

LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SISTÉMICO EN LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL CHILENA: DESAFÍOS Y PROPUESTAS DE POLÍTICA EDUCATIVA

Mauricio Bravo Rojas. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.
Universidad del Desarrollo mbravo@udd.cl

Armando Rojas Jara. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo.
Universidad del Desarrollo arojas@udd.cl

Resumen

Este trabajo busca determinar si las variables del modelo de mejoramiento estratégico (construido en base a los principales postulados tanto del liderazgo distribuido como del liderazgo sistémico) planteadas por Hopkins (2017) influyen de manera positiva en los resultados de aprendizaje de estudiantes pertenecientes a 15 liceos técnico-profesionales de 4 regiones de Chile. Los resultados muestran que las variables que tendrían un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes son *planificación estratégica* y *gestión de recursos*. Ello es coherente con los postulados de *mejora de la eficacia* planteada por Murillo (2004) quien afirma que la mejora es un proceso *planificado*, no sujeto a la improvisación o a variables contextuales. Finaliza el texto proponiendo un conjunto de políticas educativas para la educación técnico profesional.

Palabras claves: Liderazgo distribuido, liderazgo sistémico, mejoramiento estratégico, educación técnico profesional.

1. Antecedentes

El estudio en torno al liderazgo y al mejoramiento escolar ha alcanzado ya importantes niveles de consolidación. Así, en los últimos años, tanto a nivel internacional (Murillo, 2004; Leithwood, 2009; Hopkins, 2009; Anderson, 2010; Bolívar, 2017; Leithwood, Harris and Hopkins, 2020; Harris, 2020; Harris & Jones, 2020), como a nivel nacional (Weinstein, J. & Hernández Vejar, M, 2014; Bellei et al, 2014, 2020; Ahumada, L. & Ascencio, C., 2019; Maureira, Ó. & Garay, S., 2019; Ahumada, L.; Maureira, Ó. & Castro, S., 2019; Carrasco y Flores, 2019) distintas corrientes de investigación han buscado identificar qué factores y qué procesos son los que explican el mejoramiento en las escuelas.

En paralelo, diversos estudios han afirmado que el liderazgo es el segundo factor que contribuye a que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008; Leithwood, 2009; Anderson, 2010). Más recientemente, Leithwood, Harris y Hopkins (2020) señalan que el objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI debiera ser garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública.

2. Políticas recientes de la educación técnico profesional en Chile

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, existen 934 liceos técnico-profesionales en el país y la matrícula representa el 37% del total de estudiantes de tercer y cuarto año de educación secundaria de 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). Por otra parte, en términos de desempeño, alrededor del 9% de estos liceos presentan bajo desempeño, de acuerdo a la categorización que realiza anualmente la Agencia de Calidad de la Educación.

Dentro del contexto anteriormente descrito, una de las primeras acciones que puede ser entendida como un hito clave en el desarrollo de la política educativa técnico profesional chilena de los últimos años, es la constitución de la *Secretaría Ejecutiva de Formación Técnico Profesional*, cuyo propósito está dirigido a impulsar políticas,

programas y acciones para el desarrollo de trayectorias educativas-laborales significativas de formación técnica. En la actualidad, su foco está en impulsar la Agenda de Modernización de la Formación Técnico-Profesional.

Esta Agenda tiene su origen en la Política Nacional de Formación Técnico Profesional, establecida en el año 2016, cuyo objetivo es asegurar que jóvenes y adultos cuenten con las oportunidades de desarrollar trayectorias formativas y laborales acorde con sus expectativas y capacidades y en coherencia con las necesidades de desarrollo del país. Esta política está compuesta por cuatro pilares: el primero relacionado con la Calidad de la Formación Técnico Profesional; el segundo sobre Competitividad, Emprendimiento e Innovaciones; el tercero referido a Trayectorias Laborales y Educativas Articuladas; y el cuarto focalizado en Institucionalidad de la Formación Técnico Profesional.

Ese mismo año, el Ministerio de Educación convocó a un Consejo Asesor para que elaborara una *Estrategia Nacional para la Educación Técnico Profesional*, con miras a impulsar con mayor fuerza políticas para este sector. Dicho documento vio la luz en 2018 y constituyó un importante motor para potenciar la educación técnico profesional chilena.

La *Estrategia* identifica distintas dimensiones de trabajo, dentro de las cuales se encuentra la Gobernanza e Institucionalidad, Pertinencia y Calidad, Trayectorias y Rutas Formativas, Financiamiento e Información y Comunicación.

Posterior a ello -a partir de las definiciones de la Ley de Educación Superior promulgada en 2018- el Ministerio de Educación convocó nuevamente a un Consejo Asesor para retomar el trabajo estratégico con esta modalidad educativa. Fruto de ello fue la elaboración de una nueva *Estrategia Nacional de Educación Técnico Profesional*, que estableció tres ejes de trabajo principales: (1) Trayectorias de estudiantes y trabajadores (2) Mundo del Trabajo, un espacio de aprendizaje y (3) Fortalecimiento de las capacidades del sistema de educación técnico profesional chileno.

De esta manera, en la actualidad es posible hablar de un conjunto bastante definido de políticas de la educación técnico profesional chilena: políticas de articulación, políticas territoriales, políticas de alternancia, políticas de liderazgo y políticas curriculares.

En cuanto a las *políticas de articulación*, una de las principales acciones ha sido la firma en 2019 del Acuerdo Nacional de Convalidación y Articulación, el que busca

generar más fluidez en el proceso de articulación entre la educación media y educación superior TP.

En su segundo año de implementación, el convenio permitió que 11 especialidades de 107 liceos convalidaran asignaturas en 23 instituciones de educación superior técnico profesional. Entre otras acciones, este convenio considera *cursos de formación* tanto para estudiantes como para profesores y espacios de alternancia con Instituciones de Educación Superior Técnico-Profesionales (IES TP) durante el último trimestre del año y/o el verano, relacionados con los cursos de formación.

Respecto a las *políticas de alternancia*, se trata de una estrategia de aprendizaje vinculada al currículum de la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP), que combina la formación del liceo con la de otros espacios de aprendizaje como empresas, Centros de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP), organismos públicos u otros. Su objetivo es entregar oportunidades a los estudiantes de desarrollar y perfeccionar sus conocimientos, competencias técnicas y habilidades socioemocionales fuera de su liceo, que los preparen mejor para el mundo del trabajo y/o para continuar estudios en la educación.

En relación a las *políticas territoriales*, desde el Ministerio de Educación son financiadas las denominadas *Redes Futuro Técnico*, que son espacios de encuentro y trabajo, en donde la principal tarea es levantar la información territorial relacionada con el sector técnico-profesional y acompañar a los liceos y las instituciones a generar definiciones conjuntas, acuerdos y acciones de articulación efectiva, que logren mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto a las *políticas de liderazgo*, se han creado *Centros de Liderazgo Escolar*, cuyo objetivo es la conformación 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, uno de los cuales (el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo-CILED, liderado por la Universidad del Desarrollo) tiene como principal foco el trabajo con líderes de liceos técnico profesional.

En relación a las *políticas curriculares*, se ha dado origen al Marco de Cualificaciones Técnico Profesional, que es 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.

Entre sus objetivos, cabe señalar: (1) Promover aprendizajes a lo largo de la vida de las personas (2) Articular entre distintos niveles educativos, y entre la educación formal y no formal (3) Puente entre el mundo del trabajo con la oferta formativa.

Por último, en relación a las *políticas orientadoras*, es posible distinguir dos instrumentos de reciente difusión, los que buscan entregar un marco referencial para el ejercicio del liderazgo TP: Los Estándares Indicativos de Desempeño para la Educación Medio Técnico Profesional y el Marco de Gestión para los Liceos TP.

Con respecto a los estándares, se entienden como un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los liceos técnico-profesionales y sus sostenedores. Su propósito es proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta la mejora continua de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.

En cuanto al Marco de Gestión para los Liceos TP, es un documento construido por CILED, fruto de una serie de reuniones de trabajo con distintos actores del mundo TP. Su objetivo es convertirse en el referente que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo en los liceos técnico-profesionales del país. Es un modelo integrado que reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes y, por lo tanto, trata de impulsar dichas prácticas en todos quienes lideran este tipo de establecimientos.

3. Liderazgo escolar y mejoramiento estratégico: perspectiva distribuida y sistémica

Como se ha señalado, existe consenso en el hecho de que el liderazgo es un factor clave en el mejoramiento escolar (Bolívar, 2017; Leithwood, Harris and Hopkins, 2020; Bellei et al, 2014, 2020). En este sentido, es posible destacar dos líneas principales de investigación en torno al liderazgo escolar: una perspectiva *sistémica* y una perspectiva *distribuida*.

En primer término y de acuerdo a los planteamientos de Hopkins (2017) el liderazgo *sistémico* emerge como una variable crítica en la transformación de la educación a gran escala. En específico, Hopkins examina cómo los líderes escolares influyen el sistema como un todo. La escuela, la red y los líderes deben entenderse como parte activa del sistema escolar y no solo responder pasivamente frente a él. El liderazgo escolar debe entenderse como *sistémico* (Ahumada, L. et al, 2016).

En este sentido, Hopkins (2017) define a los líderes sistémicos como aquellos que están dispuestos a asumir roles más amplios a nivel del sistema educativo, para asegurar tanto el éxito de su escuela como el de otras. Esto es una forma de concebir al liderazgo distribuido desde una perspectiva colaborativa, tan necesaria en el actual contexto (Harris y Jones, 2020).

En segundo término, el liderazgo *distribuido*, de acuerdo a Harris y Chapman (2004), es entendido como un estilo en el que todos los integrantes de la comunidad escolar trabajan en conjunto en pos de una mejora escolar. Otros autores mencionan que el liderazgo distribuido permite que distintos liderazgos (tanto formales como informales) cumplan su función de manera articulada (Ahumada et al, 2017).

Maureira y Garay (2019) destacan como elemento central de la perspectiva distribuida del liderazgo la focalización en la práctica del liderazgo. Lo anterior implica -de acuerdo a estos autores- múltiples interacciones entre diversos agentes educativos que se producen en la actividad escolar y un carácter social de dicha práctica.

Ahora bien, desde una perspectiva de política educativa, el liderazgo distribuido ha sido caracterizado como un esfuerzo de coordinación de direcciones escolares, que se manifiesta en el rol de los directores de un determinado distrito local o comuna, con el fin de compartir diferentes prácticas directivas que llevan a cabo en sus contextos escolares y desarrollar estrategias de aprendizaje para constituirse como una comunidad profesional de aprendizaje (Maureira y Garay, 2019).

Teniendo presente ambas visiones, Hopkins (2017) habla del mejoramiento escolar desde una perspectiva *estratégica*, combinando elementos tanto del liderazgo sistémico como del liderazgo distribuido.

De esta manera, el autor define nueve componentes o variables que darían cuenta de este mejoramiento estratégico al interior de los establecimientos escolares. Estos componentes se describen en la tabla N° 1.

Tabla N°1: Características de los nueve componentes planteados por Hopkins

Nombre del componente	Característica
1. Enseñanza y aprendizaje	Son desarrollados de manera integrada en todas las aulas, permitiendo a partir de ello reflexionar permanentemente sobre las prácticas pedagógicas de los docentes.
2. Currículo	Es equilibrado y considera la transversalidad para los estudiantes, combinando eficientemente desarrollo de habilidades básicas y reforzamiento escolar.
3. Comportamiento	Se promueve el orden y el disfrute integralmente, respetando y dando sentido a las reglas de convivencia del establecimiento.
4. Actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje	Se incentiva y se premia la asistencia, se orienta a los estudiantes y sus logros son reconocidos.
5. Liderazgo	Se tiene una visión clara sobre adónde se quiere llegar como escuela, lo que se traduce en objetivos medibles y manejables, acotados en el tiempo y acordados, estableciendo un compromiso y utilizando los datos para hacer frente a las complejidades internas propias del establecimiento.
6. Comunidad de aprendizaje profesional	Se dedica tiempo al desarrollo profesional permanente para compartir experiencias e ideas sobre cómo mejorar las prácticas docentes.
7. Oportunidades de Aprendizaje	Se generan oportunidades de aprendizaje, se promueve el compromiso de los padres y las instituciones de apoyo son usadas de manera efectiva
8. Planificación Estratégica	Se centra en comprender la planificación estratégica como un proceso, fortaleciendo con ello la autoevaluación institucional, el análisis de la información y el uso efectivo de datos, con el fin de sostener procesos de mejora.
9. Gestión de recursos y del entorno centrada en el estudiante	Se definen como elementos de apoyo al aprendizaje el uso de mecanismos de financiamiento, el enfoque integral de equipo y la optimización del entorno para facilitar los aprendizajes.

Fuente: Hopkins, 2009.

Por otra parte, estudios recientes (Rincon-Gallardo y Fullan, 2016; Díaz-Gibson, 2017; González, Ehren y Montecinos, 2020; Pino y Ahumada, 2020) muestran la relación que existiría entre la formación de redes de establecimientos y la mejora escolar. Así, un tipo de liderazgo que combine una perspectiva *distribuida* y una perspectiva *sistémica*, pasa a ser la estrategia que más se ajustaría a la realidad y al contexto de la educación media técnico profesional chilena.

En atención a lo anterior, el presente estudio tiene como propósito determinar si las variables del modelo de mejoramiento estratégico (construido en base a los principales postulados tanto del liderazgo distribuido como del liderazgo sistémico) planteadas por Hopkins (2017) influyen de manera positiva en los resultados de aprendizaje de estudiantes pertenecientes a 15 liceos técnico-profesionales de 4 regiones de Chile.

4. Metodología

El presente estudio es de carácter cuantitativo, posee un diseño no experimental transversal y corresponde a una investigación *exploratoria-descriptiva*. En un primer momento se realizó un *análisis estadístico descriptivo básico*, a partir de los resultados obtenido tras la aplicación del cuestionario de mejoramiento estratégico en una muestra de liceos técnico-profesionales correspondiente a 4 regiones de Chile.

En un segundo momento, se realizó un *análisis de regresión lineal múltiple*, cuyo propósito fue determinar cuáles de estas 9 variables tendrían un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, medido por la prueba SIMCE, aplicado a estudiantes de segundo año de educación secundaria.

Los objetivos de investigación fueron los siguientes: (1) Analizar las prácticas de mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país (2) Describir el mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país, en cuanto a la dimensión prácticas institucionales (3) Describir el mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país, en cuanto a la dimensión prácticas pedagógicas.

La muestra utilizada en el presente estudio fue *intencionada no probabilística*, constituida por 165 directivos y docentes de 15 liceos técnico profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país (Antofagasta, Atacama, Metropolitana y Bío-Bío).

Liceos Técnico Profesional	Región	SIMCE Leng	SIMCE Mat	PSU Leng	PSU MAT	Ordenación
Liceo TP 1	Antofagasta	237	217	431	425	Medio bajo
Liceo TP 2	Antofagasta	241	242	388	434	Medio
Liceo TP 3	Atacama	225	221	431	413	Medio bajo
Liceo TP 4	Atacama	200	206	395	382	Insuficiente
Liceo TP 5	Metropolitana	211	217	383	433	Medio bajo
Liceo TP 6	Metropolitana	413	431	203	203	Insuficiente
Liceo TP 7	Metropolitana	408	416	206	203	Insuficiente
Liceo TP 8	Metropolitana	335	443	193	193	Insuficiente
Liceo TP 9	Metropolitana	370	421	207	206	Insuficiente
Liceo TP 10	Metropolitana	410	429	240	211	Medio bajo
Liceo TP 11	Metropolitana	390	440	216	212	Medio bajo
Liceo TP 12	Metropolitana	390	440	216	212	Medio bajo
Liceo TP 13	Metropolitana	432	445	230	229	Insuficiente
Liceo TP 14	Bio-Bio	222	215	425	419	Medio bajo
Liceo TP 15	Bio-Bio	197	212	482	545	Insuficiente

Por su parte, el instrumento de recolección de datos es el *Cuestionario de Mejoramiento estratégico*, validado en una investigación desarrollada por la Universidad del Desarrollo (2011) y que permite analizar el liderazgo escolar desde una perspectiva distribuida y sistémica. Dicho cuestionario está fundamentado en los nueve componentes del modelo planteado por Hopkins (2017).

Su objetivo es conocer la percepción de los equipos directivos y docentes de establecimientos educacionales en cuanto a las prácticas *institucionales* y *pedagógicas* asociadas al mejoramiento estratégico. En específico, el instrumento consta de 78 preguntas y se organiza en dos dimensiones. La primera dimensión del instrumento se llama *prácticas pedagógicas*, que se compone de 4 variables y la segunda dimensión se denomina *prácticas institucionales*, que está compuesta por 5 variables, las que se detallan en la tabla N°3.

Tabla N°3: Preguntas asociadas a cada variable del Modelo de mejoramiento estratégico

Variable	Preguntas del cuestionario
Enseñanza y Aprendizaje	De la 1 a la 10
Currículo	De la 11 a la 18
Convivencia	De la 19 a la 28
Actitudes Positivas	De la 29 a la 38
Liderazgo	De la 39 a la 50
Comunidades de Aprendizaje	De la 51 a la 56
Oportunidades de Aprendizaje	De la 57 a la 61
Planificación estratégica	De la 62 a la 70
Gestión de Recursos	De la 71 a la 78

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Mejoramiento estratégico.

Para analizar los resultados obtenidos se procesaron los datos con el software SPSS versión 23 se construyeron nuevas variables a partir de las respuestas entregadas por los docentes de los establecimientos escolares participantes del estudio. Utilizando la función *calcular variable*, se crearon 9 variables que representan cada uno de los componentes del modelo de mejoramiento estratégico de Hopkins. Posteriormente, cada una de estas variables se recodificó en 3 categorías: alto, medio y bajo, tal como se muestra en la tabla N° 4. Con esta información, se realizó el análisis *estadístico descriptivo*. Las categorías mencionadas se describen a continuación:

Tabla N°4 Descripción de las categorías de análisis

Categoría	Descripción
Alto	El liceo se encuentra en una etapa consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes.
Medio	El liceo se encuentra en etapa de desarrollo hacia la instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes.
Bajo	El liceo se encuentra en una etapa inicial de instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes.

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo momento, se crearon dos Modelos de Regresión Lineal (MRL) para determinar cuáles de estas nueve variables tienen un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes pertenecientes a los establecimientos estudiados. Para ello, se utilizó como variables dependientes los resultados de SIMCE de II año de enseñanza media en lenguaje y en matemáticas. Como variables independientes, se utilizaron las 9 variables creadas que representan el modelo de mejoramiento estratégico de Hopkins.

5. Análisis de los resultados

En esta primera parte, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario de mejoramiento estratégico, donde los equipos directivos y docentes de los liceos técnico profesionales entregan su percepción respecto a sus propias prácticas institucionales y pedagógicas. La tabla N°5 muestra los porcentajes obtenidos por dimensión.

Tabla N°5 Resultados obtenidos por dimensión del modelo estratégico

Dimensión del modelo	% respuesta en categoría alto	% respuesta en categoría medio	% respuesta en categoría bajo
Enseñanza y aprendizaje	79,9	20,1	0,0
Curriculum	61,6	37,8	0,6
Convivencia	77,4	20,1	2,4
Actitudes positivas	53,7	45,1	1,2
Liderazgo	55,5	43,3	1,2
Comunidades de aprendizaje	70,7	28,7	0,6
Oportunidades de aprendizaje	48,8	42,1	9,1
Planificación estratégica	56,7	40,9	2,4
Gestión de recursos	43,3	50,6	6,1

En primer término, de acuerdo a los resultados de la tabla N° 5, se observa que las dimensiones en las que se concentra un mayor porcentaje de respuestas en categoría *alto*, son *enseñanza y aprendizaje* (con un 79,9% en dicha categoría) y *convivencia* (con un 77,4%).

En relación a la primera dimensión, estos resultados estarían mostrando que en los liceos estudiados existe una alta percepción sobre prácticas en las que los docentes: motivan a los estudiantes, conocen el área del saber que enseñan, comunican los objetivos de la clase, monitorean el progreso de los estudiantes, entre otras.



En cuanto a la segunda dimensión, los resultados mostrarían que en estos liceos TP promocionan el respeto y la empatía entre estudiantes con diferentes antecedentes socio-económicos y culturales; buscan soluciones colaborativas a los problemas; propician una sana dinámica del aula donde establecen, y generan una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza, entre otras.

En segundo término, se observa que las dimensiones en las que se concentra un menor porcentaje de respuestas en categoría *alto*, son *oportunidades de aprendizaje* (con un 48,8% en dicha categoría) y *gestión de recursos* (con un 43,3%). Estos resultados indicarían que tanto los directivos como los docentes de los liceos estudiado, perciben que es necesario fortalecer prácticas como informar y orientar a los padres acerca del proceso educativo de sus hijos; involucrar a los padres de familia y demás miembros de la comunidad en la gestión de la institución; trabajar en colaboración con las familias y la comunidad involucrándolos productivamente a las actividades del aula y de la institución, entre otras.

Asimismo, respecto a la segunda dimensión, también consideran necesaria potenciar prácticas como identificar las necesidades y fortalezas de la institución para impulsar planes y proyectos de manejo eficiente de los recursos; planificar y coordinar la gestión de recursos de la institución a corto, mediano y largo plazo, entre algunas otras.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los modelos de regresión diseñados.

Tabla N°6 Regresión lineal. Variables de mejoramiento estratégico asociadas a resultados académicos (SIMCE)

Variables independientes/Modelos	Modelo 1	Modelo 2
Enseñanza y Aprendizaje	-,492	-,408
Currículo	,231	,001
Convivencia	-,473	-,527
Actitudes Positivas	,427	,563
Liderazgo	-,175	-,617
Comunidades de Aprendizaje	-,507	-,510
Oportunidades de Aprendizaje	-,529	-,607
Planificación Estratégica	,345**	,734*
Gestión de Recursos	,739*	,712*
Variables dependientes	Simce Matemáticas	Simce Lenguaje
R2	4,2	15,8

*Variables que contribuyen a explicar el modelo (Sig:<0,05)

**Variables que contribuyen a explicar el modelo (Sig:<0,10)

Como se muestra en los datos de ambos modelos, tanto la variable planificación estratégica (B 0,734/ sig:>0,05; B 0,345/ sig:>0,10) como la variable gestión de recursos (B 0,712/ sig:>0,05; B 0,739/ sig:>0,10) resultan ser significativas.

El hecho de que ambas variables sean significativas, es coherente con los postulados de *mejora de la eficacia* planteada por Murillo (2004) quien afirma que la mejora es un proceso *planificado*, no sujeto a la improvisación o a variables contextuales.

A su vez, esta variable considera la recopilación y utilización de datos para la toma de decisiones efectiva en torno al aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior, se relaciona con una de las grandes dificultades que enfrentan los establecimientos de enseñanza media, las brechas educativas que presentan los estudiantes que ingresan a los primeros cursos, donde el uso de datos se convierte en una acción fundamental para la toma de decisiones (Harris et al., 2004).

Por su parte, Bolívar (2017) plantea que un establecimiento educacional que no cuenta con procedimientos de revisión internos, tendrá dificultades para analizar resultados de cualquier tipo de evaluación externa, por lo que se hace necesario desarrollar primeramente mecanismos de auto evaluación eficaces.

En coherencia con lo anterior, en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (2012), se establecen los estándares indicativos de desempeño, los que se encuentran divididos en cuatro dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.

En este sentido, dentro del Liderazgo se encuentra la subdimensión *Planificación y gestión de resultados*, donde se establece la importancia de planificar los grandes lineamientos de los establecimientos educacionales los que deben ser plasmados en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), además de ser utilizados para el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) articulando el diagnóstico de la institución con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Junto con ello, se releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como insumos necesarios para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión.

6. Propuestas para la política educativa técnico profesional

Considerando todos los antecedentes planteados, es posible realizar las siguientes propuestas para fortalecer las políticas de educación técnico profesional:

En cuanto a las políticas de *liderazgo*: Generar, a través del programa de formación de directores TP del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), una línea de perfeccionamiento para desarrollar la capacidad de planificar de manera estratégica y adquirir pensamiento sistémico para la articulación de redes efectivas que busquen mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En paralelo, crear una segunda línea formativa que busque capacitar a los equipos directivos de estos liceos en las áreas de administración y gestión de los recursos.

En relación a las políticas de *articulación*: Intencionar prácticas de colaboración y de intercambio de experiencias que permitan a los equipos directivos retroalimentarse del trabajo de otras comunidades. Esta situación adquiere especial fuerza en los *liceos técnico profesionales*, dada la necesidad de que estos establecimientos se vinculen territorialmente y trabajen colaborativamente tanto con otras instituciones como con otros liceos.



En cuanto a las políticas *territoriales*: Fortalecer el Programa *Futuro Técnico* impulsado por el Ministerio de Educación cuyo objetivo es mejorar la calidad de la formación que entregan los liceos TP, para entregar apoyo a los liceos, creando redes efectivas de articulación territorial en todo el país, para que tengan un positivo impacto en el aprendizaje de todos los estudiantes.

Finalmente, en relación a las *políticas orientadoras*: Dar a conocer masivamente a los equipos directivos y docentes de los liceos técnico profesionales, los principales postulados, focos y sentidos tanto del *Marco para el Buen Líder TP* como de los *Estándares Indicativos de Desempeño*, con el fin de intencionar procesos de autoevaluación conectados con los lineamientos de la política educativa técnico profesional.

7. Bibliografía

Ahumada, L.; Maureira, Ó. & Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado* 23 (2), 211-230.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas*, vol. 9 (2), 34-52.

Bolívar, A. (2017). El Mejoramiento de la Escuela: Líneas Actuales de Investigación. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, [S.l.], n. 51-2, p. 5-27, dez. ISSN 1647-8614.

Bush, T. (2016) Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En Weinstein, J. (Editor) (2016). *Liderazgo Educativo en la escuela. Nueve Miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales. Santiago de Chile.

Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad En La Educación*, 51, 53–84.

Carrasco A. y Honey N. (2019). Análisis del impacto del proyecto de admisión justa en las oportunidades educacionales (Debates de Justicia Educacional, N° 3). Santiago: Centro Justicia Educacional.

Fontaine, A. & Urzúa, S. (2018) Capítulo 7: Selección, diversidad y libertad de enseñanza. En Fontaine, A. & Urzúa, S. (2018) *Educación con patines*. Ediciones el Mercurio. Santiago de Chile.

Gray, J.; Hopkins, D.; Reynolds, D.; Wilcox, B.; Farrell, S. y Jesson, D. (1999). *Improving Schools: Performance and Potential*, Buckingham: Open University Press.

Harris, A.; y Chapman, C. (2004). Improving schools in difficult contexts: Towards a differentiated approach. *British Journal of Educational Studies*, 52(4), 417-431.

Harris, A. (2009). Improving Schools in Challenging Contexts. En *Second International Handbook of Educational Change* (pp. 693-706). Springer Netherlands.

Hopkins, D (2017). Mejora Escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva. En CEDLE (2017) Mejoramiento y liderazgo en las escuelas. Once Miradas. Ediciones Universidad Diego Portales (17-70).

Hopkins, D. (2009). *Hacia una buena escuela. Experiencias y lecciones*. Área de Educación. Fundación Chile. Santiago.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.

Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins (2008) "Seven strong claims about successful school leadership." *School Leadership and Management* 28 (1): 27–42.

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

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

Maureira, Ó. (2018). Liderazgo distributivo: una estrategia para desarrollar más y mejores capacidades organizacionales en las instituciones educativas. *Revista Científica de Educación-EDUSER* 5(1).

Maureira, Ó.; Garay, S.; Ahumada, L. & Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la Educación* (51), 164-191.

Montt, P (2012). Políticas educativas y liderazgo pedagógico en Chile: Una lectura de dos décadas de desarrollo (1990 a 2011). En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 397-426). Santiago: Fundación Chile.

Murillo, J (2004) Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista mexicana de investigación educativa*, abril-junio, año/vol. IX, número 021. COMIE. México, D.F., México. pp. 319-360.

Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010) ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 53-81.

Teddlie, C. y Reynolds, D. (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.

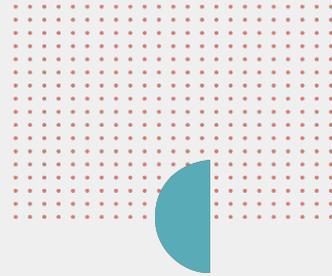
Valenzuela, J.P., C. Bellei y D. de los Ríos (2008). Evolución de la segregación socioeconómica de los estudiantes chilenos y su relación con el financiamiento compartido. Informe Final FONIDE. Ministerio de Educación, Chile.

Valenzuela, J.P., C. Bellei y D. De los Ríos (2010). Segregación escolar en Chile. En Martinic, S. y G. Elacqua: *¿Fin de Ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo*. OREALC-UNESCO. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago.

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.



LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SISTÉMICO EN LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL CHILENA: DESAFÍOS Y PROPUESTAS DE POLÍTICA EDUCATIVA



Una colaboración de:

