



Universidad del Desarrollo

Facultad de Gobierno

**LIDERAZGO SISTÉMICO EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES
TÉCNICO PROFESIONALES DE LOS SERVICIOS LOCALES DE LA REGIÓN
METROPOLITANA**

POR: ALEJANDRA MARÍA PALMA FUENTES

**Tesina presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar
al grado de Magíster en Políticas Públicas
Mención Gestión y Política Educativa**

PROFESORA GUÍA:

SRA. PATRICIA SCHMIDT ACHARÁN

Julio 2020
SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

A Florencia y Josefina, mis constantes fuentes de inspiración.

Y para Armando, mi compañero de vida, un profundo agradecimiento,
ya que sin su apoyo incondicional esto no sería posible.

2. TABLA DE CONTENIDOS

1. TÍTULO	
2. TABLA DE CONTENIDOS	iii
3. RESUMEN	1
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
4.1 Pregunta general de investigación	6
4.2 Preguntas específicas de investigación	6
5. MARCO TEORÍCO	7
5.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad	7
5.2 Sistema Nacional de Educación Pública	8
5.3 Eficacia, Mejoramiento Escolar y Liderazgo	12
5.4 Política Nacional Técnico Profesional	20
6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	30
6.1 Objetivo general	30
6.2 Objetivos específicos	30
7. METODOLOGÍA	31
7.1 Enfoque	31
7.2 Tipo de diseño y tipo de investigación	32
7.3 Muestra	32
7.4 Instrumento de recolección de información cuantitativa	35
7.5 Técnica de recolección de la información cualitativa	36
7.6 Análisis de los resultados	37
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
8.1 Análisis estadístico descriptivo	39
8.2 Análisis inferencial: modelo de regresión	53
8.3 Análisis de las entrevistas	58
9. CONCLUSIONES	66
10. PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA	70
11. BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

3. RESUMEN

El presente estudio busca determinar si las variables planteadas por Hopkins (2009) influyen de manera positiva en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de los liceos técnico profesionales (TP) de los servicios locales de Barrancas y Gabriela Mistral de la Región Metropolitana de Santiago. En este sentido, el objetivo general que se busca en esta investigación es analizar las prácticas de liderazgo sistémico en ocho establecimientos TP pertenecientes a dos servicios locales, mientras que los objetivos específicos corresponden a caracterizar el liderazgo sistémico en cuanto a la dimensión de prácticas pedagógicas, caracterizar el liderazgo en cuanto a la dimensión de prácticas institucionales y analizar la relación del liderazgo sistémico con la política de educación técnico profesional.

Esta investigación presenta un enfoque mixto, con un estudio exploratorio descriptivo al caracterizar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo sistémico y la aplicación de una entrevista a actores claves. A su vez, el diseño será de tipo no experimental transversal. La muestra intencionada probabilística de este estudio la constituyen ocho liceos de enseñanza media técnico profesional.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una de las últimas grandes reformas en la política educativa chilena es la creación de un Sistema Nacional de Educación Pública a través de la Ley 21.040, que busca mejorar sustancialmente la calidad de los aprendizajes con pertinencia local impartidos por jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, para lo cual los establecimientos educacionales de los 345 municipios a nivel nacional serán traspasados de manera gradual hacia 70 Servicios Locales de Educación (SLE). Actualmente, en la Región Metropolitana de Santiago se encuentran funcionando dos SLE, el primero se inauguró en marzo de 2018 y se denomina Barrancas¹ y abarca a las comunas de Pudahuel, Cerro Navia y Lo Prado. Por su parte, en enero de 2020 se inauguró el SLE Gabriela Mistral que agrupa las comunas de Macul, San Joaquín y la Granja.

En otro ámbito, es importante mencionar que la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) no ha estado dentro de las prioridades de la política educativa, a pesar de que según datos del Centro de estudios Mineduc 2019, el 37% de los jóvenes que cursan III° y IV° medio optan por la EMTP. Se debe considerar, además, que la mayoría de estos jóvenes proviene de estratos sociales de bajos ingresos, donde por ejemplo, el 78% de los egresados de EMTP en 2018 provenían del Grupo Socioeconómico Bajo (Zancajo y Valiente 2019).

¹ Cabe mencionar que este SLE fue el primero en implementarse a nivel nacional.

Cabe destacar que esta situación se ha mantenido en el tiempo dado que en un texto de hace una década (Sepúlveda, 2009) se menciona un porcentaje similar. Junto con ello, la educación técnico profesional ya no es vista como una formación exclusiva para ingresar al mundo laboral, sino que actualmente dos tercios de los estudiantes que egresan de esta modalidad continúan estudios en la educación superior (Centro de estudios Mineduc, 2019). Por este motivo, es muy relevante que los estudiantes reciban una educación que les permita avanzar con éxito en sus trayectorias y proyectos de vida.

Actualmente, según datos de la Agencia de Calidad de la Educación (ACE), existen 938 establecimientos técnico profesionales a nivel nacional, de los cuales 82 (8%) liceos en 2019 se encuentran en categoría de desempeño insuficiente. Esto quiere decir que los estudiantes obtienen resultados, en cuanto a Estándares de Aprendizaje, puntaje y tendencia Simce e Indicadores de Desarrollo Personal y Social, muy por debajo de lo esperado, considerando su contexto social. Lo anterior se visualiza en la tabla N°1, donde se aprecia que si bien los liceos TP en categoría insuficiente han disminuido sostenidamente en el período 2017-2019, un 8% se mantiene en ella.

Tabla N°1: Liceos TP en categoría de desempeño insuficiente 2017-2019

Categoría de desempeño insuficiente	2017	2018	2019
Número de Liceos TP	185	122	82
Porcentaje respecto a los establecimientos de enseñanza media	54%	53%	48%
Porcentaje respecto a los Liceos TP	19%	13%	8%

Fuente: Elaboración propia a partir de www.agenciaeducación.cl

Ahora bien, el SLE de Barrancas cuenta con cuatro establecimientos de EMTP, donde todos se encuentran en categoría de desempeño insuficiente. Asimismo, el SLE Gabriela Mistral también cuenta con cuatro liceos de EMTP donde sólo uno de ellos se encuentra en la categoría más baja y los otros tres están en categoría de desempeño medio bajo².

Debido a que las actuales prácticas directivas de los equipos de gestión de los liceos técnico profesionales de los servicios locales implementados en la Región Metropolitana no están obteniendo los resultados de aprendizaje esperados, cabe preguntarse ¿cómo son las prácticas de liderazgo al interior de los establecimientos educacionales técnico profesional de estos servicios locales? y ¿cuál es el rol de los equipos directivos en la obtención de estos bajos resultados? Dadas las características de los liceos TP, que requieren vincularse

² Esta categoría agrupa establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento.

territorialmente con el mundo productivo y otros establecimientos educacionales, adquiere relevancia el liderazgo sistémico planteado por Hopkins, el cual se ajusta adecuadamente a uno de los desafíos que los nuevos SLE deberán enfrentar, ya que este liderazgo busca fortalecer el trabajo territorial y en red entre establecimientos educacionales, lo cual es uno de los principios de la nueva educación pública.

Otro dato importante a considerar, es el estudio efectuado por Weinstein et al (2019), donde se analizan los estudios efectuados en Chile sobre liderazgo educativo en la última década donde se determinó que sólo el 11% de las investigaciones se centran en establecimientos secundarios. A su vez, Sepúlveda y Valdebenito (2019) señalan que en Educación Media Técnico Profesional existe muy poca evidencia en relación a su organización, rol directivo y vínculo con el entorno para dar cumplimiento a sus objetivos, es decir, preparar a los estudiantes para el mundo laboral y, en el último tiempo, dar continuidad a estudios superiores. Por lo anterior, adquiere más relevancia aún centrar este estudio en la enseñanza media técnico profesional.

En síntesis, las preguntas que guían esta investigación son las que se presentan a continuación.

4.1 Pregunta general de investigación

¿Cuáles son los efectos de las prácticas de liderazgo sistémico en los establecimientos técnicos profesionales pertenecientes a los servicios locales de la Región Metropolitana sobre la mejora escolar?

4.2 Preguntas específicas de investigación

4.2.1. ¿Cómo es el liderazgo sistémico en ocho establecimientos TP de los servicios locales, en cuanto a la dimensión de prácticas institucionales?

4.2.2 ¿Cómo es el liderazgo sistémico en ocho establecimientos TP de los servicios locales, en cuanto a la dimensión de prácticas pedagógicas?

4.2.3 ¿Cuál es la relación del liderazgo sistémico con la política de educación técnico profesional?

5. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se realiza una recopilación de antecedentes que transita por las diferentes Políticas Públicas Educativas que se han implementado en los últimos años como lo son el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y el Sistema Nacional de Educación Pública, para entregar un encuadre respecto a las características del sistema educativo chileno. Posteriormente, se realiza una revisión de las principales investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta esta investigación. En este sentido, se revisan los enfoques de investigaciones educacionales relacionadas con la eficacia escolar, mejoramiento y liderazgo. Finalmente, se presentan las principales Políticas Públicas en el ámbito de la formación Técnico Profesional (TP).

5.1 Sistema de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad fue creado a partir de la promulgación de la Ley 20.529 el 11 de agosto de 2011, dentro de la cual se plantea en su artículo 17 que las escuelas se ordenarán de acuerdo a una categoría de desempeño en Nivel Insuficiente, Nivel Medio Bajo, Nivel Medio y Nivel Alto. Asimismo, en el artículo 31 se plantea que los establecimientos educacionales que sean ordenados cuatro veces consecutivas en categoría de

desempeño Insuficiente se les revocará el reconocimiento oficial. Actualmente, a nivel nacional existen 120 (2%) escuelas de enseñanza básica que se consideran críticas, puesto que durante los últimos cuatro años han obtenido dicha categoría, y, por ende, se encuentran ante un inminente cierre si no logran mejorar sus resultados. A su vez, en enseñanza media existen 107 (4%) liceos con tres categorías de desempeño insuficiente de manera consecutiva, por lo que, si mantienen dichos resultados, el próximo año se encontrarían en estado crítico.

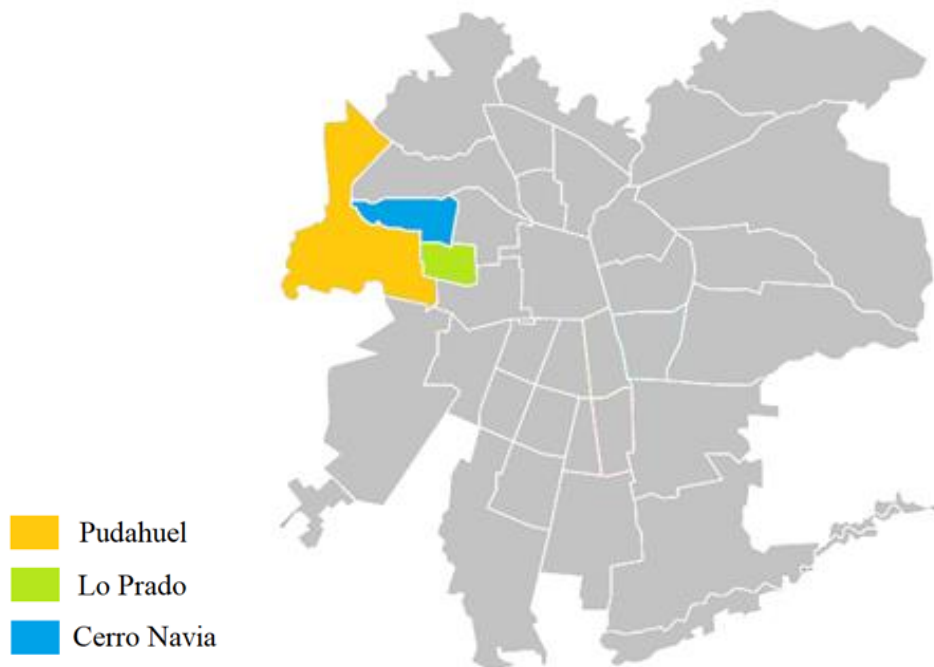
5.2 Sistema Nacional de Educación Pública

Por su parte, con la Ley 21.040 se crea un nuevo Sistema Nacional de Educación Pública para mejorar sustancialmente la calidad de los aprendizajes de los jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, para lo cual los establecimientos educacionales de los 345 municipios a nivel nacional serán traspasados de manera gradual hacia 70 Servicios Locales de Educación (SLE). Es así como estos servicios deberán hacerse cargo de todos los establecimientos educacionales pertenecientes a su territorio y deberán prestar especial atención a las 155 escuelas municipales de educación básica que actualmente se encuentran en estado crítico, ya que no han logrado iniciar trayectorias de mejoramiento sostenido, junto con dar sostenibilidad a aquellos establecimientos que llevan camino avanzado en este ámbito.

5.2.1 Servicio Local de Barrancas

El Servicio Local de Barrancas abarca las comunas de Pudahuel, Cerro Navia y Lo Prado, tal como se muestra en la figura N°1, se encuentran en el sector poniente de Santiago.

Figura N°1 Comunas del Servicio Local de Barrancas

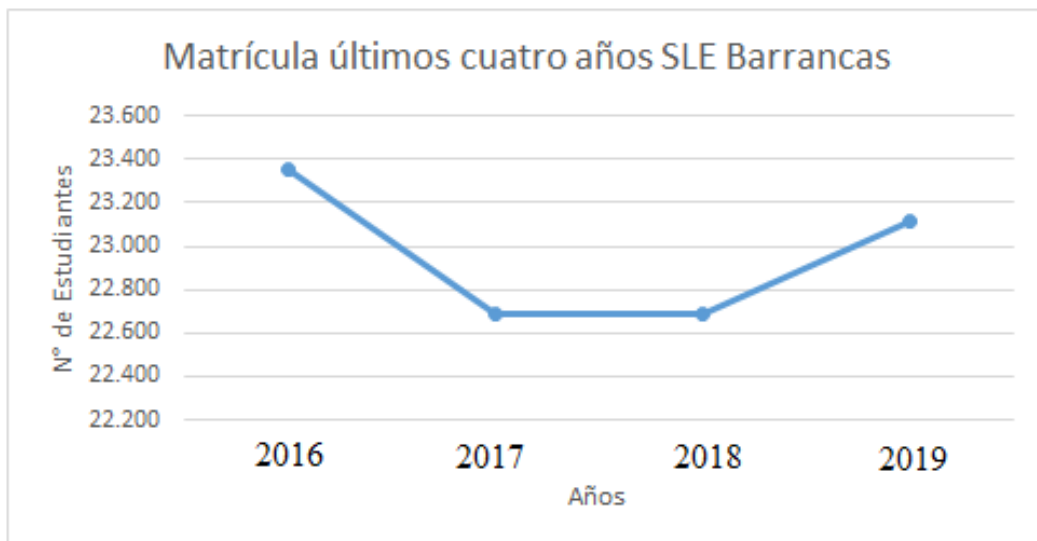


Fuente: Adaptación de cuenta pública 2020 Servicio Local Barrancas.

Este SLE administra cincuenta y cuatro establecimientos educacionales de educación básica, veintitrés jardines infantiles, cinco liceos humanistas científicos

y tres centros integrales de adultos, los que reúnen una matrícula de más de veintitrés mil estudiantes de nivel parvulario, básico, medio y educación de adultos. Ahora bien, tal como se muestra en el gráfico N° 1, la matrícula de los establecimientos de este SLE en los últimos cuatro años presenta una tendencia fluctuante, con una baja importante entre los 2016 y 2017, una mantención entre los años 2017 y 2018, y un aumento entre 2018 y 2019.

Gráfico N° 1: Evolución anual de la matrícula en los establecimientos del SLE de Barrancas 2016-2019

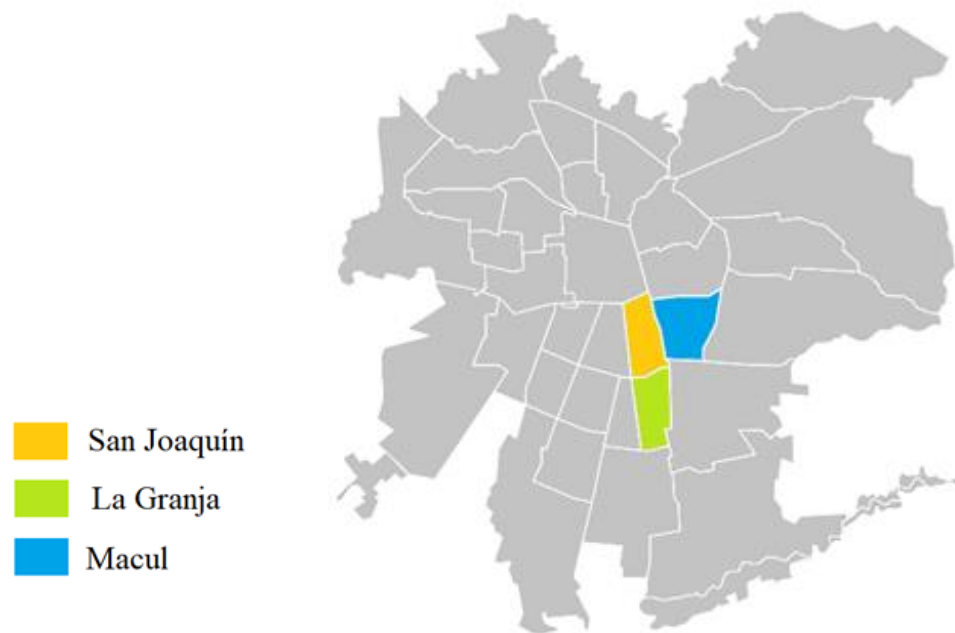


Fuente: Adaptación de cuenta pública 2020 Servicio Local Barrancas.

5.2.2 Servicio Local Gabriela Mistral

Por su parte, en enero de 2020 se inauguró el SLE Gabriela Mistral que agrupa las comunas de Macul, San Joaquín y la Granja, tal como se muestra en la figura N° 2.

Figura N° 2 Comunas del Servicio Local Gabriela Mistral

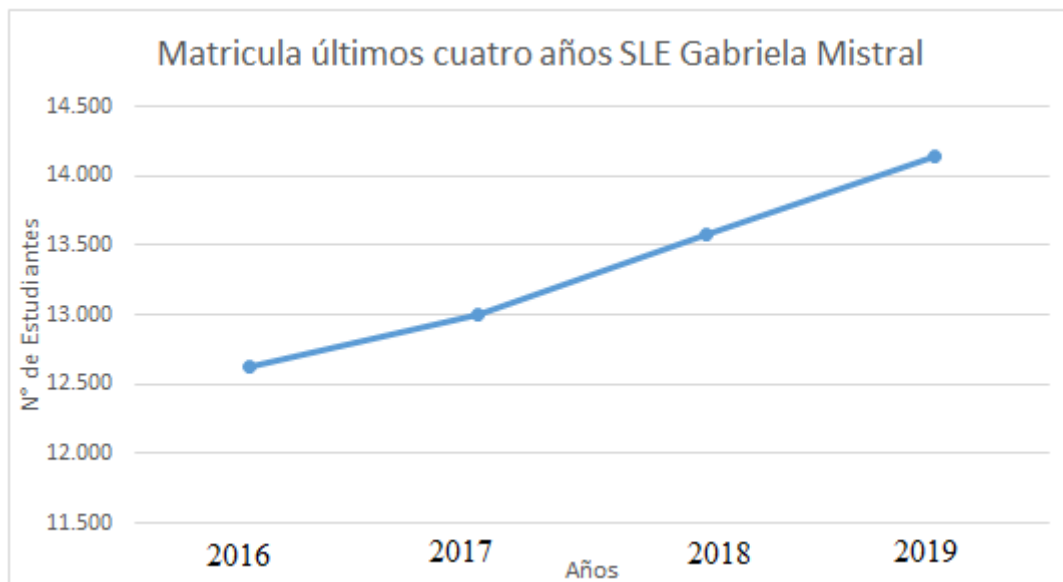


Fuente: Cuenta pública 2020 Servicio Local Gabriela Mistral.

Este SLE administra cuarenta y nueve establecimientos educacionales, de los cuales quince son jardines infantiles, veintisiete establecimientos de educación básica y siete liceos, los que reúnen una matrícula de más de quince mil

estudiantes. Respecto a la matrícula, los establecimientos de este SLE presentan un alza sostenida, desde el año 2016, tal como se muestra en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2: Evolución de la matrícula de los establecimientos del SLE Gabriela Mistral 2016-2019



Fuente: Adaptación cuenta pública 2020 de Servicio Local Gabriela Mistral

5.3 Eficacia, Mejoramiento Escolar y Liderazgo

Durante décadas se ha intentado determinar cuáles son los factores que inciden en el aprendizaje de los estudiantes. En este sentido, el informe Coleman (1966) planteaba que el factor más relevante que incidía en el aprendizaje de los estudiantes correspondía a su contexto, es decir, se consideraba que el origen social de las familias determinaba los resultados educativos de los estudiantes.

No obstante, en los años 70 y 80 diversos investigadores (Mortimore, 1988; Reynolds 1988) centraron sus esfuerzos en determinar cuáles eran los factores que al interior de los establecimientos educacionales incidían en el aprendizaje de los estudiantes en relación a eficacia y mejora escolar y, en particular, la importancia del liderazgo de los directivos en la obtención de altos niveles de aprendizaje.

Al respecto, hay diversos enfoques de investigadores educacionales sobre qué factores explican la eficacia escolar (Arancibia 1992; Teddlie y Reynolds 2000) y el mejoramiento (Bellei et al, 2014, 2015; Murillo 2004; Harris, 2009).

5.3.1 Eficacia Escolar

De acuerdo a Violeta Arancibia (1992), la eficacia escolar se relaciona con el rendimiento académico, es decir, aquellos establecimientos que tienen en promedio mejores resultados y son capaces de compensar las brechas educativas iniciales de sus estudiantes. En este sentido, la autora plantea que los establecimientos efectivos presentan cinco características, dentro de las cuales se encuentran: sentido de misión, actitudes frente al aprendizaje, compromiso de la comunidad (padres), los profesores asumen su responsabilidad y, finalmente, una enseñanza efectiva.

Por su parte, Teddlie y Reynolds (2000) efectúan una síntesis de los estudios realizados hasta ese momento sobre eficacia escolar, identificando nueve factores que inciden en el mejoramiento educativo, dentro de los cuales se encuentran el liderazgo, altas expectativas, enseñanza efectiva, foco en el aprendizaje, monitoreo del aprendizaje, involucramiento de los estudiantes, involucramiento de los padres, desarrollo profesional docente y cultura.

5.3.2 Mejora Escolar

Posteriormente, las investigaciones no se centran sólo en identificar los factores que inciden en la mejora escolar, sino que transitan a determinar cuáles son los procesos que llevan a un establecimiento a sostener trayectorias de mejora (Bellei et al, 2014, 2015). Otros autores describen la mejora escolar como un proceso en el cual el establecimiento se transforma en su conjunto (Murillo, 2004). A su vez, Harris (2009) identifica nueve componentes que les permiten mejorar a los centros educativos, dentro de los cuales se encuentra la mejora de las condiciones para el aprendizaje, construir comunidades de aprendizaje profesional, generar redes y colaboración como medio de apoyo para mejorar, generar mayores capacidades en los docentes, involucrar a los padres para trabajar como aliados, introducir cambios en el liderazgo o en las prácticas de los directivos y adquirir la capacidad de recolectar, analizar y utilizar datos.

5.3.3 Liderazgo Escolar

Ahora bien, en la década de 2000 la literatura se centró en el liderazgo de los equipos directivos como factor de mejora y, a partir de esto, se describieron tipos de liderazgos para intentar explicar la mejora en los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, un primer acercamiento a una definición clara respecto al tipo de liderazgo que se ejerce en un establecimiento para lograr mejorar los aprendizajes fue el liderazgo transaccional desarrollado por Bass (1985), donde el líder incentiva el buen desempeño laboral de los profesionales a través de un sistema de *recompensa* cuando los resultados se enfocan a mejorar los resultados y de *castigos* en el caso de no obtenerlos.

Posteriormente, este concepto de liderazgo que transa premios por resultados se fue transformando (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008), al identificar que la figura del líder es un factor determinante en las dinámicas para sostener trayectorias de mejoramiento en los establecimientos educacionales; es así como distintas corrientes identifican el liderazgo transformacional (Leithwood, 2009), liderazgo distribuido (Harris y Chapman 2004; Ahumada, González, Pino y Maureira, 2017) y finalmente el liderazgo sistémico (Hopkins 2009, 2017) tal como se detallará a continuación.

5.3.3.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional surge en la literatura educacional de los años 90 como un modelo de reconceptualización del liderazgo. En términos concretos, esto se traduce en un líder que ejerce su influencia mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos (Leithwood, 2009).

Leithwood señala al respecto que este tipo de liderazgo es el que más se ajusta en instituciones que aprenden, por cuanto favorece metas comunes y compartidas. Asimismo, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos (Leithwood, 2009).

Finalmente, el liderazgo transformacional ha sido estudiado teniendo presente 4 dimensiones: carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual (Leithwood, 2009).

5.3.3.2 El Liderazgo Distribuido

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. Lo anterior permite que distintos liderazgos (tanto formales como informales) cumplan su función de manera articulada y distribuida. De esta manera, la distribución del liderazgo promueve un cambio en la cultura organizacional (Ahumada, González, Pino y Maureira, 2017).

Por otra parte, Bolívar (2010) hace referencia al *efecto-director*, que se refiere a que la figura del director no es la que trabaja directamente en las aulas, pero puede generar las condiciones para que se trabaje bien en ellas. Otros estudios afirman 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).

Por último—y a propósito de la discusión generada en torno al liderazgo—, Leithwood, Harris y Hopkins (2019) 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.

5.3.3.3 El Liderazgo Sistémico

El liderazgo sistémico emerge como una variable crítica en la transformación de la educación a gran escala. En específico, el liderazgo sistémico examina cómo los líderes escolares influyen el sistema como un todo. La escuela, la red y los líderes sistémicos son parte del sistema escolar y no solo responden pasivamente frente a él. El liderazgo sistémico es, desde esta perspectiva, una práctica de liderazgo que puede propiciar un cambio del sistema (Ahumada, L. et al ,2016).

Por su parte, 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. En este sentido, para construir su modelo de liderazgo sistémico, Hopkins sigue una secuencia que le permite operativizar sus postulados.

Así, el autor define nueve componentes o variables que permitirían fortalecer tanto los procesos de gestión como las prácticas pedagógicas al interior de las escuelas (Hopkins, 2009). Estos componentes se describen en la tabla N° 2.

Tabla N°2: 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

Cabe señalar que Hopkins agrupa los primeros cuatros componentes bajo la dimensión “prácticas pedagógicas” y los cinco restantes bajo la dimensión

“prácticas institucionales”. Ahora bien, estos nueve componentes se entrelazan, generando una cultura escolar distintiva y diferenciadora. No obstante, lo central en la concepción de Hopkins no es la simple identificación de los nueve componentes, sino que su propósito es determinar cómo éstos interactúan y se desarrollan en cada entorno escolar en particular.

5.4 Política Nacional Técnico Profesional

Las Políticas Públicas de los últimos en el ámbito de la Formación Técnico Profesional han presentado importantes avances. Es así como en este apartado se realiza un recorrido por las principales Políticas implementadas en los últimos seis años, partiendo con la generación de la Secretaría Ejecutiva Técnico Profesional, continuando con los cuatro pilares de la Política Nacional Técnico Profesional del año 2016. Posteriormente se detalla la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional y finalmente se presenta la Política Técnico Profesional actual.

5.4.1 Secretaria Ejecutiva Técnico Profesional

En el marco de la necesidad de fortalecer las políticas educativas relacionadas con la Formación Técnico Profesional (FTP), en el año 2014, mediante resolución N°1865 se crea la Secretaria Ejecutiva de Formación Técnico Profesional, con el objetivo de impulsar políticas para el desarrollo de trayectorias educativas-laborales en la formación técnica.

5.4.2 Política Nacional Técnico Profesional

Por su parte, el Ministerio de Educación, mediante la resolución exenta N° 848 el año 2016, plantea la Política Nacional de Formación Técnico Profesional, 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.

5.4.2.1 Calidad de la Formación Técnico Profesional

Para fortalecer la calidad dentro de la formación TP se busca generar una oferta pública de Educación Superior Técnico-Profesional con la creación de Centros de Formación Técnica Estatales; se requiere modernizar el currículum TP otorgándole flexibilidad para dar respuesta a los intereses de los estudiantes y a las necesidades de desarrollo del país. En este sentido, las Bases Curriculares, mediante decreto 452 del año 2015, reducen el número de especialidades e incorporan menciones que permiten profundizar en áreas específicas.

Además, la Agencia de Calidad de la Educación incorporará dentro de su Plan de Evaluaciones, una medición de logro de los Aprendizajes Genéricos TP. Junto con ello, se incorpora, a partir de 2017, a los docentes de educación diferenciada TP al proceso de Evaluación Docente y, desde el 2015, el Ministerio de Educación entrega iniciativas de aprendizaje continuo a los docentes para fortalecer sus competencias.

Finalmente, como otro eje a considerar para mejorar la calidad en la Formación TP se entregan criterios respecto al equipamiento TP, los que serán incorporados en los Estándares Indicativos de Desempeño.

5.4.2.2 Competitividad, Emprendimiento e Innovaciones

Por otra parte, en el ámbito de la Competitividad, emprendimiento e Innovaciones, se plantea como primer punto el Marco de Cualificaciones TP que busca fortalecer la articulación entre la Formación TP y los requerimientos laborales. Además, se crearán Centros Tecnológicos de Aprendizaje a los cuales asistirán los estudiantes con la finalidad de fortalecer sus competencias técnicas, junto con Programas de Articulación Educación y Trabajo.

5.4.2.3 Trayectorias Laborales y Educativas Articuladas

Respecto a las Trayectorias Laborales y Educativas, se busca articular los Centros de Formación Técnica (CFT) con los liceos TP, y de este modo, generar un Sistema de Admisión para Educación Superior TP que reconozca la trayectoria laboral y educativa de los postulantes en diversas etapas de sus vidas. Además, el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo (PACE) garantiza cupos a estudiantes vulnerables en la educación superior, se implementan Ayudas Estudiantiles, como por ejemplo, la entrega de becas o estudios gratuitos en CFT e IP, y estudios de especialización en el extranjero a titulados de Técnico de Nivel Superior y carreras profesionales sin licenciatura a través del Programa Técnicos para Chile.

5.4.2.4 Institucionalidad de la Formación Técnico Profesional

La Formación Técnico Profesional requiere la generación de una nueva Institucionalidad que resguarde la constante articulación entre el mundo laboral y los procesos de formación que se imparten en los establecimientos educacionales y de educación superior, garantizando la calidad y pertinencia de la misma. Es por ello que se crean, por ejemplo, un Consejo Asesor de Formación TP el que deberán, entre otras funciones, proponer la Estrategia Nacional de Formación TP, la cual se deberá actualizar cada cinco años.

5.4.3 Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional

La Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional de 2018 (creada mediante Decreto 238), identifica cinco dimensiones de la Formación TP que deben ser trabajados de manera urgente por considerarse nudos críticos, dentro de las cuales se encuentra la Gobernanza e Institucionalidad, Pertinencia y Calidad, Trayectorias y Rutas Formativas, Financiamiento e Información y Comunicación.

Tabla N°3 Dimensiones de la Estrategia Nacional de Formación TP 2018

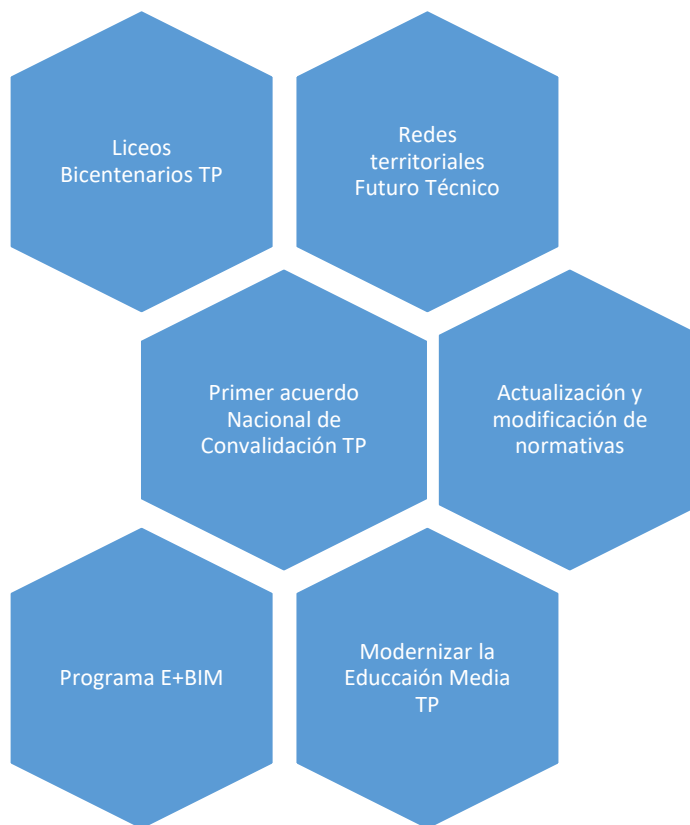
Dimensión	Propuestas	Línea Estratégica
Gobernanza e Institucionalidad	Sistema de Gobernanza coordinado y orientado a resultados	Crear una Agencia de Formación TP.
		Fortalecer la institucionalidad actual de Formación TP.
Pertinencia y Calidad	Asegurar la pertinencia y calidad del sistema	Utilizar el Marco de Cualificaciones como instrumento orientador de la oferta de formación.
		Establecer mecanismos pertinentes para la FTP en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
		Reformular la Educación Media TP.
		Reorientar el Sistema de Capacitación.
		Instalar procesos de Formación de Formadores.
		Reformar la Educación de Adultos.
Trayectorias y Rutas Formativas	Facilitar el desarrollo de Trayectorias y Rutas Formativas	Crear un sistema de orientación vocacional y laboral.
		Establecer orientaciones para el reconocimiento de aprendizajes, credenciales y certificaciones.
		Establecer mecanismos de apoyo a la permanencia en Formación TP.
		Asegurar el desarrollo de Trayectorias Formativas en la educación pública.
		Revisar la estructura de títulos y grados.
Financiamiento	Financiamiento del Sistema de Formación TP	Aumentar el financiamiento a la Certificación de Competencias Laborales.
		Optimizar la Franquicia Tributaria de capacitación
		Mejorar la distribución del financiamiento público a Educación Superior.
Información y Comunicación	Información y Comunicación de la Formación TP	Desarrollar sistemas de información para el monitoreo de la Estrategia Nacional de Formación TP.
		Desarrollar investigación y conocimiento en torno a la FTP.
		Generar campaña público privada de valoración social de la FTP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estrategia Nacional de Formación TP 2018

5.4.4 Política Técnico Profesional actual (2018-2022)

Con el objetivo de modernizar la Formación Técnica Profesional, la Secretaría Ejecutiva de TP se encuentra en proceso de implementación de un Plan que busca mejorar la calidad y la articulación del sistema Técnico Profesional, a través de los siguientes ejes:

Figura N°3 Ejes de implementación



Fuente: Mineduc (2015)

Al respecto, la actual política TP busca crear liceos bicentenarios³ para aumentar el estándar de la formación que los liceos entregan. En cuanto a las redes territoriales que se conocen con el nombre de Futuro Técnico, tienen como propósito vincular a los liceos TP con las instituciones del sistema de Formación Técnico Profesional. Se implementa un convenio para convalidar asignaturas cursadas en la FTP y facilitar el acceso de los estudiantes a CFT e IP, a este convenio suscriben once instituciones de educación superior. Además, se actualiza la normativa que regula las prácticas profesionales y se promulga un nuevo decreto N° 240 (2018) de equipamiento.

Por otra parte, se implementa la metodología BIM (Building Information Modeling) capacitando a docentes y estudiantes para utilizar un sistema digital y tecnológico que permite mejorar el sistema de construcción de espacios públicos.

Finalmente, se busca modernizar la Educación TP para promover la articulación de la Educación superior, entregar capacidades a los equipos directivos y docentes, propiciar la innovación y la generación de redes con empresas y el mundo laboral.

³ De los 300 contemplados en el Programa TP, en 2019 se aprobaron 40.

Considerando todos los antecedentes antes mencionados se puede concluir que la evidencia muestra que el liderazgo de los equipos directivos es clave a la hora de mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008, 2020; Leithwood, 2009; Harris y Chapman 2004 y Hopkins 2009). A partir de ello, se puede concluir que el liderazgo escolar es uno de los pilares fundamentales para que los establecimientos escolares puedan sostener trayectorias de mejoramiento. Al respecto, Hopkins (2009) define trayectoria de mejoramiento como “la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio (...) Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de autorrevisión, que proviene desde dentro de la escuela, más que ser impuesto desde afuera”.

Como conclusión, se puede citar a Hopkins (2018), quien dice explícitamente que “habría bastante consenso en que existen distintas etapas o niveles de desarrollo en el mejoramiento de las escuelas, y que para propiciarlo y mantenerlo se requiere de diferentes estrategias en cada etapa que permitan a las escuelas no sólo potenciar su capacidad de seguir desarrollándose, sino también entregar una educación más efectiva a sus alumnos (...) Dichas estrategias deben adecuarse a las realidades y contextos particulares de las escuelas, a sus propias

trayectorias de mejoramiento, y a su capacidad para desarrollar procesos de cambio y mejoramiento”.

En el escenario anterior, el liderazgo sistémico pasa a ser la estrategia que más se ajustaría a la realidad y al contexto de la educación técnico profesional, por cuanto su vinculación con el entorno y la importancia de trabajar en red son sin duda de los más importantes componentes de este tipo de educación.

6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivo general

Analizar las prácticas de liderazgo sistémico en los establecimientos técnicos profesionales pertenecientes a los servicios locales de la Región Metropolitana para identificar sus efectos sobre la mejora escolar.

6.2 Objetivos específicos

6.2.1 Caracterizar el liderazgo sistémico en los establecimientos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana, en cuanto a la dimensión de prácticas pedagógicas.

6.2.2 Caracterizar el liderazgo sistémico en los establecimientos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana, en cuanto a la dimensión de prácticas institucionales.

6.2.3 Analizar la relación del liderazgo sistémico con la política de educación técnico profesional.

7. METODOLOGÍA

A continuación, el presente capítulo aborda la metodología a utilizar en este estudio. Describiendo su enfoque, el tipo de diseño y el tipo de investigación, caracterizando la muestra, detallando el instrumento de recolección de información cuantitativa, la técnica de recolección de información cualitativa y finalmente se describe cómo se realizó el análisis de resultados.

7.1 Enfoque

La presente investigación es de carácter mixto. Es cuantitativo, dado que en un primer momento se realizará un *análisis estadístico descriptivo básico*, a partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de un cuestionario.

En un segundo momento, se realizará un *análisis de regresión lineal múltiple*, cuyo objetivo busca determinar cuáles de estas 9 variables tendrían una mayor incidencia en el aprendizaje de los estudiantes pertenecientes a los liceos TP estudiados.

Por su parte, es cualitativo, por cuanto considera la realización de 3 entrevistas a actores claves del sistema en relación a la educación TP. Una vez tabuladas

dichas entrevistas, se realizará un *análisis del discurso*⁴, el que permitirá el levantamiento de categorías, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

7.2 Tipo de diseño y tipo de investigación

El presente estudio corresponde a un *diseño no experimental transversal*, dado que no realiza ninguna intervención y considera el análisis de datos levantados en un momento determinado.

Por otra parte, corresponde a una investigación *exploratoria-descriptiva*, por cuanto aborda un problema escasamente estudiado aún en la literatura, que por lo anterior no cuenta con evidencia consistente.

7.3 Muestra

En un primer momento, para la parte *cuantitativa* de este estudio, se trabajó con una muestra *intencionada no probabilística*, constituida por ocho liceos técnico

⁴ Tipo de análisis que emerge de las ciencias sociales y que aborda el lenguaje como un evento comunicativo dentro de un contexto social en donde se sitúan las interacciones humanas. De este modo, explora las relaciones entre los textos y la realidad haciendo visibles los discursos, sus puntos de origen, como ellos fluyen, y que los acompañan (Urra, et al. 2013)

profesionales, cuatro de los cuales pertenecen al SLE de Barrancas y los otros cuatro al SLE Gabriela Mistral. La muestra se caracteriza en las tablas N°4 y N°5.

Tabla N°4 Servicio Local de Barrancas

Características	Liceo 1	Liceo 2	Liceo 3	Liceo 4
Comuna	Cerro Navia	Lo Prado	Pudahuel	Cerro Navia
Matrícula ⁵	353	823	389	400
Categoría de desempeño	2017: Insuficiente 2018: Insuficiente 2019: Insuficiente	2017: Insuficiente 2018: Insuficiente 2019: Insuficiente	2017: Insuficiente 2018: Insuficiente 2019: Insuficiente	2017: Insuficiente 2018: Insuficiente 2019: Insuficiente
Hábitos de vida saludable ⁶	65	65	67	63
Clima de convivencia escolar	71	66	71	69
Participación y formación ciudadana	75	68	75	71
Autoestima académica y convivencia escolar	74	71	75	71
Puntaje Simce	Lenguaje: 193 Matemática: 193	Lenguaje: 203 Matemática: 203	Lenguaje: 207 Matemática: 206	Lenguaje: 206 Matemática: 203
IVE ⁷	93,33%	90,99%	93,53%	94,30%
GSE ⁸	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Tasa de titulación ⁹	79	70	72	80
Cantidad de profesores ¹⁰	37	59	36	43

Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia de Calidad de la Educación y Mineduc 2020

⁵ Más Información, Mejor Escuela (Mime), Mineduc julio 2020

⁶ Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados de la prueba Simce y al logro de los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico. Entre estos se encuentran los Hábitos de vida saludable, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Autoestima académica y convivencia escolar.

⁷ IVE: Índice de vulnerabilidad escolar

⁸ GSE: Grupo socioeconómico

⁹ Este indicador evalúa la proporción de estudiantes que recibe el título de técnico nivel medio, luego de haber egresado de la educación media técnico-profesional.

¹⁰ Más Información, Mejor Escuela (Mime), Mineduc julio 2020

Tabla N°5 Servicio Local Gabriela Mistral

Características	Liceo 1	Liceo 2	Liceo 3	Liceo 4
Comuna	La Granja	Macul	La Granja	San Joaquín
Matrícula ¹¹	355	195	249	862
Categoría de desempeño	2017: Medio bajo 2018: Medio bajo 2019: Medio bajo	2017: Insuficiente 2018: Insuficiente 2019: Medio bajo	2017: Medio bajo 2018: Medio bajo 2019: Medio bajo	2017: Medio bajo 2018: Insuficiente 2019: Insuficiente
Hábitos de vida saludable ¹²	67	67	70	65
Clima de convivencia escolar	71	74	73	69
Participación y formación ciudadana	74	77	77	72
Autoestima académica y convivencia escolar	72	74	73	72
Puntaje Simce	Lenguaje: 216 Matemática: 212	Lenguaje: 240 Matemática: 211	Lenguaje: 227 Matemática: 223	Lenguaje: 230 Matemática: 229
IVE ¹³	93,33%	84,46%	94,24%	85,44%
GSE ¹⁴	Bajo	Medio Bajo	Bajo	Medio Bajo
Tasa de titulación ¹⁵	75	60	85	81
Cantidad de profesores ¹⁶	39	33	26	76

Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia de Calidad de la Educación y Mineduc 2020

¹¹ Más Información, Más Escuela (Mime) Mineduc julio 2020

¹² Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados de la prueba Simce y al logro de los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico. Entre estos se encuentran los Hábitos de vida saludable, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Autoestima académica y convivencia escolar.

¹³ IVE: Índice de vulnerabilidad escolar

¹⁴ GSE: Grupo socioeconómico

¹⁵ Este indicador evalúa la proporción de estudiantes que recibe el título de técnico nivel medio, luego de haber egresado de la educación media técnico-profesional.

¹⁶ Más Información, Más Escuela (Mime) Mineduc julio 2020

Por su parte, para el análisis cualitativo de este estudio – y como ya se mencionará en el punto 7.1- se entrevistó tres informantes claves, profesionales expertos del área TP. Dichos informantes son: el actual Secretario Ejecutivo de TP del Ministerio de Educación, un académico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso e investigador del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), y por último un director de liceo con amplia experiencia en la dirección de liceos TP.

7.4 Instrumento de recolección de la información *cuantitativa*

El instrumento de recolección de datos es el *Cuestionario de liderazgo sistémico*, validado en una investigación previa de la Universidad del Desarrollo (Bravo y Chamorro, 2011). Dicho cuestionario está fundamentado en los nueve componentes del modelo de liderazgo sistémico planteado por Hopkins (2009). Su objetivo es conocer la percepción de los docentes y del equipo directivo de cada uno de los liceos individualizados en el apartado anterior, en cuanto a las *prácticas pedagógicas e institucionales* asociadas al mejoramiento estratégico. En un principio, se consideró la aplicación presencial del cuestionario, pero dada la contingencia sanitaria actual se envió a los liceos vía correo por medio de un formulario google.

En específico, el instrumento consta de 78 preguntas y se organiza en dos dimensiones. La primera se refiere a las prácticas pedagógicas, que se compone de 4 variables y la segunda se denomina prácticas institucionales, que está compuesta por 5 variables, las que se detallan en la tabla N°6. Este cuestionario se encuentra en el Anexo N°1

Tabla N°6 Preguntas asociadas a cada variable del liderazgo sistémico.

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 liderazgo sistémico

7.5 Técnica de recolección de la información *cualitativa*

Para el levantamiento y posterior análisis cualitativo, se realizaron entrevistas semi estructuradas a tres informantes claves, a través de videoconferencia, con el objetivo de analizar la relación de la política de educación técnico profesional

con el liderazgo sistémico. Las preguntas de la entrevista se encuentran en el Anexo N°2.

7.6 Análisis de los resultados

Para analizar los resultados obtenidos se realizó el siguiente plan de análisis:

1. En primer lugar, utilizando el software SPSS versión 23 se construyeron nuevas variables a partir de las respuestas entregadas por los docentes de los liceos TP participantes del estudio. Utilizando la función *calcular variable*, se crearon 9 variables que representaban cada una de las variables del modelo de liderazgo sistémico de Hopkins. Posteriormente, cada una de estas variables fueron recodificadas en 3 categorías: alto, medio y bajo, tal como se muestra en la tabla N° 7. Con esta información, se realizó el análisis *estadístico descriptivo*. Las categorías mencionadas se describen a continuación:

Tabla N°7 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

2. En segundo lugar, se crearon distintos Modelos de Regresión Lineal (MRL) para determinar cuáles de estas 9 variables tendrían una mayor incidencia en el aprendizaje de los estudiantes pertenecientes a los liceos TP estudiados. Para ello, se utilizaron como variables dependientes los resultados de SIMCE 2018 de segundo medio en lenguaje y en matemáticas y los resultados de la PSU 2019 en lenguaje y en matemáticas. Como variables independientes, se utilizaron las 9 creadas que representan el modelo de liderazgo Sistémico de Hopkins. Los modelos de regresión creados se muestran en el capítulo de análisis de resultados.

3. Por último, para analizar las entrevistas se utilizó *análisis del discurso*, estudiando los discursos para buscar puntos de origen y encuentros comunes con el fin de identificar dimensiones o categorías en relación a la política TP.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado, primeramente, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de liderazgo sistémico, donde los equipos directivos y docentes de los liceos técnico profesionales entregan su percepción mediante un proceso de autoevaluación respecto a las prácticas institucionales y pedagógicas, lo cual tiene como sustento el modelo de Liderazgo Sistémico planteado por Hopkins (2009).

Para llevar a cabo este análisis se utilizó estadística descriptiva y estadística inferencial, a través de un modelo de regresión.

Posteriormente, se presentan los resultados de las entrevistas de los tres informantes claves a través de análisis del discurso con la identificación de categorías de análisis cualitativo.

8.1 Análisis estadístico descriptivo

En este apartado se presenta la descripción estadística de las dos dimensiones que forman parte del modelo de Hopkins, a través del análisis de frecuencias y porcentajes de cada una de las variables que componen las prácticas

pedagógicas e institucionales. Cabe mencionar que cada una de estas variables se construyó a partir de las respectivas preguntas del cuestionario (utilizando el comando calcular variable del SPSS¹⁷).

8.1.1 Análisis estadístico descriptivo de la dimensión N°1 prácticas pedagógicas

Es importante señalar que la dimensión de prácticas pedagógicas está compuesta por cuatro variables, la primera relacionada con enseñanza y aprendizaje, la segunda relacionada con el currículo, la tercera focalizada en la convivencia y la cuarta asociada a las actitudes positivas de los estudiantes frente al aprendizaje.

8.1.1.1 Variable N°1 enseñanza y aprendizaje

La variable enseñanza y aprendizaje se refiere a procesos desarrollados de manera integrada en todas las aulas, permitiendo a partir de ello reflexionar permanentemente sobre las prácticas pedagógicas de los docentes.

¹⁷ Es un software (Statistical Package for the Social Sciences) caracterizado por incluir un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales.

Tabla N°8 Frecuencia y porcentaje de la variable enseñanza y aprendizaje

Enseñanza y Aprendizaje					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	17	23,9	23,9	23,9
	Alto	54	76,1	76,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 8 se observa que la mayoría de las percepciones de los equipos directivos y docentes plasmados en los 71 cuestionarios respondidos, se concentra en la categoría *alto* con un 76,1%, lo que significa que los liceos se encuentran en una etapa de consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior estaría dando cuenta de que en los liceos estudiados se motiva a los estudiantes en clases, los profesores conocen el área del saber que enseñan, tienen claridad de cómo aprenden sus estudiantes, diseñan clases efectivas, planifican para hacer uso efectivo del tiempo, usan recursos pedagógicos apropiados, comunican los objetivos de la clase, monitorean el progreso de los estudiantes y mantienen altas expectativas de sus alumnos.

8.1.1.2 Variable N° 2 currículo

La variable currículo se refiere a procesos equilibrados donde se considera la transversalidad para los estudiantes, combinando eficientemente el desarrollo de habilidades básicas y el reforzamiento escolar.

Tabla N°9 Frecuencia y porcentaje de la variable currículo

		Currículo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	37	52,1	52,1	52,1
	Alto	34	47,9	47,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la tabla N°9, se aprecia que la variable currículo concentra las percepciones de los equipos directivos y docentes en la categoría *medio* con un 52,1%, es decir, los liceos se encuentra en etapa de desarrollo hacia la instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior estaría reflejando que los liceos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana están en proceso para lograr organizar el currículum hacia metas claras, coordinar e integrar las distintas asignaturas, diseñar niveles apropiados de dificultad en las tareas de

aprendizaje, promover refuerzos positivos, dar seguimiento al progreso de los estudiantes, determinar el nivel de logro de los aprendizajes y posibilitar el aprendizaje profundo de los estudiantes a través del desarrollo de las bases curriculares.

8.1.1.3 Variable N° 3 convivencia

La variable asociada a la convivencia se caracteriza por promover el orden y el disfrute integral, respetando y dando sentido a las reglas del establecimiento en este ámbito.

Tabla N°10 Frecuencia y porcentaje de la variable convivencia

Convivencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,4	1,4	1,4
	Medio	15	21,1	21,1	22,5
	Alto	55	77,5	77,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°10 presenta los resultados de la variable convivencia, donde un 77,5% concentra las percepciones de los equipos directivos y docentes en la categoría *alto*, es decir, los establecimientos se encuentran en una etapa de consolidación e institucionalización de sus procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior podría indicar que 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, utilizan y mantienen reglas y procedimientos que aseguren un ambiente propicio para el aprendizaje; establecen y mantienen buenas relaciones y comunicación con los estudiantes; se comunican efectivamente con los miembros de la comunidad; y generan una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza, entre otras.

8.1.1.4 Variable N° 4 actitudes positivas

En la variable asociada a las actitudes positivas de los estudiantes hacia el aprendizaje se incentiva y se premia la asistencia, se orienta a los alumnos y sus logros son reconocidos.

Tabla N°11 Frecuencia y porcentaje de la variable actitudes positivas

Actitudes Positivas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,4	1,4	1,4
	Medio	38	53,5	53,5	54,9
	Alto	32	45,1	45,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A su vez, los datos presentados en la tabla N°11 muestran que la variable denominada actitudes positivas concentra las percepciones de los equipos directivos y docentes en la categoría *medio* con un 53,5%, es decir, los liceos se encuentran en etapa de desarrollo hacia la instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. En este sentido, estos establecimientos estarían en proceso de realizar seguimiento al ausentismo escolar; entregar retroalimentación positiva y refuerzos para mejorar el desempeño académico y disciplinario de los estudiantes; permitir a los estudiantes participar de manera activa en la co-construcción de su propio aprendizaje; y presentar la información a los alumnos de manera que les haga sentido, les interese, les sea fácil de recordar y aplicar a situaciones nuevas, logrando aprendizaje significativo para conocer individualmente a sus estudiantes.

8.1.2 Análisis descriptivo de la dimensión N° 2 prácticas institucionales

La segunda dimensión de prácticas institucionales está compuesta por cinco variables, la primera de ellas asociada al liderazgo, la segunda relacionada con las comunidades de aprendizaje, la tercera focalizada en las oportunidades de aprendizaje, la cuarta centrada en la planificación estratégica y la quinta asociada a la gestión de recursos.

8.1.2.1 Variable N° 5 liderazgo

La variable asociada al liderazgo se caracteriza por tener una visión clara sobre cómo definir trayectorias de mejoramiento, lo que se traduce en objetivos consensuados, medibles, manejables y acotados en el tiempo, estableciendo un compromiso y utilizando los datos para hacer frente a las complejidades internas propias del establecimiento.

Tabla N°12 Frecuencia y porcentaje de la variable liderazgo

Liderazgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	41	57,7	57,7	57,7
	Alto	30	42,3	42,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados señalados en la tabla N°12, se aprecia que las percepciones de los equipos directivos y docentes de los liceos TP se concentran en la categoría *medio* con un promedio de respuestas de un 57,7%, esto quiere decir que se encuentran en etapa de desarrollo hacia la instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior estaría dando cuenta de que se encuentran en proceso de lograr establecer metas y visiones compartidas; promover la mejora escolar; tener altas expectativas de los miembros de la comunidad educativa; inspirar y liderar innovaciones educativas; garantizar un ambiente según los principios y valores de la escuela; involucrar a la comunidad educativa en el diseño e implementación de decisiones; generar un sentimiento de comunidad y cooperación; y realizar gestiones con las autoridades en beneficio del establecimiento, entre otras.

8.1.2.2 Variable N° 6 comunidades de aprendizaje

La sexta variable denominada comunidades de aprendizaje se caracteriza por dedicar tiempo al desarrollo profesional permanente para compartir experiencias e ideas sobre cómo mejorar las prácticas docentes.

Tabla N°13 Frecuencia y porcentaje de la variable comunidades de aprendizaje

Comunidades de Aprendizaje					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	23	32,4	32,4	32,4
	Alto	48	67,6	67,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla N°13, la variable relacionada con las comunidades de aprendizaje concentra las percepciones de los equipos directivos y docentes de los liceos TP en la categoría *alto* con un 67,6%, esto quiere decir que los establecimientos se encuentran en una etapa de consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior estaría reflejando que los liceos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana generan un clima de trabajo exigente que promueve la eficacia docente; establecen y comunican objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa; desarrollan prácticas, ideas, métodos y materiales nuevos para compartirlos con todo el sistema; evidencian un compromiso de los directivos con la mejora de los aprendizajes, donde además, los directivos comprometen a los docentes en actividades de desarrollo profesional y de aprendizaje colectivo; y se promueve el trabajo en equipo orientado a la mejora escolar.

8.1.2.3 Variable N° 7 oportunidades de aprendizaje

La variable relacionada con las oportunidades de aprendizaje promueve el compromiso de los padres y que las instituciones de apoyo sean usadas de manera efectiva.

Tabla N°14 Frecuencia y porcentaje de la variable oportunidades de aprendizaje

Oportunidades de Aprendizaje					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	12,7	12,7	12,7
	Medio	24	33,8	33,8	46,5
	Alto	38	53,5	53,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En relación a la variable de oportunidades de aprendizaje, se observa en la tabla N°14 que las percepciones de los equipos directivos y docentes se concentra en la categoría *alto* con un 53,5%, es decir, estos liceos se encuentran en una etapa de consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. En este sentido, los establecimientos informan y orientan a los padres acerca del proceso educativo de sus hijos; involucran a los padres de familia y demás miembros de la comunidad en la gestión de la

institución; trabajan en colaboración con las familias y la comunidad involucrándolos productivamente a las actividades del aula y de la institución; realizan escuelas para padres y brindan a los padres distintas instancias de participación y vinculación con la escuela.

8.1.2.4 Variable N° 8 planificación estratégica

La octava variable se centra en comprender la planificación estratégica como un proceso (no como un producto), 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.

Tabla N°15 Frecuencia y porcentaje de la variable planificación estratégica

Planificación Estratégica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1,4	1,4	1,4
	Medio	32	45,1	45,1	46,5
	Alto	38	53,5	53,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable de planificación estratégica, en la tabla N°15 se observa que las percepciones de los equipos directivos y docentes se concentran en la

categoría *alto* con un 53,5%, es decir, estos liceos se encuentran en una etapa de consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior podría reflejar que estos establecimientos realizan evaluaciones y controles del rendimiento de los estudiantes para mejorar los programas educativos; orientan los objetivos estratégicos del PME hacia la mejora de los aprendizajes; generan procesos de autoevaluación de los estudiantes; evalúan la efectividad de las prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes; realizan un seguimiento a los resultados de evaluación de los estudiantes; los resultados de las evaluaciones externas (Simce, PSU) son coherentes con los resultados de las evaluaciones internas; promueven procesos de reflexión a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas; ejecutan procesos de mejora a partir de la reflexión pedagógica; y analizan los resultado de las evaluaciones docentes para la mejora de las prácticas docentes.

8.1.2.5 Variable N° 9 gestión de recursos

La última variable de esta dimensión se relaciona con la gestión de recursos, donde se definen como elementos de apoyo al aprendizaje el uso de mecanismos de financiamiento, el enfoque integral de equipo y la optimización del entorno como espacio para facilitar los aprendizajes.

Tabla N°16 Frecuencia y porcentaje de la variable gestión de recursos

Gestión de Recursos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	8,5	8,5	8,5
	Medio	42	59,2	59,2	67,6
	Alto	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°16 se visualiza que la variable gestión de recursos concentra las percepciones de los equipos directivos y docentes en la categoría *medio* con un 59,2%, es decir, los liceos se encuentran en etapa de desarrollo hacia la instalación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes. Lo anterior estaría reflejando que los liceos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana están en proceso para lograr 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; administrar la infraestructura, los recursos materiales y didácticos disponibles en función de la mejora de los aprendizajes; mantener el entorno físico atractivo, bien cuidado y seguro; proveer a los profesionales los materiales necesarios para la ejecución exitosa de su trabajo; y establecer lazos comunicativos e interacciones de calidad

con las distintas instituciones del entorno (colegios, estadios, museos, fundaciones, universidades, etc.).

Sin embargo, los resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo sistémico, analizados de manera descriptiva, no se condicen con los resultados académicos obtenidos por los estudiantes en las evaluaciones externas de Simce y PSU, por lo que se realizó una regresión lineal que busca establecer cuál o cuáles variables del liderazgo sistémico es la que más incide en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de estos liceos TP, con el fin de identificar mecanismos que permitan mejorar los aprendizajes.

8.2 Análisis inferencial: modelo de regresión

Para evaluar la relación que existe entre las variables del liderazgo sistémico y el rendimiento académico de los estudiantes en Simce II° medio 2018¹⁸ y PSU 2019 en las asignaturas de lenguaje y matemática, se elaboraron 12 modelos de Regresión Lineal Múltiple (RLM), los cuales se muestran en la tabla N° 17.

¹⁸ Cabe mencionar que en 2019 no se aplica simce al nivel de II° medio, dado el contexto social que se vive en ese momento en el país.

En este sentido, los primeros cuatro modelos consideran como variables dependientes Simce lenguaje, Simce matemática, PSU lenguaje y PSU matemática, y como variables independientes: enseñanza y aprendizaje, currículo, convivencia, actitudes positivas, liderazgo, comunidades de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje, planificación estratégica y gestión de recursos.

Asimismo, los siguientes cuatro modelos analizan las mismas variables dependientes, es decir, Simce y PSU en lenguaje y matemática con las variables independientes asociadas a la dimensión de prácticas pedagógicas (enseñanza y aprendizaje, currículo, convivencia y actitudes positivas).

A su vez, los últimos cuatro modelos consideran las variables dependientes asociadas a los resultados de Simce y PSU con las variables independientes relacionadas con la dimensión de prácticas institucionales (liderazgo, comunidades de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje, planificación estratégica y gestión de recursos).

Es importante mencionar que si bien existen otros indicadores que podrían explicar el aprendizaje de los estudiantes, como por ejemplo, los indicadores de desarrollo personal y social (clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, autoestima académica, hábitos de vida saludable) o bien

tasa de titulación, estos no fueron considerados, por cuanto los análisis de regresión lineal preliminares realizados no entregaron información relevante para los objetivos de esta investigación (Sig >0,05, valores negativos de Beta y R² ajustado <0,10).

Tabla N°17 Regresión lineal. Variables de liderazgo sistémico asociadas a resultados académicos (Simce y PSU).

Variables independientes/Modelos	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Enseñanza y Aprendizaje	-,445	-,748	-,901	,331	-,535	-,944	-1,376	,228				
Currículo	-,081	,364	1,860*	-,584	0,30	,560	2,520*	-,537				
Convivencia	-,818	-,965	-1,367	-,863	-,381	-,492	-1,253	-,234				
Actitudes Positivas	,594	,588*	,243	,146	,597	,543	,769	,031				
Liderazgo	-1,657	-1,138	-2,345	-441					-1,258	-,606	-1,241	-,110
Comunidades de Aprendizaje	,663	,848	2,101	-207					,204	,387	1,461	-,795
Oportunidades de Aprendizaje	-,650	-,334	-2,480	1,099					-1,516	-1,468	-4,381	,030
Planificación Estratégica	2,235*	1,333*	4,467*	,527					1,948*	1,040*	4,419*	-,045
Gestión de Recursos	,387	,433	-,428	,143					,491	,517*	-,629	,415
Variables dependientes	Simce LEN	Simce MAT	PSU LEN	PSU MAT	Simce LEN	Simce MAT	PSU LEN	PSU MAT	Simce LEN	Simce MAT	PSU LEN	PSU MAT
R2	,543	,579	,678	,245	,038	,154	,216	,139	,546	,429	,610	,094

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el modelo de RLM

En función de lo anterior, los resultados obtenidos a través de la aplicación de la RML dan cuenta de que serían cuatro variables las que contribuyen a explicar los resultados académicos de los estudiantes de estos liceos.

En este sentido, dentro de la dimensión de prácticas pedagógicas se encuentran las variables de *currículo*, que es significativa en dos de los ocho modelos (*Beta:1,860; 2,520/ Sig:<0,05*) y *actitudes positivas*, que es significativa en uno

de los ocho modelos (*Beta*:.588 *Sig*:<0,05). Estas dos variables son mencionadas como factor de mejoramiento en la literatura de escuelas efectivas (Unicef, 2004).

A su vez, dentro de la dimensión de prácticas institucionales, si bien se identifican dos variables que son significativas, *gestión de recursos* (*Beta*:.517 *Sig*:<0,05) y *planificación estratégica*, para efectos de este estudio se considerara sólo esta última, debido a que es significativa en seis de los ocho modelos (*Beta*:2,235; 1,333; 4,467; 1,948; 1,040; 4,419/ *Sig*:<0,05).

El hecho de que la variable de planificación estratégica sea significativa en seis de los ocho modelos, 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. Esto significa que los resultados obtenidos estarían mostrando que en la medida que los liceos lleven a cabo procesos efectivos de planificación estratégica podrían mejorar los resultados de aprendizaje de sus estudiantes en el Simce y en la PSU.

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 por primera vez a los establecimientos (en cualquier

nivel, mayoritariamente en 7° básico y en 1° medio), donde el uso de datos institucionales y técnico pedagógicos se convierten en una acción fundamental para la toma de decisiones y la formulación de trayectorias sostenidas de mejoramiento (Harris et al., 2003; Balbontín, 2012).

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 autoevaluación 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.

8.3 Análisis de las entrevistas

A partir del análisis de las tres entrevistas efectuadas a los actores claves en el ámbito de la educación técnico profesional, se obtuvo un total de 11 categorías, de las cuales se han seleccionado sólo cinco que son las más relacionadas con este estudio y con el objetivo específico de analizar la relación de la política de educación técnico profesional con el liderazgo sistémico. En la Tabla N°18 se presentan estas cinco categorías seleccionadas y sus respectivas frecuencias.

Tabla N°18 Categorías inductivas y su frecuencia

Categorías	Frecuencias
Calidad	11
Generación y uso de redes	27
Articulación	15
Planificación estratégica	8
Liderazgo sistémico	3

Elaboración propia a partir de las tres entrevistas realizadas.

8.3.1 Categoría de calidad

La calidad se refiere a los procesos de equivalencia o convergencia curricular gestados en el marco de acuerdos entre instituciones formadoras (Sevilla, Farías y Weintraub, 2014). De acuerdo a esto, el entrevistado 3 comenta que “los estudiantes pueden ingresar al sector productivo con un empleo digno o ir a la educación superior aspirando a mejores trayectorias laborales”. A su vez, para el entrevistado 1 “la calidad de las especialidades se refleja en que puedan responder con altos estándares a lo comprometido, es decir que la certificación entregada tenga equivalencia con el despliegue de capacidades, habilidades y conocimientos demostrada en su desempeño laboral”. Finalmente, para el entrevistado 2, en este contexto de pandemia post estallido social, “la mayoría de los estudiantes están preocupados de enfrentarse al mundo laboral, ya que no han logrado adquirir las competencias necesarias para insertarse de manera exitosa”. En este sentido, desde la Política Nacional de Formación Técnico Profesional se ha planteado el Marco de Cualificaciones (2014), el que busca generar las condiciones para que jóvenes y adultos puedan desarrollar trayectorias formativas y laborales acorde a sus expectativas y capacidades, para que se puedan trasladar de manera fluida entre el mundo formativo y laboral. Lo anterior estaría dando cuenta de que se debe fortalecer la implementación del

Marco de Cualificaciones para que los estudiantes cuenten con las herramientas para desarrollar efectivas trayectorias laborales.

8.3.2 Categoría de generación y uso de redes

Por su parte, las redes se conciben como un espacio de trabajo profesional que, a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento expresados en la construcción de formas y modos de enfrentar la gestión escolar (Ahumada, et al. 2016). En relación a esto, el primer entrevistado señala que “una característica distintiva de los liceos TP es su relación con el entorno, donde debe existir un lazo estrecho con el sector productivo”. A lo anterior agrega, que “las redes son un espacio socioeducativo porque se trabaja en comunidad, por ejemplo, si el equipo de un liceo gestiona solo sus problemáticas encontrará soluciones menos enriquecidas a que si las resuelve un conjunto de equipos pertenecientes a una red, donde en el fondo se benefician todos”. Asimismo, el entrevistado tres comenta que un elemento clave dentro de las prácticas pedagógicas es el “concepto de red”. Es así, como en comunas donde existe un solo liceo TP o “donde no están instaladas las capacidades dentro de un mismo sostenedor es muy difícil desarrollar redes que aporten a las prácticas pedagógicas en la formación TP”. En este sentido, el contexto de pandemia ha permitido generar

redes regionales para, por ejemplo, trabajar el ajuste curricular de las especialidades a través de videoconferencia “si antes hacíamos videoconferencias nadie se sumaba porque no se valoraban, ahora no se permite la alternativa presencial y todos participan de manera virtual”.

Desde el punto de vista del tercer entrevistado, “la Política Pública debería proveer redes regionales o provinciales, con personal competente que oriente a aquellos liceos TP que se encuentran trabajando solos”.

8.3.3 Categoría de articulación

Ahora bien, la articulación sería la conjunción de elementos curriculares, pedagógicos, institucionales y culturales que propician el tránsito eficiente y exitoso hacia la educación superior de estudiantes egresados de programas técnicos escolares (Sevilla, Farías y Weintraub, 2014).

El primer entrevistado comenta que “dentro de los liceos TP existen dos almas, un alma que abarca de segundo medio hacia los niveles inferiores y otra alma que es exclusivamente TP”, donde muchos equipos directivos conviven con esta realidad, “pero no se logra generar una articulación que permita, por ejemplo, trabajar por competencias de manera transversal en todos los niveles”.

A su vez, el tercer entrevistado señala que “el sistema TP funciona de manera disgregada, ya que lo que ocurre en un liceo de formación técnica no conversa con lo que ocurre en la educación superior”, con el “mundo empresarial o con el mundo de las capacitaciones”. Por el contrario, “existen intentos de avanzar hacia procesos de articulación con la modalidad de alternancia” (anteriormente llamada dual), es decir se “flexibilizan los espacios de aprendizaje dentro y fuera del liceo, haciendo alternancia con las empresas o lugares de educación superior”, algunos de los cuales “desarrollan líneas de colaboración con la comunidad local”, donde “los alumnos ponen al servicio de la comunidad su aprendizaje”, resolviendo “necesidades inmediatas, como por ejemplo la fabricación de mascarillas y escudos faciales”.

No obstante lo anterior, aún es un desafío para la política pública lograr un proceso de articulación que integre a los distintos actores formativos, tanto al interior de los liceos, como en relación a la continuidad de estudios o inserción laboral.

8.3.4 Categoría de planificación estratégica

De acuerdo a lo planteado en las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo del MINEDUC (2018), se define la planificación estratégica como un proceso de levantamiento y análisis de información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional y su situación institucional actual para la elaboración de una planificación a mediano y largo plazo.

En relación a lo anterior, el primer entrevistado identifica que, para proyectarse estratégicamente, “los equipos directivos de los liceos TP deberían trabajar de manera sistémica”, es decir una vez que “definen sus objetivos y sus metas deben elegir las redes que potencian su proyecto educativo e incorporarse a ellas.” Asimismo, el segundo entrevistado afirma que “se requiere que las redes se enmarquen en un plan estratégico que las oriente hacia resultados claros y específicos.”

A su vez, el tercer entrevistado, señala que “los equipos directivos que lideran liceos TP exitosos se caracterizan por planificar estratégicamente sus acciones”, es decir, “identifican hacia donde quieren llevar a sus estudiantes, implementan acciones para lograrlo, monitorean y evalúan si esas acciones permiten avanzar hacia los resultados esperados.”

A modo de síntesis, en la categoría de planificación estratégica, los resultados muestran que el mejoramiento escolar estaría relacionado directamente con las capacidades de los equipos directivos, lo que es consistente con otros estudios que afirman que el mejoramiento es un proceso endógeno (Murillo, 2004; Harris, 2004). Considerando lo anterior, la Política Pública TP debería focalizarse en generar mecanismos tendientes al desarrollo de capacidades y en particular al análisis de datos, uso efectivo de la información y planificación estratégica.

8.3.5 Categoría de liderazgo sistémico

Por su parte, el liderazgo sistémico es una práctica profesional innovadora de líderes escolares que buscan facilitar el aprendizaje en red entre establecimientos, e intensificar la vinculación y coherencia entre los niveles del sistema escolar (Ahumada, et al. 2016). En este sentido, el entrevistado uno señala que el “desarrollar pensamiento sistémico dentro de los equipos de gestión de los liceos TP se convierte en una herramienta fundamental de trabajo”, por cuanto “son grupos profesionales que se reúnen dentro de una red, entonces las decisiones que se tomen en un liceo estarán impactando a otros establecimientos escolares y viceversa, por lo que se espera que ese impacto sea siempre positivo.” Al respecto, también menciona que en “otros sistemas educativos del mundo se enseña a desarrollar pensamiento sistémico.”

Por todo lo anterior, las políticas públicas de nuestro país deberían enfocarse en desarrollar este tipo de pensamiento en el ámbito de la dirección y liderazgo escolar.

9. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, tanto del análisis cuantitativo como del cualitativo, es posible extraer conclusiones que serán expuestas a continuación según lo planteado en cada objetivo específico.

a) Para el primer objetivo específico, que dice relación con ***caracterizar el liderazgo sistémico en los establecimientos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana, en cuanto a la dimensión de prácticas pedagógicas*** se concluye que:

- el análisis descriptivo da cuenta de que la percepción de los equipos directivos y docentes de los liceos se concentra en el *nivel medio*¹⁹ con dos variables (currículo y actitudes positivas) y en nivel alto²⁰ con dos variables (enseñanza y aprendizaje y convivencia).
- el análisis del modelo de regresión lineal señala que la variable que en mayor medida explican los resultados académicos es la de currículo.

Sin embargo, cabe señalar que ***no existe una relación entre los resultados del análisis descriptivo y los resultados del análisis de regresión***, por cuanto se

¹⁹ 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.

²⁰ Alto: El liceo se encuentra en una etapa consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes.

podría esperar que aquellas variables que de acuerdo a las percepciones de los equipos directivos y docentes se encuentran en categoría *alta*, tuvieran un mayor impacto (o explicaran mejor) el resultado de aprendizaje de los estudiantes. No obstante, dichas variables obtienen un Sig >0,05 y valores negativos de Beta. En cuanto a la variable currículo, es la que resulta ser más significativa en esta dimensión en el modelo de regresión, con valores positivos de Beta y un Sig <0,05 (en dos de los ocho modelos). Estos resultados estarían dando cuenta de que esta variable está altamente relacionada con los resultados obtenidos por los estudiantes en la PSU de lenguaje, lo que es coherente con la investigación que señala que aquellas escuelas con sistemas de monitoreo efectivos de los aprendizajes y del currículum, logran mejores resultados académicos (Harris, 2004).

b) Para el segundo objetivo específico, que dice relación con ***caracterizar el liderazgo sistémico en los establecimientos TP de los servicios locales de la Región Metropolitana, en cuanto a la dimensión prácticas institucionales***, se puede decir que:

- el análisis descriptivo de esta dimensión permite visualizar que hay dos variables en nivel medio²¹ (liderazgo, y gestión de recursos) y tres

²¹ 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.

variables en nivel alto²² (comunidades de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje y planificación estratégica).

- el análisis del modelo de regresión lineal muestra que la variable de la dimensión de prácticas institucionales que en mayor medida explica los resultados académicos es *planificación estratégica*, por cuanto se observa una marcada tendencia (en 6 de los 8 modelos elaborados) entre esta variable y los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes.

Estos resultados son consistentes con los postulados de la 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. **Esto constituye un hallazgo interesante, por cuanto estaría significando que es posible llevar a cabo políticas de mejora centradas en el fortalecimiento de las capacidades de los establecimientos educacionales, entendiendo que la *planificación estratégica* es un proceso directamente relacionado con la gestión de los equipos directivos.**

²² Alto: El liceo se encuentra en una etapa consolidación e institucionalización de procesos de gestión focalizados en el mejoramiento de los aprendizajes.

c) Para el tercer objetivo específico—**analizar la relación de la política de educación técnico profesional con el liderazgo sistémico**—, es posible afirmar que:

- existen una serie de elementos que podrán potenciar la educación técnico profesional al fortalecer las políticas educativas en los ámbitos relacionados con la calidad, es decir, otorgando trayectorias laborales a los estudiantes que les permitan desenvolverse de manera exitosa.
- potenciar las redes como espacios de trabajo profesionales que se ejercen de manera colaborativa para resolver diferentes necesidades, obstáculos o enriquecer las prácticas pedagógicas.
- articular las acciones dentro de los establecimientos educacionales TP para lograr flexibilizar los espacios de aprendizaje de los estudiantes, engranando a los distintos actores formativos para dar continuidad a los estudios o para la inserción laboral.
- identificar la planificación estratégica como una capacidad a desarrollar en los equipos directivos, por cuanto es un proceso que les permite fortalecer la autoevaluación institucional, el análisis de información y el uso efectivo de datos. Asimismo, el liderazgo sistémico es una práctica profesional que se puede desarrollar o aprender de modo de generar pensamiento sistémico que les permita a los líderes educativos facilitar el aprendizaje

en red, factor fundamental para que los liceos TP mantengan vínculos con el entorno.

Por lo tanto, a partir de todo lo anterior, se puede decir que dentro de las variables del liderazgo sistémico estudiadas, la planificación estratégica juega un papel fundamental en la mejora escolar de los liceos técnico profesionales de los servicios locales de la Región Metropolitana.

10. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE POLÍTICA PÚBLICA

Los resultados del presente estudio permiten hacer visible la necesidad de formular políticas educativas tendientes a fortalecer las capacidades de los establecimientos educacionales. En particular, estos resultados ponen de relieve la importancia de desarrollar la *planificación estratégica* en los equipos directivos de los liceos TP. En función de esto, a continuación se realizan una serie de propuestas para fortalecer la política educativa en esta materia:

- Potenciar la información que entrega la Agencia de Calidad de la Educación—a través de los informes evaluativos emanados de las Visitas realizadas a los establecimientos categorizados de acuerdo a la ley 20.529—, debido a que contienen fortalezas y debilidades basados en los estándares indicativos de desempeño, lo que podría contribuir a los procesos de autoevaluación institucional de los establecimientos, así como también enriquecer el análisis de datos para su uso efectivo.
- Fortalecer el plan 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 categorizados en nivel de desempeño Insuficiente por la Agencia de Calidad de la Educación y crear redes

efectivas de articulación territorial en todo el país, para que tengan un positivo impacto en el aprendizaje de todos los estudiantes.

- 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.
- Fomentar un trabajo mancomunado entre la Dirección de Educación Pública (DEP) y la Secretaría Ejecutiva Técnico Profesional del Mineduc para potenciar los focos de *planificación estratégica* y trabajo en *red* propuestos en el modelo de apoyo para los establecimientos TP. Esto debería realizarse mediante un plan de formación centrado directamente en dichas competencias.

11. BIBLIOGRAFÍA

Ahumada-Figueroa, L., González, A., Pino, M. & Galdames, S. (2016). 'Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: Los Desafíos de la Colaboración en Contextos de Competencia. Informe Técnico No. 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Ahumada, L., González, A., Maureira, O. & Pino, M. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales recurso clave para el mejoramiento escolar. Documento de Trabajo No. 7. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bravo, M. y Chamorro, H. 2011 Análisis de las variables asociadas al mejoramiento estratégico en los colegios municipalizados de Vitacura, tesis para optar al grado de Magister en Política Educativa, Facultad de Gobierno, Universidad del Desarrollo.

Bolívar-Botía, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Revista Psicoperspectivas, vol. 9. n. 2, 9-33.

Centro de Estudios Mineduc 2019

Coleman, J.; Campbell, E.; Hobson, C; McPartland, J.; Mood, A. y Winfields, F. et al. (1966). Equality of Educational Opportunity. Washington, DC: US Government Printing Office.

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

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

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).

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

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, David. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership & Management*. 28. 27-42.

Ley N° 20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 27 de agosto de 2011.

Ley N° 21.040. Sistema de Educación Pública. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 16 de noviembre de 2017.

Sepúlveda, Leandro (2009). “Estado y perspectiva de la Enseñanza Media Técnico Profesional en Chile: un estudio sobre las orientaciones estratégicas predominantes de los actores”. Fonide, Santiago.

Sepúlveda, L. y Valdebenito, M (2019). Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos? UAH Ediciones.

Sevilla, María Paola, Farías, Mauricio, & Weintraub, Marcela. (2014). Articulación de la educación técnico profesional: una contribución para su comprensión y consideración desde la política pública. *Calidad en la educación*, (41), 83-117.

Urra, E., Muñoz, A., & Peña, J.. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. *Enfermería universitaria*, 10(2), 50-57.

Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación*, (51), 15-52.

Zancajo, A. y Valiente, O. (2019) Evolución de las políticas ETP en Chile: entre el capital humano y el derecho a la educación. En Sepúlveda, L. y Valdebenito, M (2019). Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos? UAH Ediciones (57-90).

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO LIDERAZGO SISTÉMICO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El siguiente instrumento de evaluación tiene por objetivo conocer la percepción de los docentes en relación a las prácticas institucionales asociadas al mejoramiento estratégico.

El cuestionario consta de 78 preguntas y está estructurado en nueve variables que corresponden a los componentes de un sistema educativo de calidad de Hopkins.

DATOS PERSONALES (SOLO CON FINES ESTADÍSTICOS, TOTALMENTE ANÓNIMO)

RBD:				
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad:	años			
Mención, si la tiene:				
Años en la Institución:	años			
Niveles de trabajo:	1. Primer ciclo Educación Básica	<input type="checkbox"/>	(Puede marcar los que trabaje si así lo requiere)	
	2. Segundo ciclo Educación Básica	<input type="checkbox"/>		
	3. Educación Media	<input type="checkbox"/>		
Si ha sido evaluado, indique la categoría:				
	Encasillamiento (Carrera Docente):		Evaluación Docente:	
	No evaluado		No evaluado	
	En acceso		Insatisfactorio	
	Inicial		Básico	
	Temprano		Competente	
	Avanzado		Destacado	
	Experto 1			
	Experto 2			

INSTRUCCIONES

Lea y responda cada una de las preguntas según su grado de acuerdo o conocimiento, considerando las prácticas habituales que usted observa en su establecimiento. Para esto, utilice la siguiente escala.

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
0 (N/S)	No tengo conocimiento al respecto
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

1. Pensando en TODOS los docentes del establecimiento en el que usted se desempeña, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
“Los profesores de este establecimiento...						
1. Tienen como un objetivo esencial en sus clases motivar a sus estudiantes para aprender”.						
2. Conocen el área de saber que enseñan”.						
3. Saben cómo aprenden sus estudiantes”.						
4. Saben cómo enseñar sus asignaturas”.						
5. Diseñan clases efectivas que se organizan en unidades coherentes de aprendizaje alineadas a los objetivos de la institución”.						
6. Planifican para hacer uso efectivo del tiempo con el fin de maximizar el aprendizaje”.						
7. Seleccionan y utilizan recursos, equipos y materiales pedagógicos de manera apropiada”.						
8. Establecen y comunican los Objetivos de Aprendizaje de sus clase”.						
9. Monitorean el progreso y logro de los estudiantes a través del diseño y aplicación de distintos métodos de evaluación”.						
10. Mantienen y comunican altas expectativas para todos sus estudiantes”.						

2. Pensando en la gestión curricular al interior del establecimiento en el que usted se desempeña, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
En su establecimiento el currículo:						
11. Es organizado hacia metas claras y está centrado en la enseñanza-aprendizaje						
12. Es coordinado e integra las distintas asignaturas						
13. Diseña niveles apropiados de dificultad en las tareas de aprendizaje						
14. Promueve los refuerzos positivos y la retroalimentación constante de los aprendizajes de los estudiantes.						
15. Da seguimiento al progreso de los estudiantes, los grupos, la escuela en su conjunto y los programas de mejora puestos en marcha						
16. Determina el nivel de logro de los aprendizajes con el fin de tomar decisiones que permitan instalar aprendizajes significativos						
17. Hace un uso efectivo de datos para el análisis de la información y la toma de decisiones con el fin de mejorar los procesos y los resultados						
18. Posibilita que el trabajo metodológico –desarrollado a partir de las bases curriculares- permita el aprendizaje profundo de todos los estudiantes.						

3. Pensando en TODOS los docentes del establecimiento en el que usted se desempeña, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
“Los profesores de este establecimiento...”						
19. Promocionan el respeto y la empatía entre estudiantes con diferentes antecedentes socio-económicos y culturales						
20. Buscan una solución colaborativa a los problemas						
21. Propician una sana dinámica del aula y relación docente-estudiante						
22. Promueven un clima de consensos sobre valores y metas institucionales						
23. Diseñan programas que aporten actividades de educación multicultural como parte integral de la vida escolar y el desarrollo personal de los estudiantes						
24. Establecen, utilizan y mantienen reglas y procedimientos que aseguren un ambiente propicio para el aprendizaje						
25. Establecen y mantienen buenas relaciones y comunicación con los estudiantes						

26. Se comunican efectivamente con los miembros de la comunidad						
27. Establecen redes de colaboración con sus pares						
28. Generan una atmósfera ordenada y segura, facilitadora y estimulante tanto del aprendizaje como de la enseñanza						

4. Pensando en TODOS los docentes del establecimiento en el que usted se desempeña, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
“Los profesores de este establecimiento...						
29. Realizan seguimiento del ausentismo escolar						
30. Ofrecen retroalimentación positiva y realiza el refuerzo para mejorar el desempeño académico y disciplinario de los estudiantes						
31. Permiten a los estudiantes participar de manera activa en la co-construcción de su propio aprendizaje.						
32. Se esfuerzan por conocer individualmente a los alumnos						
33. Diseñan, coordinan, implementan y evalúan proyectos de innovación educativa, los cuales articulan eficientemente los recursos humanos y materiales, para transformar y mejorar la práctica pedagógica						
34. Desarrollan políticas y prácticas de promoción de estudiantes rigurosas y equitativas						
35. Presentan la información a los alumnos de manera que les haga sentido, les interese, les sea fácil de recordar y aplicar a situaciones nuevas, logrando aprendizaje significativo						
36. Promueven la equidad en las oportunidades de aprendizaje y en los resultados						
37. Guían el desarrollo de hábitos de estudio que favorecen una mejor comprensión (por ejemplo, análisis de diferencias y similitudes, experimentos o trabajos de campo, toma de notas e identificación de los propios errores)						
38. Estimulan desafíos intelectuales a todos los estudiantes en todas las clases						

5. Pensando en las políticas institucionales de su establecimiento, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
39. Se establecen con claridad la misión de metas y visión compartidas, unidad de propósito y consistencia de los fines con la práctica						
40. Se promueve la mejora escolar						
41. Se tienen altas expectativas de los miembros de la comunidad educativa						
42. Existe un programa de incentivos, de reconocimiento de rendimientos						
43. Se inspiran y lideran innovaciones educativas						
44. Involucran a la comunidad educativa en el diseño y la implementación de decisiones, y generan un sentimiento de comunidad y cooperación						
45. Se tiene conciencia de los logros y fracasos y lo que ocurre en la escuela, y utilizan la información para manejar problemas potenciales y actuales						
46. El liderazgo se adapta a las necesidades de la situación						
47. Garantizan un ambiente según los principios y valores de la escuela						
48. Celebran los logros individuales e institucionales						
49. Se preocupan por mejorar la infraestructura escolar						
50. Realizan gestiones con las autoridades en beneficio del establecimiento						

6. Pensando en las prácticas institucionales de su establecimiento, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
51. Se genera un clima de trabajo exigente que promueve la eficacia docente						
52. Se establecen y comunican objetivos de aprendizaje, estándares y expectativas junto con la comunidad educativa						
53. Se desarrollan prácticas, ideas, métodos y materiales nuevos para compartirlos con todo el sistema						
54. Se evidencia compromiso de los directivos con la mejora de los aprendizajes						
55. Los directivos comprometen a los docentes en actividades de desarrollo profesional y de aprendizaje colectivo						
56. Se promueve el trabajo en equipo orientado a la mejora escolar						

7. Pensando en la generación de oportunidades de aprendizaje al interior de su establecimiento, con qué frecuencia usted considera que se realizan las siguientes acciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
57. Se informa y orienta a los padres acerca del proceso educativo de sus hijos						
58. Se involucra a los padres de familia y demás miembros de la comunidad en la gestión de la Institución						
59. Se trabaja en colaboración con las familias y la comunidad involucrándolos productivamente a las actividades del aula y de la institución						
60. Se realizan escuelas para padres						
61. Se brinda a los padres distintas instancias de participación y vinculación con la escuela						

8. Pensando en la rendición interna de cuentas de su establecimiento, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
62. Se realizan evaluaciones y controles del rendimiento de los estudiantes para mejorar los programas educativos						
63. Los objetivos estratégicos de su PME están orientados a la mejora de los aprendizajes						
64. Se generan procesos de autoevaluación de los estudiantes						
65. Se evalúa la efectividad de las prácticas escolares y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes						
66. Se realiza un seguimiento a los resultados de evaluación de los estudiantes						
67. Los resultados de las evaluaciones externas (SIMCE, PSU) son coherentes con los resultados de las evaluaciones internas						
68. Se reflexiona sobre el resultado de las evaluaciones docentes para la mejora de las prácticas docentes						
69. Se promueven procesos de reflexión y acción en equipo por parte de los docentes y directivos a partir de los resultados de las evaluaciones internas y externas						
70. Se ejecutan procesos de mejora a partir de la reflexión pedagógica.						

9. Pensando en la gestión de recursos y del entorno de su establecimiento, qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones:	0 (N/S)	1	2	3	4	5
71. Se identifican las necesidades y las fortalezas de la institución para impulsar planes y proyectos de manejo eficiente de los recursos						
72. Se planifica y coordina la gestión de recursos de la institución a corto, mediano y largo plazo						
73. Se administra la infraestructura, los recursos materiales y didácticos disponibles en función de la mejora de los aprendizajes						
74. Se mantiene el entorno físico atractivo, bien cuidado y seguro						
75. Se provee a los profesionales los materiales necesarios para la ejecución exitosa de su trabajo						
76. Se establecen lazos comunicativos e interacciones de calidad con las distintas instituciones del entorno (colegios, estadios, museos, fundaciones, universidades, etc.)						
77. Los directivos tienen autonomía para la gestión de los recursos						
78. Se gestionan eficazmente los recursos económicos de la Institución						

ANEXO N° 2

ENTREVISTA

La presente entrevista se enmarca en el estudio titulado *Liderazgo Sistémico en establecimientos educacionales TP de los servicios locales de la Región Metropolitana*.

El objetivo general de esta investigación es *analizar las prácticas de liderazgo sistémico en los establecimientos técnicos profesionales pertenecientes a los servicios locales de la Región Metropolitana para identificar sus efectos sobre la mejora escolar*.

En concreto, esta entrevista pretende abordar uno de los objetivos específicos de esta investigación: *Analizar la relación de la política de educación técnico profesional con el liderazgo sistémico*.

Para contextualizar, el liderazgo sistémico examina cómo los líderes escolares influyen el sistema como un todo. La escuela, la red y los líderes sistémicos son parte del sistema escolar y no solo responden pasivamente frente a él. El liderazgo sistémico es, desde esta perspectiva, una práctica de liderazgo que puede propiciar un cambio del sistema.

Las preguntas que usted debe responder son las siguientes:

1. ¿Cuál es el diagnóstico que usted hace de la educación TP en Chile en la actualidad?
Específicamente, a su entender, ¿cuáles son las debilidades más relevantes del diagnóstico que debiesen ser asumidas de manera prioritaria?
2. En ese sentido, ¿cuál ha sido el foco de la política pública TP en los últimos cinco años?, ¿Y esta da cuenta de las debilidades más urgentes del diagnóstico?
3. ¿Cuáles han sido los principales obstaculizadores en la implementación de estas políticas?

4. ¿Cuáles han sido los principales facilitadores en la implementación de estas políticas?
5. ¿Cuáles son las capacidades con que debiesen contar los equipos directivos de los liceos TP para gestionar la implementación de estas políticas?
6. ¿Cuál es el diagnóstico que usted realiza sobre las prácticas de gestión de los equipos directivos de los liceos TP en la actualidad?, ¿cómo se podrían fortalecer?
7. ¿Cuál es el diagnóstico que usted realiza sobre las prácticas pedagógicas de los liceos TP en la actualidad?, ¿cómo se podrían fortalecer?
8. A partir de lo anterior, ¿cuáles son los tipos de liderazgo que en mayor medida favorecerían el aprendizaje de los estudiantes TP?
9. Considerando que el liderazgo sistémico tiene como uno de sus focos la articulación entre establecimientos, ¿de qué manera cree usted que el liderazgo sistémico debiese integrarse a la política pública de TP?
10. ¿Qué rol le asigna usted, al liderazgo sistémico en la articulación de los niveles TP, liceos-CFT-IP, y la implementación del Marco de Cualificaciones TP?