithwood, Harris and Hopkins, 2020; Harris & Jones, 2020) como nacionales (Weinstein, J. & Hernández Vejar, M, 2014; Bellei et al, 2014, 2020; Maureira, Ó. & Garay, S., 2019; Maureira, Castro, Ahumada & Ascencio, 2019) dan visible cuenta de ello.

Al respecto, estudios de gran alcance afirman que el liderazgo es el segundo factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008; Leithwood, 2009; Anderson, 2010). En tanto, investigaciones recientes señalan que el objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI, debieran garantizar a todos los estudiantes aprendizajes imprescindibles que les permitan, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública (Leithwood, Harris and Hopkins, 2020; Harris & Jones, 2020; Darling Hammond et al, 2021).

En este contexto, el liderazgo se propone como la “labor de movilizar e influenciar” a otros para articular metas y objetivos comunes (Leithwood & Riehl, 2009, p.20). El liderazgo se entiende como una función que es ejercida por más de una persona en la organización escolar. En este sentido, la función del liderazgo se evidencia en un repertorio común de prácticas exitosas en un contexto determinado, siendo fundamental la forma en que se aplican las prácticas de liderazgo y su adaptación al contexto lo que determina su efectividad (Leithwood, Harris & Hopkins, 2019). Desde este punto de vista, se hace fundamental comprender los desafíos y objetivos de la educación media técnico profesional en particular para poder ejercer un liderazgo efectivo.

En los últimos años se ha avanzado enormemente en comprender cómo el liderazgo y las prácticas asociadas al liderazgo efectivo actúan de manera directa sobre ciertos ámbitos de la organización para mejorar la enseñanza y aprendizaje. De esta manera, sabemos que el liderazgo ejercido de manera efectiva actúa poderosamente sobre las condiciones críticas de la sala de clases y ciertas condiciones institucionales entre las que son importantes destacar el conjunto de acciones que mejoran la rigurosidad académica (p.e. promover desarrollo profesional para todos, monitorear y proveer retroalimentación sobre la enseñanza aprendizaje, desarrollo de metas compartidas, actitud de apertura y apoyo, mantener altas expectativas y monitorear los resultados de aprendizaje de los estudiantes) y aquellas prácticas que ayudan a generar un clima escolar conducente al aprendizaje (p.e. evitar interrupciones de comportamiento, mantener una buena disciplina, tener un espacio seguro y saludable) (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).

En consecuencia, por una parte la evidencia nos demuestra que el liderazgo efectivo presenta prácticas centrales y por otra parte, que al ser una función que se ejerce dentro de relaciones sociales se espera que pueda ser ejercida por un grupo de personas de manera articulada, independiente de si las personas poseen un rol formal o informal de liderazgo en la institución (Ahumada et al, 2017).

En este sentido, en las revisiones más recientes sobre el liderazgo se destaca la importancia de ejercer el liderazgo con foco en lo pedagógico, pero sin embargo, se argumenta que el liderazgo escolar puede tener una influencia especialmente positiva sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes cuando es distribuido. Esto no significa simplemente dividir el trabajo y las tareas entre un grupo de personas. La evidencia indica que los patrones más productivos de distribución varían de manera inevitable de colegio a colegio, como se explica antes que varía de acuerdo al contexto. Pero es finalmente la manera en que se lleva adelante, se implementa en la práctica el liderazgo distribuido lo que hace la una diferencia en el desempeño de la organización. En este punto, se destaca que lo que guía la distribución de las responsabilidades es la experticia – el tema es liderar desde la experticia no únicamente desde la posición formal. La creación de nuevos equipos para resolver problemáticas está basado en este tipo de patrones. Los modelos más auténticos de distribución de liderazgo surgen a partir de las necesidades de la organización y los niveles de experticia dentro de la organización, y justamente esto varía de organización en organización (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).

En este contexto de grandes avances en las políticas educativas de la Educación Media Técnico profesional y frente a la evidencia más actualizada de liderazgo escolar, es que surge el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar para la EMTP, que busca entregar orientaciones para todos aquellos que buscan contribuir a la mejora sostenida de la educación técnico profesional.



04.

Objetivos y usos del marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional, constituye el primer esfuerzo colectivo en Chile para sistematizar buenas prácticas y lineamientos para la gestión directiva en el proceso formativo de esta modalidad. A partir de octubre de 2020, y en un proceso de cuatro meses, el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED), emprendió la tarea de congregarse a distintos representantes del mundo TP para construir en conjunto el documento que a continuación se presenta y que luego fue validado por 166 directores de liceos TP.

En los últimos años emerge un renovado interés por atender las problemáticas de la Educación Media Técnico Profesional, con el propósito de modernizar su gobernanza, la oferta formativa y la articulación con el entorno. Entre estos esfuerzos, se encuentra la Política Nacional de Formación Técnico Profesional (2016), la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional (2018 y actualizada en 2020), los Estándares Indicativos de Desempeño para la EMTP (2020), entre otros¹. De esta manera, el Marco para la Buena Dirección de la EMTP nace con la misión de ser coherente con estos trabajos previos y traducir sus recomendaciones y lineamientos al ámbito de la gestión directiva, planteándose qué requieren hacer los directivos de los liceos técnico profesionales para desarrollar las propuestas que estos documentos establecen.

Junto a estos lineamientos institucionales propios de la EMTP, el presente documento toma como base el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo, publicado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) en 2015, y sobre este se construye una acepción propia –pero íntimamente relacionada– de la Educación Media Técnico Profesional. En este sentido, y como no puede obviarse que la EMTP está inserta dentro de un sistema educativo más amplio, la elaboración del Marco para la Buena Dirección de la EMTP, incorpora las mismas cinco dimensiones que estructuran el marco general elaborado por el Mineduc en 2015, fusionando dos de ellas, y se agrega una dimensión adicional.

¹ Entre los cuales se cuentan:

- _2015. FCH. Diccionario competencias directivos EMTP
- _2016. Agencia de Calidad. Calidad educativa en la EMTP
- _2017. CEDLE.UDP. Estándares Desempeño Directivos EMTP
- _2017. Marco de Cualificaciones TP

En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP tiene por objetivo orientar el quehacer de los equipos directivos de los liceos TP en Chile, junto con promover su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Este instrumento, guía y orienta las prácticas directivas para la mejora continua de los establecimientos educacionales que imparten esta modalidad de enseñanza, siendo un esfuerzo más de las acciones del Ministerio de Educación para fortalecer el liderazgo escolar del área TP. Cabe señalar, que al igual que marco general elaborado por el Mineduc en 2015, este instrumento no pretende ser prescriptivo, sino más bien una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales TP.



A woman with long dark hair and glasses, wearing a white lab coat, is looking intently at a piece of scientific equipment in a laboratory. The equipment consists of a rack of modules with various cables and connectors. The background is slightly blurred, showing more of the lab environment. The entire image has a blue and purple color overlay.

05.

Marco para la
Buena Dirección y
Liderazgo Escolar
en la **EMTP**

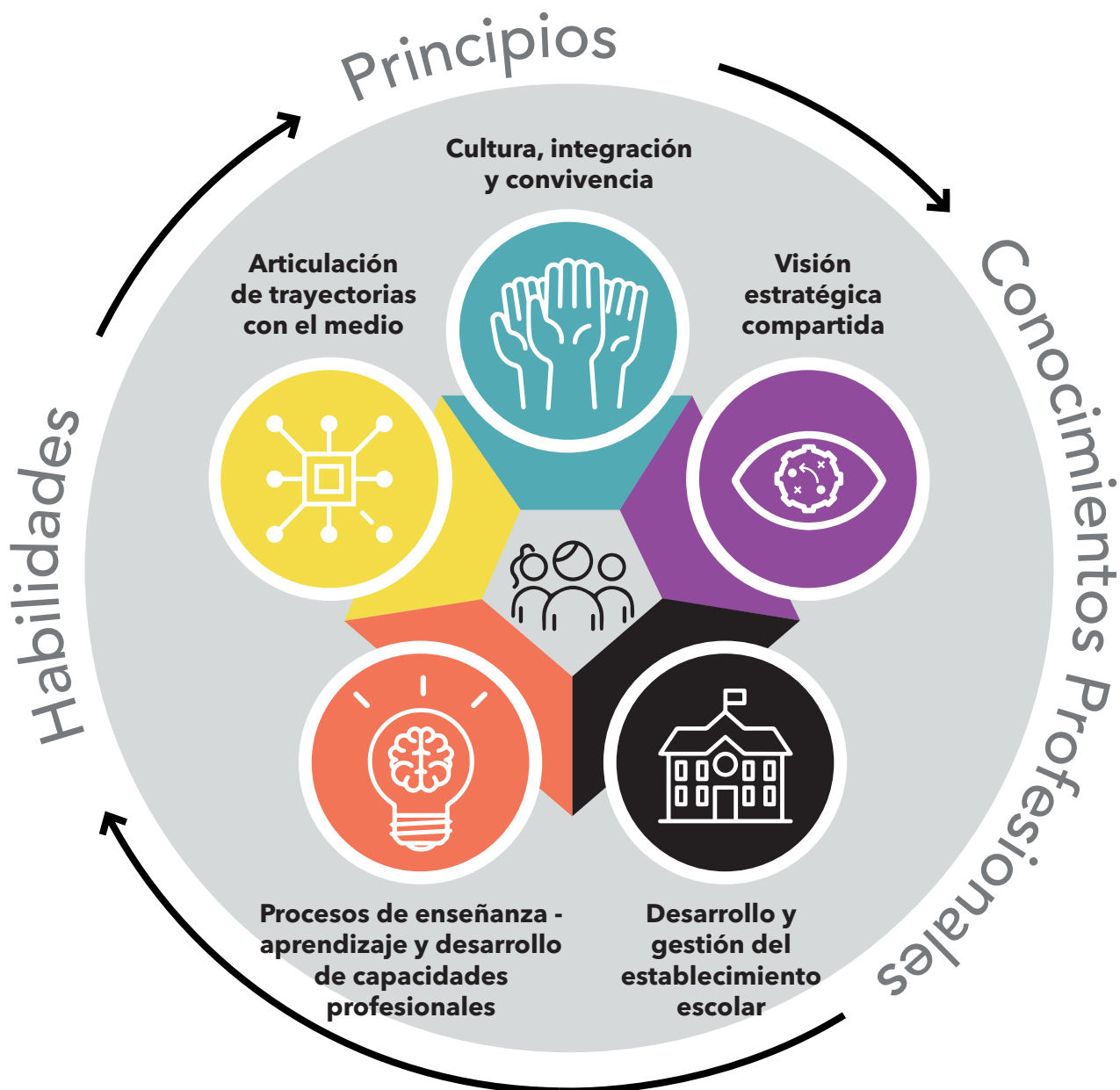
El presente marco está conformado por cinco dimensiones, como son “Visión estratégica compartida”, “Desarrollo y gestión del establecimiento escolar”, “Procesos de enseñanza-aprendizaje y Desarrollo de capacidades profesionales”, “Articulación de trayectorias y con el medio”, y “Cultura, integración y convivencia”. Dentro de ellas se proponen diferentes ejes para delimitar cada ámbito, y al interior de éstos se describen las principales prácticas directivas. Estas últimas, se entenderán como el conjunto de acciones que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados o aprendidos, por lo tanto, no corresponde a un atributo o característica personal del líder (Mineduc 2015).

Para cada una de las dimensiones se reúnen las principales evidencias y propuestas emanadas de la literatura y de los informes institucionales. La información se organiza en forma de minutas, las que luego fueron entregadas como insumo para que los representantes del mundo TP pudieran reflexionar y comentar en las mesas temáticas. El documento final, que a continuación se presenta, es el resultado de la sistematización de estas discusiones, en cuyo proceso se acoge la variedad de perspectivas de los distintos participantes.

La mayor contribución del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP, se relaciona con entregar una orientación actualizada de los ámbitos que desafían a esta modalidad formativa, y las prácticas que los directivos pueden desarrollar para gestionar sus establecimientos a través de un liderazgo que asegure la vigencia y correspondencia con las nuevas transformaciones y demandas del mundo actual.

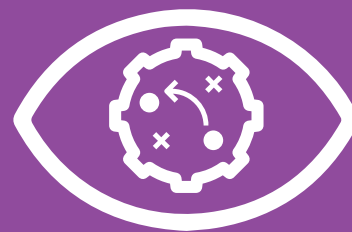
Cabe señalar, que este instrumento de política pública no proporciona recomendaciones para ser ejecutadas por el sistema a un macro-nivel. Más bien, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP, considera como agente a los equipos directivos y sugiere acciones que ellos pueden emprender desde sus liceos y posibilidades locales. Durante el proceso de elaboración de este marco, fue un permanente desafío, el acotar las prácticas solo al campo de acción de los equipos directivos, pues la institucionalidad vigente asigna a los liceos responsabilidades que a veces exceden sus capacidades.

Dimensiones del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP



DIMENSIÓN 1

Visión estratégica compartida



De acuerdo al Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo (Mineduc 2015), es rol de los directivos construir o actualizar una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Esta visión está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de equidad, inclusión y respeto a la diversidad.

En la Educación Media Técnico Profesional, la construcción de la visión estratégica debe considerar, principalmente, los objetivos que sean específicos de la educación técnica. Los directivos de liceos técnicos profesionales, requieren abrirse al entorno para atender sus necesidades y ofrecer aprendizajes pertinentes con las demandas del sector productivo, incorporando las innovaciones tecnológicas del mundo laboral. El equipo directivo tiene el desafío de priorizar entre las múltiples necesidades y lineamientos que se establecen desde su territorio y desde el propio sistema de educación técnico profesional.

Para hacer efectiva la visión estratégica, los directivos requieren distribuir el liderazgo y alinear al equipo, con el fin de generar un sentido de pertenencia e identidad compartido. Además, contar con el respaldo e involucramiento activo del sostenedor, es una condición clave para el logro de los objetivos y metas institucionales consignados en los proyectos educativos. Asimismo, la comunicación coordinada y estratégica, son igualmente necesarias para que la comunidad participe en la construcción de esta visión y contribuya a incrementar la valoración de la educación técnico profesional.

Actualmente, se distinguen tres ejes principales para construir una visión estratégica, esto son: Pertinencia y permeabilidad, Innovación e incorporación de nuevas tecnologías, y Valoración social y equidad de género.

Eje 1: Pertinencia y permeabilidad

La Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional de 2020, sostiene que “la calidad en la Formación Técnico Profesional corresponde a los atributos que alcanza el proceso educativo, según estándares preestablecidos, para lograr ciertos objetivos claves, entre ellos la empleabilidad de los egresados y la pertinencia de las competencias según los requerimientos del mercado laboral²”. Para que la Educación Técnico Profesional sea pertinente, es necesario reforzar la relación con el sector productivo y responder a la vocación productiva de la región y a las necesidades de empleo actuales y futuras³. De este modo, la pertinencia se traduce en transiciones exitosas para los estudiantes, ya sea por su inserción en el mundo laboral o por la consecución de sus estudios en la Educación Superior.

A su vez, la permeabilidad se vincula con las rutas formativas de los distintos niveles y espacios de formación, tanto entre distintas etapas educativas como con el mundo del trabajo⁴. Para la Educación Media Técnico Profesional es fundamental estructurarse en torno a una trayectoria comprensiva y conocida⁵, que permita a los estudiantes transitar entre distintas etapas y sistemas y sin establecer etapas terminales,

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Construir y liderar una visión estratégica que establezca objetivos específicos para la Educación Técnico Profesional, y que capitalicen la cultura de origen del establecimiento, enfatizando en aquellos factores diferenciadores de la formación de los estudiantes.
- Monitorear las transformaciones del mundo laboral y los sectores productivos, vinculados con el liceo para evaluar en forma anual, la pertinencia de la oferta educativa, como son las especialidades y sus menciones, con el propósito de realizar las modificaciones que sean pertinentes. Para esto, se puede levantar información o consultar los estudios existentes, como es el caso de los observatorios laborales.
- Desarrollar una didáctica pertinente con la proyección académica y laboral de los estudiantes, otorgando relevancia a ambas alternativas y ampliando las oportunidades de los estudiantes a lo largo de su trayectoria escolar.
- Fomentar la articulación entre los diferentes ciclos de enseñanza que imparte el establecimiento, ya sea entre los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, con los niveles de la formación diferenciada técnico profesional. Así como entre esta última y el mercado laboral y la Educación Superior, con el fin que los estudiantes desarrollen transiciones exitosas durante su proceso educativo.

² Estrategia Nacional FTP, 2020: Pág. 14.

³ Política Nacional FTP, 2016.

⁴ Estrategia Nacional FTP, 2018.

⁵ Política Nacional FTP, 2016.

Eje 2: Innovación e incorporación de nuevas tecnologías

En la Educación Media Técnico Profesional el equipo directivo debe identificar las oportunidades de actualización e innovación⁶ y analizar permanentemente los cambios en las demandas del mundo del trabajo para conducir el establecimiento. Para esto, se deben considerar las nuevas exigencias de contratación en los distintos sectores económicos, recopilar información actualizada sobre la automatización de los procesos productivos, identificar los sectores emergentes, como empresas B o vinculadas a la economía circular, entre otros. Sumado a esto, pueden realizar adecuaciones a los Programas de Estudio y desarrollar instancias de actualización para los docentes⁷.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Conducir la institución identificando oportunidades de actualización e innovación, gestionando nuevos proyectos y acercando al establecimiento a los últimos cambios tecnológicos.
- Implementar iniciativas público-privadas de innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica.
- Aprovechar la flexibilidad curricular para implementar cambios que desafíen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Eje 3: Valoración social y equidad de género

Los estudiantes que eligen la formación diferenciada TP, presentan porcentajes más altos de vulnerabilidad escolar que sus pares que escogen la formación diferenciada HC, y también difieren en sus proyecciones, motivaciones, autopercepción y estimación de beneficios una vez egresados de la Educación Media⁸. La evidencia en Chile señala que el factor más influyente en la decisión sobre qué formación diferenciada elegir, ya sea TP o HC, es el nivel socioeconómico de los estudiantes⁹. En este sentido, la Educación Media Técnico Profesional necesita vencer prejuicios para no volverse una alternativa residual, y debe promover una visión institucional compartida de su valor, señalando la relevancia y beneficios de la participación del sector productivo¹⁰. Es así como, mejorar la valoración social de la educación técnico profesional es un proceso complejo que requiere de un cambio cultural profundo, y gran parte de este cambio, puede producirse como un efecto de la mejora en la calidad, pertinencia y permeabilidad del sistema¹¹.

⁷ Estándares de desempeño, 2020.

⁸ Farías, 2013; Sepúlveda, 2017.

⁹ Arias et al., 2015; Larrañaga et al., 2013.

¹⁰ CEDLE – UDP, 2017; Estrategia Nacional FTP 2020.

¹¹ Estrategia Nacional FTP, 2018.

Junto con la valoración social, la equidad de género es también un desafío para la Educación Media Técnico Profesional. Actualmente, se aprecia una reproducción de lógicas de segregación de género en la composición de la matrícula según los sectores económicos. Por ejemplo, el área de Educación, Salud y Confección congrega, principalmente, a estudiantes de sexo femenino (más del 90%), mientras que otros sectores, como Electricidad, Metalmecánica y Construcción concentran estudiantes de sexo masculino (88%). A su vez, la planta de docentes asociada a estos sectores está dominada por hombres, registrando sólo un 10% de profesoras¹². El patrón es complejo porque, a pesar de que la incorporación de mujeres en especialidades industriales es valorada por sus compañeros varones y por los docentes, la mayoría de ella se sigue concentrando en áreas formativas asociadas a menor estatus y retribuciones salariales¹³.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Promover y difundir una visión institucional compartida del valor de la EMTP y de la relevancia de las especialidades impartidas.
- Comunicar el valor de la Educación Media Técnico Profesional para que deje de pensarse como etapa terminal, proyectando la continuidad de estudios como alternativa deseable.
- Pensar la oferta formativa en función de la equidad de género, promoviendo rutas que incrementen progresivamente la participación de mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados.

¹² Sevilla, 2020.

¹³ Sevilla, Sepúlveda y Valdebenito, 2019; Sevilla, 2019.

DIMENSIÓN 2

Desarrollo y gestión del establecimiento escolar



El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar establece que los directivos requieren desarrollar una gestión eficiente, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales¹⁴. Gestionar de manera eficiente el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información de los procesos y resultados, y usar esta información para la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas. Es también rol de los directivos asegurar, en coordinación con el sostenedor, las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento.

En la Educación Media Técnico Profesional, el buen desarrollo y gestión del establecimiento escolar implica el manejo de insumos diversos, y ser capaz de canalizarlos para que tributen en aprendizajes efectivos. Los directivos deben cautelar el buen estado de los recursos mediante la implementación de protocolos de abastecimiento y mantenimiento preventivo para resguardar la integridad de los estudiantes y del personal.

El equipo directivo tiene la responsabilidad de liderar el establecimiento siguiendo los principios, objetivos y metas declarados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), evaluando su cumplimiento y tomando decisiones en forma oportuna. La conducción estratégica requiere poder lidiar simultáneamente con las tramitaciones que el sistema exige, cumpliendo debidamente las normas, sin perder el foco principal en los procesos pedagógicos.

Para el logro de los objetivos de gestión y desarrollo, los directivos requieren aliarse con otros establecimientos técnico profesionales para trabajar en red y diseñar soluciones de manera conjunta con el fin de atender necesidades colectivas, compartir buenas prácticas y transferir experiencias exitosas.

La adecuada gestión directiva en la educación técnico profesional se puede sintetizar en tres ejes principales, como son el Uso de datos y seguimiento de trayectorias, Gestionar múltiples insumos y cautelar seguridad y Trabajar en red con otros establecimientos TP.

¹⁴ MINEDUC, 2015: pág. 14.

Eje 1: Uso de datos y seguimiento de trayectorias

El uso de datos y registro de procesos es valioso como ejercicio de retroalimentación institucional para la mejora continua, y en la Educación Media Técnico Profesional, es necesario para poder seguir las trayectorias educativo-laborales de los estudiantes durante su estadía en el establecimiento, como una vez egresados de la Educación Media¹⁵. De este modo, implementar dentro de los procesos de gestión, el uso constante de la información hace posible, por una parte, revisar en forma continua los procedimientos internos, y por otra, permite a los estudiantes acceder a ella y tomar decisiones respecto a sus trayectorias, distinguiendo entre diversos perfiles y alternativas¹⁶.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Establecer una cultura del uso de la información, generando las capacidades para leer datos, utilizarlos en la toma de decisiones y fijar metas en torno al cumplimiento de indicadores medibles. Promover el monitoreo y rendición de cuentas en los equipos docentes.
- Generar y alimentar periódicamente bases de datos con información sobre las tasas de deserción, promoción, titulación, niveles de satisfacción de los estudiantes y trayectorias una vez egresados de la Educación Media.
- Proveer a los estudiantes de información actualizada respecto a las alternativas educativas y laborales una vez egresados, con evidencia sobre el desempeño de cohortes anteriores en indicadores afines (continuidad de estudios, empleabilidad, remuneración, otros).

Eje 2: Gestionar múltiples insumos y cautelar seguridad

Con el propósito que los estudiantes egresen debidamente preparados de la Educación Media Técnico Profesional, el liceo debe invertir en múltiples recursos necesarios para brindar aprendizajes integrales. Es rol de los directivos gestionar estos insumos, velando por la adquisición oportuna de equipamiento y previendo las tramitaciones y atrasos probables. Poder establecer alianzas o convenios para el acceso a determinados insumos, así como acudir a fuentes externas de financiamiento, son también áreas de gestión valiosas en la educación TP. Una vez adquiridos, es preciso monitorear el buen estado de los recursos de aprendizaje mediante la implementación de protocolos de mantenimiento preventivo y de manejo, resguardando la seguridad según la normativa vigente¹⁷.

¹⁵ Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

¹⁶ Estrategia Nacional FTP, 2018.

¹⁷ CEDLE – UDP, 2017; Estándares de desempeño, 2020.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Gestionar eficientemente los recursos financieros transferidos por el sostenedor, inventariar los insumos pedagógicos y velar por la adquisición oportuna del equipamiento necesario para desarrollar actividades formativas, como talleres, laboratorios, unidades de simulación, entre otras.
- Mantener actualizados los protocolos para garantizar la seguridad de los estudiantes y los docentes de las especialidades.
- Programar un plan de gastos que vaya en línea con la planificación curricular y que garantice el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo, así como las metas establecidas en la visión estratégica.
- Asegurar la formación continua del personal para el uso adecuado de los recursos de aprendizaje, como son equipos, maquinarias, herramientas, insumos, softwares, entre otros. Resguardar las condiciones de prevención de riesgo y cuidado del medio ambiente, según la normativa asociada a cada especialidad.

Eje 3: Trabajar en red con otros establecimientos técnico profesionales

El trabajo colaborativo y la transferencia de buenas prácticas están en la esencia de la educación técnico profesional. La implementación de nuevas estrategias curriculares se ve facilitada cuando un liceo pionero comparte sus conocimientos y orienta el camino a otros equipos. Es responsabilidad de los directivos crear las instancias de coordinación entre establecimientos para favorecer el intercambio de experiencias, de manera que los liceos puedan disponer de una red a la cual acudir para gestionar convenios grupales y articular proyectos conjuntos.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Gestionar y promover la participación del establecimiento en redes colaborativas con otros liceos TP, articulándose de acuerdo al territorio o sector donde se encuentran emplazados.
- Resguardar la participación de los actores educativos en el trabajo desarrollado por la red para compartir experiencias y generar respuestas conjuntas a los desafíos que plantea el sistema, por ejemplo, vinculación con el mundo del trabajo, capacitación docente, adquisición de equipamiento, seguimiento de las trayectorias escolares, entre otros.

DIMENSIÓN 3

Proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales



Conforme al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, los directivos deben resguardar la calidad de la implementación curricular, la efectividad de las prácticas pedagógicas y el logro de los aprendizajes, siendo relevante el monitoreo de la articulación curricular para alcanzar coherencia con las experiencias educativas. Además, deben detectar buenas prácticas de enseñanza para difundirlas y analizarlas con sus docentes. A esto se suma, el acompañamiento sistemático a todos sus docentes, mediante la observación de aula y una retroalimentación formativa para entregar un apoyo pertinente y oportuno, con el fin de movilizar las prácticas pedagógicas hacia la mejora continua. De igual modo, deben velar por el uso efectivo del tiempo destinado al proceso de enseñanza-aprendizaje y estar fuertemente comprometidos con la equidad para que todos los estudiantes accedan a las mismas oportunidades y obtengan similares logros durante su trayectoria escolar.

En la Educación Media Técnico Profesional, la dimensión de gestión pedagógica se caracteriza, fundamentalmente, por el desarrollo de un currículum articulado, vigente y flexible. Los equipos directivos deben promover la articulación de los Objetivos de Aprendizaje de los diferentes módulos de la formación diferenciada TP con los objetivos de las asignaturas del plan de formación general. Asimismo, el currículum necesita mantenerse abierto a las actualizaciones para incorporar dominios y competencias que vayan requiriendo los sectores productivos y ser flexible para adaptarse al contexto particular del entorno y la comunidad local.

De este modo, es tarea de los directivos preparar a los estudiantes para su egreso de la Educación Media, asegurando la entrega de orientación vocacional para que los estudiantes puedan tomar decisiones de manera informada, de manera de reducir el riesgo de deserción en etapas posteriores. La preparación adecuada para el egreso implica poder desenvolverse en las dinámicas del siglo XXI, para lo cual es crucial que los estudiantes adquieran competencias socio-laborales y que estas estén incorporadas en los Programas de Estudio.

El desarrollo profesional permanente del cuerpo docente, es determinante para alcanzar aprendizajes de calidad. Los directivos en la Educación Media Técnico Profesional deben levantar información sobre las necesidades de formación de sus profesores para velar por la mejora continua, tanto en dominios técnicos, pedagógicos y tecnológicos, con el fin de asegurar el desarrollo de competencias y habilidades que permitan que sus estudiantes avancen en el logro de aprendizajes.

Esta dimensión se compone de 3 ejes relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo docente en la Educación Media Técnico Profesional, entre ellos, se encuentra la Actualización y articulación del currículum, Competencias transversales y orientación vocacional y Desarrollo docente.

Eje 1: Actualización y articulación del currículum

Los liceos necesitan desarrollar capacidades institucionales para dar respuesta a los cambios tecnológicos y del mercado laboral. Sus propuestas formativas, aunque respondan a un currículum nacional, deben ser adecuadas al contexto educativo, a los espacios de aprendizaje dentro y fuera del aula y a la realidad local o regional donde están inmersos¹⁸.

La desvinculación que se produce entre los objetivos de las asignaturas del plan de formación general y el desarrollo de competencias de los módulos de las distintas especialidades, es un nudo crítico para la Educación Media Técnico Profesional. Es necesario implementar acciones o estrategias medibles para favorecer la coordinación e interrelación entre ambos subsistemas, como la coordinación entre los departamentos para la integración de los Objetivos de Aprendizaje, la generación de una planificación curricular complementaria de las asignaturas de la formación general que favorezca el desarrollo de las especialidades impartidas y la realización de proyectos integrados¹⁹.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Instaurar una cultura de cercanía y encuentro entre los docentes de las distintas asignaturas de la formación general y los docentes de los diferentes módulos de cada especialidad, detectando espacios para la planificación conjunta y el trabajo colaborativo. Junto con integrar a los representantes de los docentes de ambas formaciones en los equipos de trabajo técnico pedagógico.
- Incentivar la vinculación de la formación diferenciada desarrollada en los niveles de 3° y 4° medio con los niveles de 1° y 2° medio, con el fin de fomentar la participación paulatina de los profesores de especialidad desde el primer ciclo de Educación Media.
- Promover la apropiación curricular por parte de los directivos y docentes, abriéndose a la adaptación y contextualización del currículum en función de los cambios del mundo laboral y el entorno. Trabajar para que el programa curricular se convierta en un marco flexible que fomente la innovación y otorgue sentido al aprendizaje.
- Evaluar y asegurar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

¹⁸ Estándares de desempeño, 2020; Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

¹⁹ Estrategia Nacional FTP, 2018; Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

Eje 2: Competencias transversales y orientación vocacional

La Educación Media Técnico Profesional debe preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos que supone el rápido avance de la tecnología y de una economía basada en el conocimiento. Asimismo, debe fortalecer el desarrollo de las habilidades del Siglo XXI, como son el desarrollo de herramientas para trabajar, maneras de trabajar, maneras de pensar y habilidades para vivir²⁰, para que los alumnos puedan ejercer el aprendizaje a lo largo de la vida²¹. En esta línea, el equipo técnico-pedagógico, mediante el diseño y elaboración de proyectos y simulaciones, promueve el autoempleo y el emprendimiento como alternativas viables en el desarrollo de la trayectoria laboral de los estudiantes, valorando así la creatividad, la innovación y la generación de proyectos propios²².

La preparación para el egreso también necesita de orientación vocacional que permita a los estudiantes tomar decisiones informadas, apoyados en un acompañamiento permanente que les ofrezca apertura hacia transiciones laborales o de continuidad de estudio, evitando las etapas terminales. Una orientación pertinente permite a los estudiantes dotar de sentido vocacional sus trayectorias educativas, al tiempo que reduce el riesgo de deserción futura. Las acciones vinculadas con la orientación, son necesarias para que los estudiantes tomen decisiones en diferentes momentos de su etapa escolar, como la elección de especialidad en 2° medio y al momento de egresar en 4° medio.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Formar a los estudiantes más allá de la especialidad técnica, integrando las competencias para su desarrollo académico o laboral y su participación cívica. Promover el desarrollo de las habilidades del siglo XXI, como son la autonomía, pensamiento crítico, comunicación de ideas, manejo digital, trabajo en equipo, entre otras, a través de las distintas experiencias de aprendizaje.
- Indagar en los intereses vocacionales y las habilidades de los estudiantes, mediante distintas actividades, como visitas educativas, test vocacionales, instancias grupales de reflexión, entre otras, con el fin de incorporarlas en la planificación de sus proyectos educativo-laborales.
- Orientar vocacionalmente a los estudiantes de forma sistemática y temprana, a través de programas que guían sus proyectos de vida, contemplando sus trayectorias educativas y laborales, las metas de corto y largo plazo, y las acciones que los llevarán a alcanzar sus propósitos.

²⁰ Bases Curriculares para los cursos de 3o y 4o año de Educación Media, 2019.

²¹ Estrategia Nacional FTP, 2020.

²² Estándares de desempeño, 2020.

Eje 3: Desarrollo Docente

Fortalecer las capacidades de los formadores es fundamental para mejorar la calidad de los aprendizajes y competencias, al afectar directamente la forma en que los procesos de aprendizaje se desarrollan en la práctica²³. En la Educación Media Técnico Profesional, la mayor parte de los profesores no son educadores de formación, y algunas de las áreas donde los docentes TP evidencian mayores deficiencias son en el conocimiento del currículum y en las técnicas de evaluación.

Los establecimientos que imparten educación TP requieren asegurar capacitaciones para sus docentes en ámbitos propiamente didácticos y pedagógicos, en dominios de actualización curricular, y en lo que respecta a las innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas áreas de especialización²⁴.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

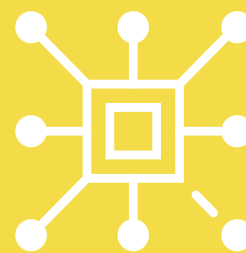
- Implementar sistemas específicos de la EMTP para la evaluación docente y la detección de necesidades de formación, que promuevan procesos de enseñanza aprendizaje de calidad. Instalar procesos de observación y retroalimentación a los docentes, promoviendo la transferencia de buenas prácticas entre profesores del mismo liceo y también entre distintos liceos.
- Desarrollar instancias de formación que aborden procesos de comprensión y adecuación del currículum para que los docentes puedan aprovechar su flexibilidad y articular los objetivos de aprendizajes de la formación diferenciada y formación general, así como entre los objetivos de los distintos módulos de una especialidad. A esto se suma, la articulación con otras experiencias de aprendizaje, como es el caso de las alternancias educativas, las cuales se desarrollan en espacios formativos fuera del establecimiento educacional.
- Velar por la formación continua del cuerpo docente en dominios técnicos, garantizando su plena vigencia en el manejo de nuevas tecnologías. Para esto pueden considerarse pasantías en alianzas estratégicas con empresas del entorno y otros organismos afines.
- Intencionar que en las capacitaciones sean cubiertas las siguientes temáticas vinculadas a los aprendizajes de los y las estudiantes: brechas de competencias y vacantes en el mercado laboral, patrones de segregación por género existentes en el sistema, uso de datos, protocolos de seguridad, metodologías de evaluación, estrategias para el trabajo colaborativo, condiciones y pasos para implementar alternancias educativas.

²³ Estrategia Nacional FTP, 2018.

²⁴ Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

DIMENSIÓN 4

Articulación de trayectorias y con el medio



En la Educación Media Técnico Profesional, la articulación es determinante para que los aprendizajes sean pertinentes y los estudiantes puedan adquirir competencias que les permitan proyectar sus trayectorias educativo-laborales y desplegar todas sus capacidades en afinidad con su entorno. Esta articulación se desarrolla mediante la apertura hacia el mundo del trabajo, el entorno territorial y la educación una vez egresados del liceo. En este contexto, las alternancias educativas se constituyen como estrategias para desarrollar habilidades y competencias en espacios formativos fuera del liceo e instalar otras experiencias de aprendizaje, como es el caso de la formación dual y las pasantías.

En cuanto a la vinculación con en el mercado laboral, y dado que el currículum de la formación diferenciada está inspirado en oficios técnicos, la Educación Media Técnico Profesional necesita mantenerse cerca del trabajo para resguardar la relevancia y vigencia de su proceso de enseñanza, y evitar asimetrías, como la incompatibilidad de habilidades. La articulación con el entorno, a su vez, es necesaria para que los establecimientos educacionales incorporen las demandas de la comunidad y puedan abordarlas en el desarrollo curricular para dar así sentido contextual a los aprendizajes de los estudiantes. En esta línea, la formación técnico profesional requiere estar conectada con la Educación Superior y establecer puentes con estas instituciones, considerando acciones, como la colaboración entre docentes que imparten especialidades afines y mecanismos de integración o equivalencia curricular para el reconocimiento de trayectorias previas.

De este modo, la dimensión de Articulación de trayectorias y con el medio se compone de cuatro ejes principales, como son Articulación con el mundo del trabajo, Articulación con la Educación Superior, Articulación con el entorno y Alternancias educativas.

Eje 1: Articulación con el mundo del trabajo

Los equipos directivos de los liceos técnico profesionales deben velar por una conexión permanente del establecimiento con los sectores productivos, promoviendo instancias de participación y transferencia de conocimientos que garanticen la cercanía del proceso educativo con el trabajo. Para esto es necesario vincularse con el desarrollo tecnológico y generar redes de articulación a través del Consejo Asesor Empresarial y acuerdos de cooperación entre liceo-empresa²⁵. Mantener actualizado al equipo docentes y contar con equipamiento vigente es crucial para ofrecer aprendizajes pertinentes.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Analizar permanentemente la dinámica de cambios en el mercado laboral, los nuevos equipamientos y competencias requeridas, para coordinar la oferta de especialidades, y adaptar y priorizar módulos u Objetivos de Aprendizaje dentro de ellas.
- Establecer convenios de colaboración con organismos del mundo del trabajo afines a las especialidades, por ejemplo, gremios empresariales, organizaciones de trabajadores, asociación de emprendedores, organismos de capacitación, fundaciones, instituciones municipales o estatales, entre otros; difundiendo una cultura de participación de la empresa en los procesos educativos.
- Convocar a especialistas del mundo del trabajo en distintas instancias dentro de los establecimientos, como jornadas de revisión curricular, capacitaciones docentes, diagnóstico de equipamiento, cobertura de brechas en el logro de aprendizajes que no se puedan abordar en el liceo, entre otras.
- Diseñar estrategias para la inserción laboral de los estudiantes, generando bolsas de trabajo con información pertinente y actualizada, ferias laborales en conjunto con organizaciones del mundo del trabajo, charlas y talleres sobre sistemas y herramientas para la búsqueda y apresto laboral, redes de contacto con exalumnos, entre otros²⁶.

Eje 2: Articulación con la Educación Superior

Uno de los principales rasgos de un sistema de educación técnica efectivo es la permeabilidad, es decir, la facilitación del tránsito de los estudiantes entre distintos niveles y espacios educativos, evitando las etapas terminales²⁷. Si bien los egresados de Educación Media Técnico Profesional ingresan cada vez en mayor medida a la Educación Superior, existe todavía una diferencia importante con sus pares de educación Científico Humanista (44% vs 63%, al primer año de egreso)²⁸. Para lograr permeabilidad, los directivos TP necesitan disminuir las barreras de acceso a la Educación Superior para egresados de sus establecimientos y promover convenios de articulación con centros de formación técnica, institutos profesionales y universidades, con el objetivo de articular los niveles educativos²⁹.

²⁵ Agencia de Calidad de la Educación, 2016.

²⁶ Estándares de desempeño, 2020.

²⁷ Renold y Caves, 2017.

²⁸ Evidencias Centro de Estudios Mineduc, 2020.

²⁹ Política Nacional FTP, 2016.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Desarrollar relaciones de cooperación con instituciones de Educación Superior y otras entidades técnicas para la colaboración entre docentes que imparten especialidades afines, de manera de facilitar una transferencia simultánea de prácticas, métodos y contenidos claves entre ambos niveles educativos.
- Establecer convenios de articulación curricular para la convalidación de trayectorias previas, resguardando y verificando en todo momento la calidad de los aprendizajes, y utilizando el Marco de Cualificaciones como lenguaje común. Conocer y aprovechar los convenios de articulación dispuestos por el Ministerio de Educación.

Eje 3: Articulación con el entorno

Para dotar de significado contextual a los aprendizajes de los estudiantes, los liceos TP requieren posicionarse en la comunidad como entidades receptoras y en conversación permanente con ella. Los directivos de la Educación Media Técnico Profesional tienen la responsabilidad de ejercer un liderazgo articulado con el territorio para identificar las oportunidades, conocer las necesidades y atender sus demandas. Además, requieren vincular a la comunidad local con los procesos de enseñanza, informarles los resultados educativos y rendir cuentas a los apoderados y sus familias.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Recoger las necesidades de la comunidad para incorporarlas en la planificación de las actividades pedagógicas y de esta manera fomentar que los alumnos diseñen y ejecuten soluciones innovadoras a estas demandas.
- Procurar la inclusión del entorno en la visión estratégica del establecimiento, valorando el sentido de lo local y resguardando instancias de diálogo con los actores sociales del medio, para incorporar sus visiones y difundir los resultados educativos del liceo.

Eje 4: Alternancias educativas

Cuando los establecimientos de Educación Media Técnico Profesional trasladan los procesos de aprendizaje a espacios fuera del liceo, los estudiantes pueden acceder a experiencias únicas, adquirir conocimientos de vanguardia y altamente demandados en las ocupaciones para las que se preparan, al tiempo que evitan el riesgo de aprender conocimientos obsoletos³⁰. Además, a través de la estrategia de alternancia, los equipos directivos de liceos TP pueden promover la interacción de los estudiantes con la cultura laboral, incentivando el aprendizaje de nuevos conocimientos y técnicas específicas que no es posible experimentar al interior del establecimiento.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Gestionar convenios con empresas, instituciones de Educación Superior, órganos de la administración del Estado, servicios y empresas públicas con el fin de implementar alternancias educativas, como formación dual, pasantías, certificaciones o visitas.
- Desarrollar una estrategia comunicacional para difundir el valor de los modelos formativos en alternancia, donde las empresas u otros centros de formación puedan visualizar los beneficios de la alianza.
- Cautelar que las alternancias sean implementadas a partir del cumplimiento de la normativa vigente, vinculando el currículum con actividades concretas en el centro de aprendizaje, y monitoreando en todo momento, la seguridad, el desempeño y el bienestar del estudiante durante esta experiencia de aprendizaje.

³⁰ de Amesti y Claro, 2020; Noelke y Horn, 2014; Gebel y Noelke, 2011.

DIMENSIÓN 5

Cultura, integración y convivencia



De acuerdo con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, los directivos deben promover activamente una adecuada convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, procurando que todos los estudiantes sean tratados de manera equitativa dentro de una cultura de inclusión. En el ámbito de la convivencia, es relevante fomentar el diálogo y la colaboración entre los estudiantes y los profesores, con el propósito de generar un ambiente propicio para el aprendizaje. En este contexto, se debe resguardar que los conceptos de participación y colaboración se transformen en actos de comunicación y diálogo permanente entre los actores educativos.

En la Educación Media Técnico Profesional, esta dimensión aparece asociada, por una parte, a la integración de todos los estudiantes a un proyecto escolar inclusivo y a la generación de altas expectativas con respecto a su desempeño y, por otra parte, al trabajo colaborativo en un ambiente de confianza y bienestar, donde el equipo docente y los directivos desarrollan una identidad y un sentido de pertenencia con el Proyecto Educativo Institucional.

Esta dimensión se compone de dos ejes, como son la Integración y cultura de altas expectativas y el Trabajo colaborativo en un clima de confianza e identidad compartida.

Eje 1: Integración y cultura de altas expectativas

En la Educación Media Técnico Profesional no existe un conocimiento extendido sobre temas de inclusión, y muchas veces los liceos enfrentan complicaciones para adaptar el Programa de Integración Escolar (PIE) originalmente diseñado para la Educación Básica y el Plan de formación diferenciado HC. Ante esta situación, los directivos tienen el desafío de generar un entendimiento propio de la inclusión, y desarrollar mecanismos de integración que se ajusten a las necesidades particulares del establecimiento. Por su parte, la cultura de altas expectativas es vital en el desarrollo de aprendizajes dentro de la educación TP, por lo que los equipos directivos deben ser capaces de proyectar estándares elevados para incrementar el compromiso de los docentes y la autoestima académica de los estudiantes.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Promover y modelar activamente un clima escolar inclusivo, con foco en el desarrollo integral, en la nivelación equitativa de estudios y en la integración de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE).
 - Fomentar continuamente una cultura de altas expectativas y de confianza en las capacidades de docentes y estudiantes, adaptando los umbrales de desempeño a las competencias individuales de cada integrante de la comunidad educativa para incrementar la autoestima académica de los alumnos.
- Eje 2: Trabajo colaborativo en un clima de confianza e identidad compartida

Los equipos directivos de liceos técnico profesionales tienen el desafío de permean la visión estratégica en la comunidad educativa para generar un sentido de pertenencia y adhesión con el proyecto educativo. El director y su equipo deben ser animadores de la vida en el establecimiento, distribuyendo el liderazgo y sobre todo generando un clima de confianza. En este sentido, los directivos de liceos TP deben construir y mantener una comunidad que respete y acoja a sus integrantes.

Se distinguen las siguientes **prácticas directivas** asociadas a este eje:

- Fortalecer la adhesión al proyecto educativo del establecimiento a través de un sentido identitario compartido, reforzado por un clima laboral de confianza y apertura.
- Trabajar por el bienestar de la organización, cuidando no solo la eficiencia y eficacia de los procesos educativos, sino también resguardando el desarrollo de una sana convivencia entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Generar una distribución clara y conocida de las funciones, manteniendo espacios para propiciar el trabajo colaborativo entre los departamentos.



J. Bobb

06.

**Recursos
Personales**

A continuación, se presentan los recursos personales (principios, habilidades y conocimientos profesionales) que fueron descritos y validados por Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). En todo el desarrollo de este Marco para la EMTP la revisión de la literatura, junto con participantes de las mesas de trabajo acordaron que estos recursos personales son apropiados para todo directivo escolar, independiente de las características del liceo donde se desempeñen, por ejemplo, los ciclos que imparta, como son Educación Parvularia, Básica, Media con formación diferenciada HC, TP o Polivalente. No obstante, se suman dos nuevos principios y dos nuevos conocimientos profesionales propios de la EMTP.

1. Principios

Aluden a los recursos personales que –a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI– guían la conducta de los líderes, lo que permite asegurar la coherencia de las decisiones conforme a propósitos superiores. De este modo, los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actuar del líder educativo son:

Ético: Orienta sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros.

Confianza: Transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educacional.

Justicia social: Guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación, por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

Integridad: Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes, creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder del proceso educativo.

Altas Expectativas: Promueve una cultura institucional de altas expectativas en todos los integrantes de la comunidad educativa, motivándolos constantemente a asumir nuevos desafíos para alcanzar sus metas personales y académicas. La autoestima académica y motivación escolar son aspectos clave para el desarrollo integral de los niños, niñas y jóvenes durante la etapa escolar, ya que influyen no solo en el rendimiento académico, sino también en la salud, calidad de vida y nivel de bienestar general. Un establecimiento que se preocupa de estos aspectos, contribuye a formar jóvenes que se aceptan con sus fortalezas y debilidades, que están dispuestos a esforzarse y tienen la confianza para emprender desafíos.

Innovación: Lidera su acción con una mirada en las innovaciones y transformaciones que se necesitan para alcanzar los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje, y para ello, fomenta espacios de construcción creativa. Innovación es la producción, adopción o asimilación de una novedad de valor añadido, renovación y ampliación de productos o servicios y el desarrollo de nuevos métodos para obtener mejores resultados.

2. Habilidades

Refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Las habilidades se desarrollan sin vulnerar los principios en que se enmarcan.

Visión estratégica: Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica al establecimiento escolar en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Trabajar en equipo: Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.

Comunicar de manera efectiva: Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitir las con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas

a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos e internalizados por todos los actores involucrados.

Capacidad de negociación: Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

Aprendizaje permanente: Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivos y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la colaboración entre profesores y los involucra para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.

Flexibilidad: Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

Empatía: Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprendimientos y conflictos. El líder debe ser empático con su equipo y comunidad.

Sentido de autoeficacia: Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.

Resiliencia: Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas en el logro de sus estudiantes, profesores y equipo directivo.

3. Conocimientos profesionales

Es el conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas.

Los conocimientos más relevantes a considerar en el ejercicio de la dirección y el liderazgo en la EMTP son:

Liderazgo escolar: El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

Inclusión y equidad: El conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas, así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la integración y el aprendizaje de todos los estudiantes.

Mejoramiento y cambio escolar: Los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar, como son los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Currículo: El currículo constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las Bases Curriculares, los enfoques y énfasis de los Planes y Programas de Estudio y los Estándares de Aprendizaje.

Evaluación: Los equipos directivos conocen los procesos evaluativos en distintos niveles, como el institucional, el cual considera las autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas, o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

Prácticas de enseñanza-aprendizaje: Los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y prácticas de enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas, y manejan las teorías de aprendizaje.

Desarrollo profesional: Los equipos directivos tienen conocimiento del proceso de observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas. Conocen de metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y, en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua. Para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local: Los equipos directivos, conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Gestión de proyectos: Tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos de sus etapas y los resultados esperados.

Vinculación con el medio: Tienen conocimientos sobre el contexto social, político y económico del territorio donde se desempeñan. Conocen las principales necesidades y demandas de la comunidad. Vinculan la Educación Media Técnico Profesional con otras áreas y actores del mundo del trabajo, del mundo educativo y del territorio para favorecer las trayectorias educativas y laborales de los estudiantes.

Manejo de datos del contexto escolar de Liceos TP en Chile: Tienen conocimiento sobre las principales estadísticas que representa el subsistema de EMTP. Maneja datos de nacionales, regionales y/o comunales de distintos indicadores, como matrícula, asistencia, aprobación, reprobación, egreso, titulación, empleabilidad, entre otros.



07.

Referencias

Agencia de Calidad de la Educación. (2016). Calidad educativa en educación media técnico profesional desde la perspectiva de los actores claves del sistema.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52. Recuperado el 25 de octubre de 2021 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Ahumada, L., Castro, S. y Maureira, O. (2018). Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Nota Técnica No 9. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

Arias, E., Farías, M., González-Velosa, C., Huneus, C., & Rucci, G. (2015). Educación técnico profesional en Chile. *Santiago: Banco Interamericano de Desarrollo.*

Bellei C, Valenzuela, J., Vanni, X. & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en las escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago de Chile: LOM

Bellei, C. Contreras, M, Valenzuela, JP & Vanni, X. (2020). El liceo en tiempos turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena? Santiago de Chile: LOM

Bolívar, A. (2017). El mejoramiento de la escuela, líneas actuales de investigación. *Revista Portuguesa de pedagogía*, 51 (2), 5-27.

Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). La escuela importa. Los efectos diferenciales de la escuela y el liderazgo en la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela. Once Miradas* (pp. 71-112). Santiago de Chile: CEDLE. ISBN: 978-956-314-405-5.

CEDLE – UDP (2017). Definición de Estándares de Desempeño para equipos directivos Técnico-Profesionales. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo.

Centro Estudios Ministerio de Educación (2020). Estudio sobre trayectorias educativas y laborales de estudiantes de educación media técnico-profesional. Evidencias 46.

Darling Hammond, L. (2021). Reiniciar y reinventar la escuela. El aprendizaje en los tiempos de COVID. Learning Policy Institute. Tu clase tu país. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 desde: <https://www.tuclase.cl/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Reiniciar-y-reinventar-las-escuelas.pdf>

De Amesti, J., & Claro, S. (2020). Effects of apprenticeship on the short-term educational outcomes of vocational high-school students. Under review.

Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times, *School Leadership & Management*, 40:4, 243-247, DOI: 10.1080/13632434.2020.1811479

Maureira Cabrera, O. J.; Ahumada Figueroa, L.; Ascencio Garrido, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23 (2), 154-168. [10.30827/profesorado.v23i2.9261]

Ministerio de Educación (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

Ministerio de Educación (2016). Política Nacional de Formación Técnico-Profesional.

Ministerio de Educación. (2018). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional.

Ministerio de Educación y Ministerio del Trabajo (2020). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional.

Ministerio de Educación (2020). Estándares Indicativos de Desempeño Educación Media Técnico Profesional. Unidad de Currículum y Evaluación.

Ministerio de Educación [MINEDUC], (2021). Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar. Recuperado el 20 de diciembre de 2021 desde: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/07/POLITICA-DE-FORTALECIMIENTO_VERSION-AMPLIADA_FNL_2021-7.pdf

Farias (2013). Effects of early career decisions on future opportunities: The case of vocational education in Chile (Tesis PhD Stanford).

Gebel, M., & Noelke, C. (2011). The transition from school to work in Central and Eastern Europe: theory and methodology. In *Making the Transition: Education and Labor Market Entry in Central and Eastern Europe* (pp. 29-57). Palo Alto: Stanford Univ. Press.

Larrañaga, O., Cabezas, G., & Dussailant, F. (2013). Informe completo del estudio de la educación técnico profesional. *Chile: PNUD/Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad.*

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Fundación Chile.

Leithwood, Harris y Hopkins, (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1) 27-42.

Leithwood, K. Harris A. & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077

Leithwood K. & Riehl, C.(2009). ¿Qué sabemos sobre el liderazgo educativo? En Leithwood (Eds) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.

Noelke, C., & Horn, D. (2014). Social Transformation and the Transition from Vocational Education to Work in Hungary: A Differences-in-differences Approach. *European Sociological Review*, 30(4), 431-443.

Renold, U. & Caves, K. (2017). Constitutional Reform and its impact on TVET Governance in Nepal. KOF Studies N° 89. Zürich: KOF Swiss Economic Institute.

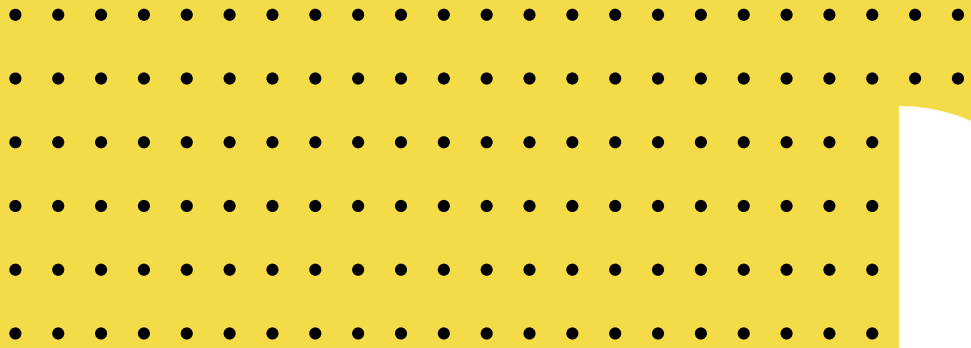
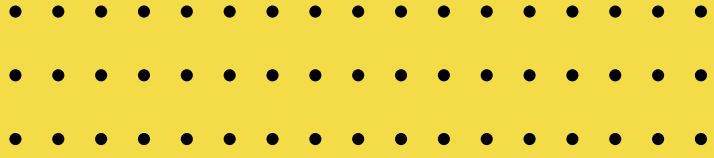
Sepúlveda, L. (2017). Educación Técnico Profesional en Chile: ¿Hacia dónde vamos? Debate sobre políticas y sus necesarias reformas. Universidad Alberto Hurtado.

Sevilla, M. P., & Carvajal, F. (2020). “Women in men’s fields”: Gender discourses in secondary vocational schools. *education policy analysis archives*, 28, 115.

Sevilla, M.P., Sepulveda, L., & Valdebenito, M. (2019). Esto (no) Si es para ustedes”: Acceso y persistencia de estudiantes mujeres en especialidades técnico-profesionales tradicionalmente masculinas. Síntesis de Resultados, Proyecto Fonide 170038.

Sevilla, M.P., Sepulveda, L., & Valdebenito, M. (2019). Producción de diferencias de género en la educación media técnico profesional. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 56(1), 17.

Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP

www.ciled.cl