

# LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SISTÉMICO CON PERTINENCIA CULTURAL EN LA EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICO PROFESIONAL CHILENA: DESAFÍOS Y PROPUESTAS DE POLÍTICA EDUCATIVAS

Mauricio Bravo-Rojas, Armando Rojas-Jara y Carlos Mondaca-Rojas

## 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 y con pertinencia cultural en la convivencia escolar, influyen de manera positiva e inclusiva en los resultados de aprendizaje de estudiantes pertenecientes a 15 liceos técnico-profesionales de cuatro regiones de Chile. Los resultados muestran que las variables que tendrían un*

*impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes son la planificación estratégica, una la??? gestión de recursos y las relaciones de convivencia acorde a sus entornos culturales. Ello es coherente con los postulados de mejora de la eficacia como un proceso planificado, no sujeto a la improvisación o a variables contextuales. Finaliza el texto proponiendo un conjunto de políticas educativas para la educación media técnico profesional.*

## Introducción

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; Harris y Jones, 2020) como a nivel nacional en Chile (Weinstein *et al.*, 2014; Ahumada *et al.*, 2019; Maureira *et al.*, 2019) 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 los alumnos aprendan en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares (Leithwood *et al.*, 2008, 2009; Anderson, 2010). Más recientemente, Leithwood *et al.* (2020) y Harris y Jones (2021) 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 posibiliten, sin riesgo de exclusión, la inclusión y participación activa en la vida pública.

En este sentido, para el caso de Chile, la evidencia en materia de educación intercultural en el sistema educativo da cuenta de la presencia de un enfoque inclusivo e intercultural efímero, que no permite observar prácticas de inclusión concretas. Por el contrario, estas manifiestan una exclusión de las diversidades sociales, económicas y culturales que han estado invisibilizadas y marginadas producto de la implementación de un currículo rígido y homogeneizante, que no se traduce en términos prácticos en prácticas educativas de inclusión efectivas desde la profesión docente en las estrategias directivas, de

enseñanza-aprendizaje, llegando en algunos casos a existir procesos neutros o excluyentes de la alteridad presente en el sistema educativo (Mineduc, 2011; Stefoni *et al.*, 2016; Rufinelli, 2017; Ibáñez-Salgado y Druker-Ibanez, 2018; Mondaca, 2018; OECD, 2018; Cisternas y Lobos, 2019; Mondaca *et al.*, 2020; Arias *et al.*, 2021).

## Políticas recientes de la educación media 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 Chile 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. 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.

**PALABRAS CLAVE / Educación Técnico Profesional / Liderazgo Distribuido / Liderazgo Sistémico / Pertinencia Intercultural /**

Recibido: 05/10/2021. Modificado: 17/12/2021. Aceptado: 20/12/2021.

**Mauricio Bravo-Rojas.** Candidato a Doctor en Educación Superior, Universidad de Leiden, Países Bajos, Universidad Diego Portales, Chile. Investigador, Centro de Innovación en Liderazgo Educativo,

Universidad del Desarrollo, Chile. Dirección: Av. Plaza 680, San Carlos de Apoquindo, Las Condes. Santiago, Chile. e-mail: mbravo@udd.cl

**Armando Rojas-Jara.** Candidato a Doctor en Ciencias de la Educación,

Universidad de Granada, España. Investigador, Centro de Innovación en Liderazgo Educativo, Universidad del Desarrollo, Chile. e-mail: arojas@udd.cl

**Carlos Mondaca-Rojas.** Doctor en Educación, Universidad

Autónoma de Barcelona, España. Académico, Departamento de Educación, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: cmondacar@academicos.uta.cl

## DISTRIBUTED AND SYSTEMIC LEADERSHIP WITH CULTURAL RELEVANCE IN CHILEAN TECHNICAL PROFESSIONAL MIDDLE EDUCATION: CHALLENGES AND PROPOSALS FOR EDUCATIONAL POLICY

Mauricio Bravo-Rojas, Armando Rojas-Jara and Carlos Mondaca-Rojas

### SUMMARY

*This work seeks to determine whether the variables of the strategic improvement model built on the basis of the main postulates of both distributed leadership and systemic leadership with cultural relevance in school coexistence have a positive and inclusive influence on the learning outcome of students belonging to 15 technical-professional high schools in four regions of Chile. The results show that the variables that would posi-*

*tively impact student learning are strategic planning, resource management, and coexistence relations following their cultural environments. These results are consistent with the postulates of improving effectiveness as a planned process, not subject to improvisation or contextual variables. The text concludes by proposing a set of educational policies for secondary technical-professional education.*

## LIDERANÇA DISTRIBUÍDA E SISTÊMICA COM RELEVÂNCIA CULTURAL NA EDUCAÇÃO TÉCNICA PROFISSIONAL MÉDIA CHILENA: DESAFIOS E PROPOSTAS PARA A POLÍTICA EDUCACIONAL

Mauricio Bravo-Rojas, Armando Rojas-Jara e Carlos Mondaca-Rojas

### RESUMO

*Este trabalho busca verificar se as variáveis do modelo de melhoria estratégica construído com base nos principais postulados tanto da liderança distribuída quanto da liderança sistêmica e com relevância cultural na convivência escolar influenciam positivamente e inclusivamente os resultados de aprendizagem de alunos pertencentes a 15 técnico-profissionais, escolas secundárias de quatro regiões do Chile. Os resultados mostram que as*

*variáveis que teriam um impacto positivo na aprendizagem dos alunos são o planejamento estratégico, a gestão de recursos e as relações de convivência de acordo com seus ambientes culturais. Isso é consistente com os postulados de melhoria da eficiência como um processo planejado, não sujeito a improvisação ou variáveis contextuais. O texto finaliza propondo um conjunto de políticas educacionais para o ensino médio técnico-profissional.*

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 de 2016, 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 e inclusivas.

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 pudieran

convalidar 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 superior.

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. 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, y 3) establecer un 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 técnico profesional (TP). Uno está representado por los estándares indicativos de desempeño para la Educación Media 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 el Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (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.

*Liderazgo escolar y mejoramiento estratégico: perspectiva distribuida, sistémica y con pertinencia cultural*

Como se ha señalado, existe consenso en cuanto a que el liderazgo es un factor clave en el mejoramiento escolar (Bolívar, 2017; Leithwood *et al.*, 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 *et al.*, 2019).

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.*, 2019); Maureira *et al.* (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 *et al.*, 2019).

Teniendo presente ambas visiones, Hopkins (2017) plantea el mejoramiento escolar desde una perspectiva estratégica, combinando elementos tanto del liderazgo sistémico como del liderazgo distribuido. De esta manera, este 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 I.

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.

En tercer término, un tipo de liderazgo que combine una perspectiva distribuida y una perspectiva sistémica con pertinencia cultural pasa a ser la estrategia que más se ajustaría a la realidad y al contexto de la educación media técnico profesional chilena. Esto es debido a que la Educación Media Técnica Profesional en Chile (Servat, 2017; Zancajo y Valiente, 2019) tiene una historia importante en el contexto latinoamericano más allá de la influencia externa en su consecución (Schrank, 2020), ya que convoca a un importante contingente de estudiantes, principalmente de los sectores más vulnerables y segregados de la sociedad, entre ellos los pueblos originarios y los colectivos de inmigrantes que se asientan en los sectores más marginales (Sevilla, 2018; Ovalle-Ramírez, 2019; Sepúlveda y Valdebenito, 2019). La formación técnico-profesional (*vocational educational training*) busca desarrollar tanto el conocimiento teórico como habilidades prácticas orientadas a un trabajo o tipo de trabajo (OECD, 2018; Kleinert y Jacob, 2019) y lograr con esto la movilidad social a través de la consecución

TABLA I  
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. Currículum	Es equilibrado y considera la transversalidad para los estudiantes, combinando eficientemente desarrollo de habilidades básicas y reforzamiento escolar.
3. Convivencia	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).

de estudios superiores o el ingreso como fuerza de trabajo calificada que produce transformación y desarrollo en el país (Sevilla y Ortiz, 2019; Arellano y Donoso, 2020). Tal es su importancia, que internacionalmente actualmente se plantea la necesidad de acreditar y certificar la innovación en este tipo de nivel educativo (Patel y Brown, 2021).

En el caso de Chile, el nivel de educación técnica a nivel de política pública presenta profundas falencias; a pesar de existir fortalezas hay brechas que están relacionadas con una estructura fragmentada y descoordinadas entre los subsistemas productivos, empleadores y la misma política educativa (Montecinos, 2019). La educación de adultos, las brechas de género, el bajo nivel de competencias de los graduados de la EMTP, así como en los sectores más vulnerables se requiere de asegurar programas que cubran las necesidades de los estudiantes de zonas rurales y urbanas, y sobre todo, con

presencia de colectivos marginados tales como: adultos, personas en contextos de encierro y otras minorías, y los grupos más segregados y en condiciones de desigualdad más importantes a nivel nacional, que son los migrantes e indígenas (Arias *et al.*, 2015; AGE, 2016; OECD, 2018; Arroyo y Pacheco, 2018; Sevilla 2018; Sepúlveda, 2019).

La evidencia disponible entrega resultados nada favorables sobre las trayectorias vocacionales (Sepúlveda, 2016), laborales y de continuidad de estudios superiores, de los estudiantes en su tránsito por la EMTP. Las condiciones socioeconómicas inciden directamente en la elección de este tipo de educación por los sectores más pobres del país (Ganter y Tornel, 2016), que buscan insertarse en el mundo del trabajo en el corto plazo y con ello se postergan las aspiraciones de los jóvenes por ingresar a la educación superior e incluso muchos no terminan su graduación en la EMTP

(Larrañaga *et al.*, 2014; Sepúlveda y Valdebenito, 2014; Fariás y Sevilla, 2015), donde su proveniencia les juega en contra para lograr los puntajes requeridos (Orellana, 2018). Desde la misma EMTP o si acceden a la Educación Técnica Superior (ETS), tienen altas probabilidades de desertar y de repetir curso. Muchas de estas trayectorias son condicionadas por su proveniencia, pero también se producen en la misma experiencia educativa que permite una segmentación de grupos, debido a la selección y agrupamiento por habilidad al interior de las aulas (Sepúlveda y Valdebenito, 2019; De Amesti y Claro, 2021) y por condición de género las posibilidades son menores (Fernández-Darraz *et al.*, 2020).

La segregación es más alta de acuerdo a los índices de vulnerabilidad en poblaciones excluidas, como los pueblos originarios y migrantes y la realidad de los establecimientos de EMTP, que de acuerdo a los

estudios se manifiesta en una nula capacitación en la formación inicial docente (FID) en temas de interculturalidad, la baja calidad de los docentes (ausencia de políticas de capacitación y evaluación) y una infraestructura física y pedagógica didáctica limitada, así como los bajos resultados de los estudiantes en mediciones estandarizadas internacionales y nacionales, las tasas bajas de titulación y las altas de deserción, entre otras brechas (Valenzuela *et al.*, 2013; Webb *et al.*, 2016; Canales y Webb, 2018; Treviño *et al.*, 2019; Gutiérrez y Carrasco, 2021). Lo importante es la necesaria articulación de estos actores para un aseguramiento de la calidad en el proceso de liderazgo de las instituciones en todos sus componentes de la comunidad educativa, sobre todo en el proceso de enseñanza, entregando la formación y las herramientas de gestión pedagógicas, didácticas y evaluativas para lograr aprendizaje efectivos y pertinentes (Aguado, 2004; Peña y De la Vega, 2021).

Respecto de la EMTP y la diversidad, Quezada-Carrasco (2021) sostiene que aún es posible observar la implementación de educación monocultural que se aplica en jóvenes mapuches en la región de la Araucanía y propone que el método de la investigación narrativa biográfica puede ser metodológicamente un aporte para fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje con pertinencia cultural. En este tenor, Carrillo y Jurado (2017) analizan las competencias para la ciudadanía y cómo son percibidas por los estudiantes de la ETP en la provincia de Concepción, concluyendo que tienen una alta autopercepción de las competencias para ciudadanía que de cierta forma lo permitiría el currículum y su vinculación con la empresa y las características culturales de estos estudiantes. Por último, Fariás *et al.* (2021) analizan las principales características de la experiencia del proyecto de la Escuela San Francisco de Cunco Chico en la región de la

Araucanía, que involucra un enfoque intercultural en su desarrollo, y concluyen que pese a que la experiencia del proyecto de vida es positivo en las trayectorias de estos estudiantes rurales e indígenas, aún es insuficiente.

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 cuatro regiones de Chile. Cabe formularse las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo son las prácticas de mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país? ¿Cómo se desarrolla el mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país, en cuanto a la dimensión prácticas institucionales? ¿Cómo se desarrolla el mejoramiento estratégico en una muestra de 15 liceos técnicos profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país, en cuanto a la dimensión prácticas pedagógicas y de convivencia dentro de las comunidades educativas?

## Métodología

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 obtenidos tras la aplicación del cuestionario de mejoramiento estratégico en una muestra de liceos técnico-profesionales correspondiente a cuatro regiones de Chile. En un segundo momento se realizó un análisis de regresión lineal múltiple, cuyo propósito fue determinar cuáles de las nueve variables

consideradas tendrían un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, medido por la prueba del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE), aplicado a estudiantes de segundo año de educación secundaria. Los objetivos de investigación fueron: 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 y de convivencia.

La muestra utilizada en el presente estudio fue intencional no probabilística, y estuvo constituida por 165 directivos y docentes de 15 liceos técnico profesionales pertenecientes a cuatro regiones del país (Tabla II).

Por su parte, el instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario de Mejoramiento Estratégico, 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, pedagógicas y de convivencia asociadas al mejoramiento estratégico. En específico, el instrumento consta de 78 preguntas y se organiza en dos dimensiones. En específico, el instrumento consta de 78 preguntas y se organiza en dos dimensiones. La primera dimensión del instrumento se refiere a prácticas pedagógicas y se compone de cuatro variables, y la segunda dimensión

trata de prácticas institucionales y está compuesta por cinco variables. Las variables se detallan en la Tabla III.

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 nueve variables que representan cada uno de los componentes del modelo de mejoramiento estratégico de Hopkins. Posteriormente, cada una de estas variables se recodificó en tres categorías: alto, medio y bajo, tal como se muestra en la

TABLA III  
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

Elaborada a partir del cuestionario de mejoramiento estratégico.

TABLA II  
MUESTRA UTILIZADA

Liceo 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

Fuente: Hopkins (2009).

Tabla IV. Para ello, los puntajes >75% fueron considerados como altos y los puntajes <50% fueron como bajos. Con esta información se realizó el análisis estadístico descriptivo. Las categorías mencionadas se describen a continuación:

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 (en un principio, también fue considerado el puntaje de la Prueba de Selección Universitaria -PSU-, pero finalmente no se utilizó para este estudio). Como variables independientes, se utilizaron las nueve variables creadas que representan el modelo de mejoramiento estratégico de Hopkins.

### 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, pedagógicas y de convivencia. La Tabla V muestra los porcentajes obtenidos por dimensión.

En primer término se observa (Tabla V) que las dimensiones en las que se concentra un mayor porcentaje de respuestas en categoría alto, son enseñanza y aprendizaje (79,9%) y convivencia (77,4%). En relación a la primera dimensión, prácticas pedagógicas, 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

Tabla IV  
PREGUNTAS ASOCIADAS A CADA VARIABLE DEL MODELO DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

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.

Tabla V  
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
Currículum	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

a la segunda dimensión, prácticas institucionales, 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 subdimensiones en las que se concentra un menor porcentaje de respuestas en categoría alto, son oportunidades de aprendizaje (48,8%) y gestión de recursos (43,3%). Estos resultados indicarían que tanto los directivos como los docentes de los liceos estudiados 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, y

trabajar en colaboración con las familias y la comunidad involucrándose productivamente a las actividades del aula y de la institución, entre otras. Asimismo, respecto a la segunda dimensión de prácticas institucionales, los participantes en el estudio 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, y planificar y coordinar la gestión de recursos de la institución a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

La Tabla VI reúne los resultados obtenidos en los modelos de regresión diseñados. Como se muestra en los datos de ambos modelos, tanto la variable planificación estratégica (B 0,734 - signif. >0,05; B 0,345 - signif. >0,10) como la variable gestión de recursos (B 0,712 - signif. >0,05; B 0,739 - signif. >0,10) resultan ser significativas. El hecho 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, la variable planificación estratégica 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). 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 autoevaluación eficaces. En coherencia con lo anterior, en el marco del Sistema

REGRESIÓN LINEAL - VARIABLES DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO ASOCIADAS A RESULTADOS ACADÉMICOS (SIMCE)

Variables independientes/Modelos	Modelo 1	Modelo 2
Enseñanza y Aprendizaje	-0,492	-0,408
Currículo	0,231	0,001
Convivencia	-0,473	-0,527
Actitudes Positivas	0,427	0,563
Liderazgo	-0,175	-0,617
Comunidades de Aprendizaje	-0,507	-0,510
Oportunidades de Aprendizaje	-0,529	-0,607
Planificación Estratégica	0,345 **	0,734 *
Gestión de Recursos	0,739 *	0,712 *
Variables dependientes	Simce Matemáticas	Simce Lenguaje
R <sup>2</sup>	4,2	15,8

\*Variables que contribuyen a explicar el modelo (Signif. <0,05).

\*\*Variables que contribuyen a explicar el modelo (Signif. <0,10).

de Aseguramiento de la Calidad (2012) se establecen los estándares indicativos de desempeño, 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 directiva y de liderazgo con pertinencia cultural.

### Propuestas para la Política Educativa Técnico Profesional

Considerando los antecedentes planteados se puede señalar que estos resultados refuerzan la idea de que el mejoramiento escolar es un proceso endógeno (Murillo, 2004). Esto estaría

mostrando la importancia de desarrollar procesos formativos efectivos y contextualizados, para contribuir a la mejora institucional y de los aprendizajes. Al respecto 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 de liceos 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 y procesos desde una perspectiva intercultural.

*En relación a las políticas de articulación:* Instituir prácticas de colaboración y de intercambio de experiencias que permitan a los equipos directivos reorientarse del trabajo de otras comunidades. Esta situación adquiere especial fuerza en los liceos TP, 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 dar 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.

*En relación a las políticas orientadoras:* Dar a conocer masivamente a los equipos directivos y docentes de los liceos TP, 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 promover procesos de autoevaluación conectados con los lineamientos de la política educativa técnico profesional.

### AGRADECIMIENTOS

Esta publicación es resultado del proyecto Fondecyt N° 1191317 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID).

### REFERENCIAS

ACE (2016) *Panorama de la Educación Media Técnico Profesional en Chile*. Agencia

de la Calidad de la Educación. Santiago, Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4550/PanoramaEDTPChile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Aguado T (2004) Investigación en Educación intercultural. *Educatio Siglo XXI* 22: 39-57.
- Ahumada L, Maureira Ó, Castro S (2019) Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Profesorado* 23: 211-230.
- Anderson S (2010) Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas* 9(2): 34-52.
- Arellano M, Donoso G (2020) Formación técnico profesional en Chile: Aportes a la transformación de las personas y al desarrollo del país. En *Horizontes y Propuestas para Transformar el Sistema Educativo Chileno*. Biblioteca del Congreso Nacional. Chile. pp. 336-359. [https://obtienearchivo.Bcn.Cl/Obtienearchivo?Id=Documentos/10221.1/78612/3/LIBRO\\_HORIZONTES\\_FINAL\\_5\\_MARZO.Pdf](https://obtienearchivo.Bcn.Cl/Obtienearchivo?Id=Documentos/10221.1/78612/3/LIBRO_HORIZONTES_FINAL_5_MARZO.Pdf)
- Arias E, Fariás M, González-Velosa C, Huneeus C, Rucci G (2015) *Educación Técnico Profesional en Chile*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/educación-técnico-profesional-en-chile.pdf>
- Arias-Ortega K, Quintriqueo S (2021) Tensiones epistemológicas en la implementación de la educación intercultural bilingüe. *Aval. Polít. Públ. Educ.* 29: 503-524. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802249>
- Arroyo C, Pacheco F (2018) *Los Resultados de la Educación Técnica en Chile*. Comisión Nacional de Productividad. Santiago, Chile. [https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/04/Nota\\_Tecnica\\_3\\_Educacion.pdf](https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/04/Nota_Tecnica_3_Educacion.pdf)
- Bolívar A (2017) El mejoramiento de la escuela: Líneas actuales de investigación. *Rev. Port. Pedagog.* 51-2: 5-27.
- Bush T (2016) Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En Weinstein J (Ed.) *Liderazgo Educativo en la escuela*. Nueve Miradas. Universidad Diego Portales. Santiago, Chile. pp. 19-46.
- 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.

- Canales A, Webb A (2018) Educational achievement of indigenous students in Chile: School composition and peer effects. *Comp. Educ. Rev.* 62: 231-273. <https://doi.org/10.1086/696957>
- Carrillo O, Jurado P (2017) La educación técnico profesional y las competencias para la ciudadanía. El caso de las comunas de la provincia de Concepción, Chile. *Calidad en la Educación* 46: 133-164.
- Cisternas T, Lobos A (2019) Profesores noveles de enseñanza básica: Dilemas, estrategias y obstáculos para abordar los desafíos de una educación inclusiva. *Rev Educ. Inclus.* 13: 37-53. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782019000100037>
- De Amesti J, Claro S (2021) Effects of apprenticeship on the short-term educational outcomes of vocational high-school students. *J. Res. Educ. Effectiv.* 14: 598-616.
- Fariás M, Sevilla MP (2015) Effectiveness of vocational high schools in students' access to and persistence in postsecondary vocational education. *Res. Higher Educ.* 56: 693-718.
- Fariás M, Alarcón C, Sánchez G, Sevilla A (2021) *GPS para la Vida: Evaluación de Resultados de la Estrategia de Proyectos de Vida en la Escuela San Francisco de Cunco Chico en la Araucanía*. Fundación I-Tek. Santiago, Chile. 38 pp.
- Fernández-Darraz MC, Sanhueza L, Mora-Guerrero G (2020) Mujeres en educación media técnico profesional: factores que influyen en sus trayectorias educativas y laborales. *Pensam. Educ.* 57: 1-19.
- Fontaine A, Urzúa S (2018) Selección, diversidad y libertad de enseñanza. Capítulo 7. En Fontaine A, Urzúa S (2018) *Educación con Patines*. Mercurio. Santiago, Chile. pp. 223-304.
- Ganter R, Tornel M (2016) Sentidos y significados sobre la educación y el trabajo en jóvenes estudiantes de enseñanza media técnico profesional; comuna de Hualpén-Concepción. *Ultima Década* 24(45): 55-73.
- Gray J, Hopkins D, Reynolds D, Wilcox B, Farrell S, Jesson D (1999) *Improving Schools: Performance and Potential*. Open University Press. Buckingham, RU. 168 pp.
- Gutiérrez G, Carrasco A (2021) Chile's enduring educational segregation: A trend unchanged by different cycles of reform. *Br. Educ. Res. J.* <https://doi.org/10.1002/berj.3746>
- Harris A (2009) Improving schools in challenging contexts. En *2nd Int. Handbook of Educational Change*. Springer. Holanda. pp. 693-706
- Harris A, Chapman C (2004) Improving schools in difficult contexts: Towards a differentiated approach. *Br. J. Educ. Stud.* 52: 417-431.
- Harris A, Jones M (2020) COVID 19 - School leadership in disruptive times. *Sch. Leadersh. Manag.* 40(4): 243-247. DOI: 10.1080/13632434.2020.1811479
- Harris A, Jones M (2021): Leading in disruptive times: a spotlight on assessment. *Sch. Leadersh. Manag.* 41: 171-174. DOI: 10.1080/13632434.2021.1887643
- Hopkins D (2009) *Hacia una Buena Escuela. Experiencias y Lecciones*. Fundación Chile. Santiago, Chile. pp. 109-136.
- Hopkins D (2017) Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva. En CEDLE (2017) *Mejoramiento y Liderazgo en las Escuelas. Once Miradas*. Universidad Diego Portales. Santiago, Chile. pp. 17-70).
- Ibáñez-Salgado N, Druker-Ibanez S (2018) La educación intercultural en Chile desde la perspectiva de los actores: Una co-construcción. *Convergencia* 25(78): 227-249. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.9788>
- Kleinert C, Jacob M (2019) Vocational education and training in comparative perspective. En *Research Handbook on the Sociology of Education*. Elgar. Northampton, MA, EEUU. pp. 284-307.
- Larrañaga O, Cabezas G, Dussailant F (2014) Trayectorias educacionales e inserción laboral en la enseñanza media técnico profesional. *Estudios Públicos* 134: 7-58.
- Leithwood K, Riehl C (2005) What we know about successful leadership. En Firestone W, Riehl C (Eds.) *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership*. Teachers College Press. Nueva York, EEUU. pp. 22-47
- Leithwood K, Harris A, Hopkins D (2008) Seven strong claims about successful school leadership. *Sch. Leadersh. Manag.* 28: 27-42.
- Leithwood K, Harris A, Hopkins D (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *Sch. Leadersh. Manag.* 40: 5-22.
- Leithwood K (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Santiago, Chile. pp. 45-67.
- Martínez D, Muñoz W, Mondaca C (2020) El debate Habermas-Rawls. Lecciones sobre justicia, pluralismo y ciudadanía en educación. *Interciencia* 45: 246-252.
- Martínez D, Muñoz W, Mondaca C (2021) Racism, interculturality and public policies. An analysis of the literature on migration and the school system in Chile, Argentina, and Spain. *SAGE Open* 11. (January-March): 1-12. <https://doi.org/10.1177%2F2158244020988526>
- Maureira Ó (2018) Liderazgo distributivo: una estrategia para desarrollar más y mejores capacidades organizacionales en las instituciones educativas. *Rev. Cient. Educ.-EDUSER* 5(1): 1-14.
- 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. *Calid. Educ.* 51: 164-191.
- Mineduc (2011) *PEIB-Orígenes. Estudio sobre la Implementación de la Educación Intercultural Bilingüe. Programa Educación Intercultural Bilingüe*. Ministerio de Educación. Santiago, Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2107>
- Mondaca C (2018) *Educación y Migración Transfronteriza en el Norte de Chile: Procesos de Inclusión y Exclusión de Estudiantes Migrantes Peruanos y Bolivianos en las Escuelas de la Región de Arica y Parinacota*. Tesis. Universidad Autónoma de Barcelona. España 242 pp.??? <http://hdl.handle.net/10803/664249>
- Mondaca C, Zapata P, Muñoz W (2020) Historia, nacionalismo y discriminación en las escuelas de la frontera norte de Chile. *Diálogo Andino* 63: 261-270. <http://dx.doi.org/10.4067/S0719-26812020000300261>
- Montecinos MJ (2019) Enunciados sobre la educación media técnico-profesional y su lugar B en el dispositivo educacional. *Ultima Década* 27(52): 25-49. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362019000200025> OCDE, 2018
- Montt P (2012) Políticas educativas y liderazgo pedagógico en Chile: Una lectura de dos décadas de desarrollo (1990 a 2011). En Weinstein J, Muñoz G (Eds.) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Fundación Chile. Santiago, Chile. pp. 397-426
- Murillo J (2004) Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Rev. Mex. Invest. Educ.* 9(21): 319-360.
- Núñez I, Weinstein J, Muñoz G (2010) ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectivas* 9(2): 53-81.
- OECD (2018) *Getting Skills Right: Chile, Getting Skills Right*. Organisation for Economic Cooperation and Development. París, Francia. 64 pp. <https://doi.org/10.1787/9789264293151-en>
- Orellana R (2018) *El efecto de la Educación Media Técnico-Profesional en la Prueba de Selección Universitaria: ¿logran los Liceos TP con destacado SIMCE replicar su éxito en la PSU?* Tesis. Universidad de Chile. 57 pp.??? <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168435>
- Ovalle-Ramírez C (2019) Revisión de la literatura sobre formación técnico-profesional en la educación media (EMTP) y superior (ESTP) en Chile. *Interedu* 9: 7-34.
- Patel D, Brown L (2021) Certification and accreditation innovations in technical and vocational education and training. En *Powering a Learning Society During an Age of Disruption*. Springer. Singapore. pp. 135-147.
- Peña-Ruz M, Vega-Rodríguez L (2021) *Herramientas para el Liderazgo Escolar en Educación Media Técnico Profesional*. Universidad de Chile. <https://doi.org/10.34720/2za2-ch20>
- Quezada-Carrasco P (2021) La investigación narrativa-biográfica: un método para el estudio de jóvenes mapuche en educación técnica. *Inclusiones* 8: 496-518.
- Ruffinelli A (2017) Gubernamentalidad, pedagogía neutra y (des)profesionalización docente. *Educação Sociedade* 38(138): 191-206.
- Schrank A (2020) Mobile professionals and metropolitan models: The German roots of vocational education in Latin America. *Eur. J. Sociol.* 61: 185-218.
- Sepúlveda L (2016) Trayectorias educativo-laborales de jóvenes estudiantes de educación técnica en Chile: ¿ Tiene sentido un sistema de formación para el trabajo en la educación secundaria? *Págs. Educ.* 9(2): 49-84.
- Sepúlveda L (2019) Cincuenta años de educación media técnico profesional en Chile: continuidad,



- rupturas y desafíos para el futuro. En Sepúlveda L, Valdebenito MJ (Eds.) *Educación Técnica Profesional ¿Hacia dónde Vamos? Políticas, Reformas y Nuevos Contextos de Desarrollo*. Universidad Alberto Hurtado. Chile. pp. 25-54.
- Sepúlveda L, Valdebenito MJ (2014) ¿Las cosas claras? Aspiraciones de futuro y proyecto educativo laboral de jóvenes estudiantes secundarios. *Estud. Pedag.* 40: 243-261.
- Sepúlveda L, Valdebenito MJ (2019) ¿Estudiar para trabajar? Transición educativa-laboral de los egresados de la Educación Técnico Profesional en Chile. *Psicoperspectivas* 18(3): 77-90.
- Servat B (2017) Origen, trayectoria y efectividad de la formación de enseñanza media técnico profesional en Chile. *História da Educação* 21(52): 111-135.
- Sevilla MP (2018) *Educación Técnica Profesional en Chile: Antecedentes y Claves de Diagnóstico*.
- Sevilla MP, Ortiz I (2019) Demandas y desafíos de la educación técnica profesional secundaria en América Latina. En Sepúlveda L, Valdebenito MJ (Eds.) *Educación Técnica Profesional ¿Hacia dónde Vamos? Políticas, Reformas y Nuevos Contextos de Desarrollo*. Universidad Alberto Hurtado. Chile. pp. 91-113.
- Stefoni C, Stang F, Riedemann A (2016) Educación e interculturalidad en Chile: un marco para el análisis. *Estud. Internac.* 185: 153-182.
- Teddlie C, Reynolds D (2000) *The International Handbook of School Effectiveness Research*. Falmer. Londres, RU. 428 pp.
- Treviño E, Valenzuela JP, Villalobos C (2019) Segregation of indigenous students in the Chilean educational system and its relation to socioeconomic segregation. En *Education & Poverty*. pp. 321-347.
- Valenzuela JP, Bellei C, De los Ríos D (2008) *Evolución de la Segregación Socioeconómica de los Estudiantes Chilenos y su Relación con el Financiamiento Compartido*. Informe Final. Ministerio de Educación. Chile. pp. 75-89.
- Valenzuela JP, Bellei C, De los Ríos D (2010) Segregación escolar en Chile. En Martinic S, Elacqua G (Eds.) *¿Fin de Ciclo? Cambios en la Gobernanza del Sistema Educativo*. OREALC-UNESCO / Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. 12-27.
- Valenzuela JP, Bellei C, De los Ríos D (2013) Socioeconomic school segregation in a market-oriented educational system. The case of Chile. *J. Educ. Policy* 29: 217-241. <http://dx.doi.org/10.1080/02680939.2013.806995>
- Webb A, Canales A, Becerra R (2016) Las desigualdades invisibilizadas: Población indígena y segregación escolar. En *Propuestas para Chile. Concurso Políticas 2016*. PUC Chile. pp. 279-305.
- Webb A, Canales A, Becerra R (2018) Denying systemic inequality in segregated Chilean schools: race-neutral discourses among administrative and teaching staff. *Race Ethnic. Educ.* 21: 701-719.
- 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.
- Zancajo A, Valiente O (2019) Evolución de las políticas de ETP en Chile: entre el capital humano y el derecho a la educación. En Sepúlveda L, Valdebenito MJ (Eds.) *Educación Técnica Profesional ¿Hacia dónde Vamos? Políticas, Reformas y Nuevos Contextos de Desarrollo*. Universidad Alberto Hurtado. Chile. pp. 57-89.