



SEGUNDA VERSIÓN

*Nunca Dejes de Aprender*

**Liderar  
la mejora  
educativa  
en la EMTP**

Autores: Armando Rojas; Christian Lazcano



## Resumen

La presente ficha busca relevar la importancia de que los líderes de establecimientos escolares técnico profesionales puedan desarrollar un tipo de liderazgo para la mejora continua con foco en TP. Para esto se plantean algunos de los principales beneficios de desarrollar este tipo de liderazgo, entre ellos impactar en los aprendizajes de los estudiantes, promover liderazgos efectivos, y la importancia de la articulación con el medio. Luego se presentan orientaciones clave para que los líderes puedan impulsar un liderazgo para la mejora educativa en la EMTP, tales como promover una visión estratégica compartida; impulsar el desarrollo y gestión del establecimiento escolar; asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales; facilitar la articulación de trayectorias y con el medio; velar por la cultura, integración y convivencia. Finalmente, se presentan diferentes recursos para seguir profundizando en la temática.

# 1. Liderar para la mejora educativa con foco en EMTP

El liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood & Riehl, 2005, p.20). Decimos que el liderazgo es un proceso de influencia porque no se refiere solo a proclamar un objetivo o plan y esperar que todos lo sigan, se trata más bien de aplicar un modelo de liderazgo que impulse a la institución hacia sus metas y objetivos (Marzano et al., 2005). De esta forma, el liderazgo escolar permite que los distintos actores de la comunidad educativa puedan avanzar hacia una mejora continua, y así lograr objetivos que pongan en el centro a los estudiantes.

En este sentido, el ámbito de la educación técnico profesional (TP) posee características particulares que requieren prácticas de liderazgo adaptadas a sus necesidades y contextos. Los y las líderes en establecimientos TP no sólo enfrentan desafíos relacionados con la pedagogía y administración general, sino que también deben considerar la articulación con la educación superior, la relación entre la educación y las demandas del mercado laboral, la formación técnica especializada, entre otras particularidades. De acá la relevancia de contar con una mirada específica sobre el tipo de liderazgo que se requiere para promover la mejora continua en la EMTP.

Los y las líderes en establecimientos TP no sólo enfrentan desafíos relacionados con la pedagogía y administración general, sino que también deben considerar la articulación con la educación superior, la relación entre la educación y las demandas del mercado laboral, la formación técnica especializada, entre otras particularidades.

## 2. ¿Por qué liderar para la mejora educativa con foco en EMTP?

**1. Para impactar en los aprendizajes de los estudiantes.** El liderazgo es el segundo factor, luego de la enseñanza en la sala de clases, en cuanto a la influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2008). Los lí-

deres escolares que trabajan en las escuelas saben desde su trabajo en la práctica, que su labor y la de sus equipos es fundamental para poder mejorar y lograr resultados. Es importante, además, destacar que hay evidencia académica rigurosa que respalda esta afirmación. Un estudio de la Wallace Foundation que recopiló 20 años de investigación y 219 estudios en Estados Unidos, concluye que es difícil proyectar un aspecto con más impacto en el desempeño de los estudiantes que los esfuerzos exitosos por mejorar el liderazgo directivo (Grissom, Egalite, y Lindsay, 2021).

**2. Para promover liderazgos efectivos.** El tipo de liderazgo importa y no cualquier tipo de liderazgo logra impulsar la mejora educativa. El mismo estudio de Wallace Foundation mencionado anteriormente, destaca que los directivos más efectivos son aquellos que orientan su práctica con un foco en las interacciones pedagógicas con sus docentes, construyen un buen clima escolar, facilitan la colaboración, y gestionan de forma estratégica los recursos del establecimiento educativo..

En este contexto, los marcos y estándares de liderazgo escolar, como el de Wallace Foundation o el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP” desarrollado por el CILED, ofrecen una estructura y guía para los líderes en su camino hacia la mejora educativa, ya que no solo sirven como guía para reforzar prácticas de liderazgo efectivas, sino que también refuerzan la idea de que el liderazgo escolar es un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y acción.

**3. Para fomentar de la articulación con el medio.** En la Educación Media Técnico Profesional la articulación es determinante para que los estudiantes puedan desarrollar aprendizajes y competencias que les permitan desplegar trayectorias educativo-laborales pertinentes. De acá que un liderazgo que articule alianzas estratégicas con el entorno y sea capaz de formar redes (Chapman, 2013), constituye un elemento clave para el liderazgo en la EMTP. En el caso de los directivos TP, esta articulación se desarrolla principalmente mediante la vinculación con el mundo del trabajo, la educación superior y el entorno territorial.

Los directivos más efectivos son aquellos que orientan su práctica con un foco en las interacciones pedagógicas con sus docentes, construyen un buen clima escolar, facilitan la colaboración, y gestionan de forma estratégica los recursos del establecimiento educativo.

### 3. ¿Cómo impulsar un liderazgo para la mejora educativa con foco en EMTP?

Impulsar un liderazgo efectivo en la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) requiere una mezcla de visión, gestión y práctica reflexiva. Esto porque el liderazgo escolar es un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y acción, en el que es posible ir adquiriendo y desarrollando aquellos conocimientos, capacidades y prácticas que permitirán impactar en la mejora continua de la institución escolar que se está liderando.

A continuación, se presentan algunas orientaciones para impulsar un liderazgo efectivo en la EMTP, basadas en las cinco dimensiones del “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP”.

**1. Promover una visión estratégica compartida.** Los líderes TP deben cultivar una visión estratégica compartida, integrando metas de mejoramiento estudiantil, innovación, pertinencia laboral y equidad de género.

Lo anterior se relaciona con la idea de que el rol de los directivos(as) es construir y/o actualizar una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que ésta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa, además de centrada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento. Además, en la EMTP la construcción de la visión estratégica debe considerar, principalmente, los objetivos que sean específicos de la educación TP.

En este sentido, la implementación de un análisis anual exhaustivo que evalúe y ajuste la oferta educativa en función de las tendencias del mercado laboral, las innovaciones tecnológicas y la equidad de género se vuelve fundamental. Asimismo, es relevante que los líderes TP puedan colaborar activamente con otras entidades y apoyarse en herramientas como observatorios laborales, para garantizar que el currículo y las habilidades impartidas se alineen

La implementación de un análisis anual exhaustivo que evalúe y ajuste la oferta educativa en función de las tendencias del mercado laboral, las innovaciones tecnológicas y la equidad de género se vuelve fundamental

continuamente con las demandas y oportunidades emergentes del mundo profesional.

**2. Impulsar el desarrollo y gestión del establecimiento escolar.** Los directivos TP deben desarrollar una gestión eficiente, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales. De acá la relevancia de capacidades como analizar datos, gestionar recursos, fomentar la colaboración entre redes de establecimientos TP, entre otros.

Esto implica, entre otras cosas, establecer una cultura del uso de la información, generando las capacidades para leer datos y utilizarlos en la toma de decisiones; fijar metas en torno al cumplimiento de indicadores medibles; y proveer a los estudiantes de información actualizada respecto a las alternativas educativas y laborales con evidencia sobre el desempeño de cohortes anteriores en indicadores afines (continuidad de estudios, empleabilidad, remuneración, otros).

También resulta relevante gestionar y promover la participación del establecimiento en redes colaborativas con otros establecimientos TP, articulándose de acuerdo al territorio o sector donde se encuentran emplazados y compartiendo experiencias y/o generando respuestas conjuntas a los desafíos que plantea el sistema (por ejemplo, vinculación con el mundo del trabajo, capacitación docente, adquisición de equipamiento, seguimiento de trayectorias escolares, entre otros).

**3. Asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje y desarrollo de capacidades profesionales.** Los líderes TP deberían ser los principales responsables en garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad, lo cual también requiere velar por el continuo desarrollo de capacidades profesionales en sus equipos docentes. Esto implica entre otros:

Impulsar la actualización y articulación del currículum. La desvinculación que se produce entre los objetivos de las asignaturas del plan de formación general y el desarrollo de competencias de los módulos de las distintas especialidades, es un nudo crítico para la EMTP. De acá la relevancia de que los líderes escolares faciliten la coordinación e interrelación entre ambos subsistemas para vincular el currículum general con las especialidades técnicas, y que puedan velar por la constante actualización del currículum de acuerdo a los cambios tecnológicos y el contexto local,

Los líderes TP deberían ser los principales responsables en garantizar procesos de enseñanza-aprendizaje de calidad, lo cual también requiere velar por el continuo desarrollo de capacidades profesionales en sus equipos docentes.

con el fin de asegurar un currículum articulado, vigente y flexible.

Fomentar competencias transversales y orientación vocacional. La Educación Técnico Profesional debe formar estudiantes con habilidades del Siglo XXI, promoviendo autoempleo, emprendimiento e innovación, por lo que es relevante que el equipo directivo asegure que éstas vayan integradas a los Planes de Estudio. Además, es crucial ofrecer orientación vocacional continua para decisiones informadas en diferentes momentos de la etapa escolar (como la elección de especialidad en 2° medio y al momento de egresar en 4° medio). Esto con el fin de facilitar transiciones laborales, de continuidad de estudios, evitando etapas terminales y/o reduciendo las posibilidades de deserción futura.

Asegurar el desarrollo docente, fortaleciendo de forma continua las capacidades de los formadores. En este sentido, y dado que la mayor parte de los profesores en la EMTP no son educadores de formación, resulta vital que los líderes escolares puedan impulsar la capacitación continua en temáticas como didáctica, actualización curricular, evaluación e innovaciones tecnológicas asociadas a las respectivas especialidades.

#### **4. Facilitar la articulación de trayectorias y con el medio.**

A diferencia de la Educación Media HC (Humanista-Científica), la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) requiere una mayor articulación con diversos actores, entre ellos el mundo del trabajo, la educación superior, y otros actores del entorno para lograr aprendizajes relevantes y trayectorias educativo-laborales coherentes.

Para esto es relevante que los líderes escolares puedan impulsar convenios de colaboración formales con organismos del mundo del trabajo afines a las especialidades, con el fin de implementar alternancias educativas como formación dual, prácticas profesionales, pasantías, certificaciones o visitas, entre otros. También convocar a diversos especialistas del mundo del trabajo en distintas instancias dentro de los establecimientos, como jornadas de revisión curricular, capacitaciones docentes, participación en los CAE (Consejo Asesor Empresarial), entre otros.

Con respecto a la educación superior, es importante que los directivos TP puedan establecer convenios de articulación curricular con instituciones de este nivel, los cuáles permitan lograr colaboraciones entre docentes que imparten

Fomentar una cultura inclusiva, de respeto y de altas expectativas es crucial para la cohesión y el éxito de las comunidades educativas TP.



especialidades afines, así como establecer mecanismos de integración o equivalencia curricular para el reconocimiento de trayectorias previas resguardando y verificando en todo momento la calidad de los aprendizajes, y utilizando el Marco de Cualificaciones como lenguaje común.

Por último, es recomendable contar con estrategias que permitan recoger las necesidades de la comunidad y el territorio, para incorporarlas en la planificación de las actividades pedagógicas y de esta manera fomentar que los estudiantes diseñen y ejecuten soluciones innovadoras a estas demandas, dando sentido contextual a los aprendizajes de los estudiantes.

**5. Velar por la cultura, integración y convivencia.** Fomentar una cultura inclusiva, de respeto y de altas expectativas es crucial para la cohesión y el éxito de las comunidades educativas TP. Esto implica un liderazgo escolar que promueva una sana convivencia y relaciones de confianza, así como un trato equitativo para los estudiantes, dando énfasis a la inclusión y proyectando altas expectativas en todos y todas.

En este sentido es relevante considerar que uno de los desafíos que enfrenta la Educación TP tiene que ver con la inclusión y adaptación del PIE, pues originalmente éste fue diseñado para la Educación Básica y el Plan de formación diferenciado HC. De acá que los directivos TP deban promover un entendimiento propio de la inclusión, y desarrollar mecanismos de integración que se ajusten a las necesidades particulares del establecimiento.

Asimismo, es relevante que los líderes escolares TP aseguren una óptima relación entre equipo directivo y docentes, donde se promueva la colaboración, el respeto, un sentido de identidad compartida, fomentando un clima de respeto, confianza y cohesión dentro de la comunidad educativa.

Es recomendable contar con estrategias que permitan recoger las necesidades de la comunidad y el territorio, para incorporarlas en la planificación de las actividades pedagógicas



## Para conocer

---

[Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP.](#) CILED.

[Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en la EMTP \(Infografía\).](#) CILED.

[Buenas prácticas de liderazgo escolar en EMTP.](#) CILED.

[Cracks TP: Historias de vocación y talento en directores y directoras de EMTP.](#) CILED.

[Liderar la articulación con el sector productivo y social en EMTP.](#) CILED.

[Liderar el bienestar socioemocional en EMTP.](#) CILED.

[Visión estratégica en líderes educativos TP.](#) CILED

[Articulación en líderes educativos TP.](#) CILED

[Liderazgo distribuido y sistémico en la EMTP.](#) CILED

# Referencias

---

**Chapman, C., & Muijs, D. (2014).** Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 25(3), 351-393.

**CILED. (2021).** Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la Educación Media Técnico Profesional. Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED). Santiago.

**Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021).** How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. New York: The Wallace Foundation.

**Leithwood, K., & Riehl, C. (2005).** What do we already know about educational leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new Agenda for Research in Educational Leadership* (p. 12-27). New York: Teachers College Press.

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

**Marzano, R.J., T. Waters, and B.A. McNulty. 2005.** *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

SEGUNDA VERSIÓN  
**Nunca Dejes de Aprender**

Liderar la mejora  
educativa en la EMTP

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

Año: 2023

Autora:  
Armando Rojas  
Christian Lazcano

Dirección recursos pedagógicos:  
Alejandra Moreno Chaux  
Cristina Aziz dos Santos

Diseño gráfico:  
Carlos Muñoz ([www.cemuma.cl](http://www.cemuma.cl))

Imágenes:  
<https://www.istockphoto.com/>



Centro de Innovación  
en Liderazgo Educativo  
Líderes TP

[www.ciled.cl](http://www.ciled.cl)

