

VOCES DESDE EL TERRITORIO

Experiencias de liderazgo intermedio con foco en EMTP

Serie de entrevistas con actores del nivel intermedio que han impulsado experiencias de liderazgo exitosas en relación con la EMTP.

En estas conversaciones comparten con generosidad algunas de las claves de estas experiencias, así como reflexiones, aprendizajes y recomendaciones para otros líderes que estén trabajando en objetivos similares.

Visitas de evaluación y orientación a la EMTP:

La experiencia de la Agencia de Calidad

A partir del 2020, la Agencia de Calidad de la Educación empieza a hacer visitas de carácter piloto a establecimientos técnico profesionales realizando ajustes a los estándares de desempeño, considerando las necesidades más específicas de dicho nivel educativo. Ya en el 2021 se publican los Estándares Indicativos de Desempeño para la EMTP, con lo cual las visitas se han consolidado, entregando recomendaciones de mejora específicas para el nivel.

Entrevista a Mariela Vieyra Maldonado

Profesional Departamento de Evaluación de Procesos de Gestión Educativa. División de Evaluación y Orientación del Desempeño, Agencia de Calidad.

Liderazgo intermedio: Oficinas territoriales de la Agencia de Calidad

La Agencia de Calidad, como parte de los organismos que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), es una entidad del nivel central. Sin embargo, sus cinco oficinas macrozonales (Norte, Centro-Norte, Centro-Sur, Sur y Austral) distribuidas a lo largo del territorio nacional, llegan directamente a los establecimientos educativos y, por tanto, pueden ser consideradas de nivel intermedio. Respecto a lo anterior, los evaluadores de cada macrozona, a través de las visitas de evaluación y orientación, ejercen funciones relacionadas a la gestión de un liderazgo educativo intermedio con relación a los establecimientos bajo su jurisdicción.

1. El SAC y las visitas de la Agencia de Calidad

El **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)** contempla la participación de diversos organismos, uno de ellos la **Agencia de Calidad de la Educación**, la cual tiene a su cargo el Sistema de Evaluación y Orientación del Desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Su **objetivo es fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua** de la calidad de la educación que ofrecen, **a través de la generación de un sistema de visitas de evaluación.**

Desde 2012, las visitas evaluativas se realizan con foco en las cuatro dimensiones de la gestión escolar establecidas por los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos y sus Sostenedores (EID).

2. Inicio de las visitas con foco en TP

La **visita específica para liceos técnicos profesionales empieza el año 2020.** Si bien antes también visitábamos liceos técnicos profesionales, a través de la visita integral, desde los establecimientos TP había una petición de ajustar las visitas para que sus características particulares fuera más visibilizadas. Ellos nos decían: “Cuando ustedes nos visitan hay algunas cosas que son particulares del mundo TP que quedan fuera o que no son suficientemente relevadas”.

Así, y también a propósito de la política nacional de educación técnico profesional, **se empieza a diseñar una visita más específica para los liceos TP**, la cual empezó con cinco experiencias de carácter piloto.

De esta forma fuimos avanzando y **a la fecha, hemos realizado un poco más de 200 visitas específicamente a liceos técnico-profesionales.** Con toda esa experiencia, hemos revisado instrumentos y procedimos en las visitas, ajustándolos mejor a las características de la educación TP.

3. Particularidades de las visitas TP

Actualmente la visita a establecimientos TP es híbrida, por lo que considera actividades en terreno y actividades que son virtuales. **A la base de toda la visita se consideran 25 de los Estándares Indicativos de Desempeño para establecimientos que imparten formación técnico profesional,** especialmente los referidos a la **dimensión de articulación de trayectorias y con actores del mundo del laboral.**

Así, se realizan reuniones y algunas entrevistas con directivos de manera online. En los dos días en que los evaluadores van presencialmente a los liceos lo que hacen es hacer entrevistas grupales a estudiantes y a docentes; se realizan **observaciones** de aulas y en los **talleres de las especialidades** con una **pauta que es específica para la formación técnico profesional.** También se **observan las condiciones y equipamiento del establecimiento, cómo se organizan los recursos, y los insumos para la formación TP.**

4. El producto de la visita

Cada visita termina con un **reporte, el cual presenta la información respecto de los 25 estándares priorizados,** con su respectivo nivel de desarrollo y evidencia de por qué se califica así. Entonces, si el nivel de desarrollo de un estándar está incipiente, es porque no se realizan ciertas acciones, o si se reali-

zan, éstas no son sistemáticas. Además, se **describe la gestión del liceo en particular, identificando fortalezas y debilidades**, y realizando **recomendaciones asociadas a las debilidades** identificadas. Este reporte se entrega al director del establecimiento; al sostenedor; y siempre que sea posible al supervisor, o al departamento provincial que corresponda.

5. Perfil de evaluadores TP

El panel de evaluación está compuesto por dos **evaluadores que son quienes visitan a los establecimientos**. En el caso de los establecimientos TP, **intentamos que los evaluadores tengan experiencia en la EMT**, por ejemplo, que hayan sido docentes TP o trabajado en liceos TP. Además, buscamos que los **evaluadores se formen constantemente para entender las características y necesidades de este nivel educativo**.

6. Valoración de las visitas TP

Con relación al **impacto de estas visitas, en el 2023 la Agencia realizó una evaluación de éstas a través de un centro de investigación externo**. Se consideró una muestra de los liceos visitados y después de la recepción del informe, se hicieron grupos focales a actores de los distintos liceos de esta muestra que se trabajó. Los resultados de ese estudio mostraron que **todos los liceos visitados habían generado algún tipo de cambio después de la visita, y/o habían incluido en sus PME algunas de las recomendaciones del reporte**.

Además, en general hay una **valoración muy positiva respecto de la información entregada**. Tanto el que se presente la información asociada a estándares, como el hecho de que se presenten fortalezas y debilidades

y la consideración del contexto de cada liceo. También se destaca cómo estas **instancias de devolución de la información generan espacios de reflexión y discusión que son escasos, pero muy valorados dentro de los equipos de las comunidades educativas**.

En este sentido un comentario que nos hacen mucho es que de alguna forma esta es información que los establecimientos ya conocen y que les hace sentido, pero hay un **gran valor en que alguien con una mirada externa y en base a diversos instrumentos, sea capaz de levantar esta información, analizarla, sistematizarla, ordenarla, y traducirla en recomendaciones específicas**. De hecho, creo que eso es uno de los **aportes que pueden realizarse desde el nivel intermedio, ayudar a los establecimientos a contar con este tipo de diagnósticos y facilitar espacios de reflexión respecto a dicha información**.

7. Propósito orientado a la mejora

Algunos aspectos que han sido claves para lograr los buenos resultados de las visitas, es que desde el principio se plantea que **el propósito es evaluar la gestión para “orientar su mejora”**. Eso es súper importante y es algo que transmitimos siempre porque la visita no tiene como un resultado una calificación, ni está asociado a que después de esta visita la categoría de desempeño cambie, al contrario, es una evaluación “para la orientación”.

Muchas veces pasa que inicialmente frente a estas visitas de un actor externo, los equipos directivos se sienten ansiosos. Y acá también son relevantes diversas **habilidades de los evaluadores**, como desenvolverse con una **actitud muy responsable, ordenada, rigurosa, amable, formal**. Tener la **capacidad de**

“escuchar sin juzgar”, y ya cuando se presentan los resultados tener la preocupación de **entregar mucha información que le haga sentido a las comunidades educativas.**

8. Coordinación desde el nivel intermedio

Otro aspecto que ha resultado ser un facilitador, es que al momento de definir a qué establecimientos se va a visitar, se priorizan por un lado los liceos que necesitan más apoyo, a propósito de las categorías de desempeño o de los bajos resultados educativos. Pero además eso también **se discute con los territorios, es decir a partir de los comités SAC en cada macrozona**, donde además de la Agencia, participan el **Seremi, la Deprov, la Superintendencia y, en algunos casos, el Sostenedor** (sobre todo en aquellos territorios donde hay SLEP), con lo cual **se define cuáles son aquellos establecimientos que son más prioritarios de visitar.** Esta **coordinación entre diferentes organismos del nivel intermedio resulta clave para aprovechar de mejor forma las visitas.**

9. Consideración del contexto

Otro aprendizaje relevante es la importancia de **tener en consideración el contexto y ser capaces de adecuar ciertos criterios a la realidad o contexto específico.** Por ejemplo, a juicio del panel de evaluadores no es lo mismo evaluar cómo se vincula un liceo con el entorno productivo, en el norte del país, donde las empresas tienen mucho interés en la educación, que evaluar un liceo en el sur, que está en un sector rural y donde hay menos posibilidades de vinculación. En ese sentido, al momento de evaluar también es importante considerar tanto las **oportunida-**

des que hay en el territorio, como el hecho de que muchos de estos establecimientos están enfrentados a **contextos difíciles, a la desigualdad territorial.** Tener todo esto en cuenta es lo que **permite entregar orientaciones y recomendaciones que sean pertinentes.**

10. Desafíos para la mejora continua

Un desafío importante tiene que ver con **seguir formando evaluadores especialistas en TP.** Actualmente los evaluadores de la macrozona Centro-Norte, son los que han trabajado desde el piloto, construyendo y revisando los instrumentos por lo que son quienes tienen más experiencia en este nivel. Lo ideal sería que **pudiésemos tener más evaluadores en las distintas macrozonas con formación y conocimiento experto TP ya que ellos tienen relación y comprensión del territorio, respecto a sus sectores productivos, la vinculación con el medio, las características propias del sector y comunidades educativas.** De todas formas, vamos avanzando y, por ejemplo, este año se incorporó un panel en la macrozona Austral que está en Punta Arenas.

Un segundo desafío es la **articulación con los otros actores del nivel intermedio del sistema**, por ejemplo, con los supervisores de la Deprov y los sostenedores. Si bien se está fortaleciendo la relación, especialmente con los Servicios Locales de Educación Pública, es importante que todos estemos muy articulados y efectivamente usemos la información de las visitas a los liceos TP para nutrir el apoyo pedagógico a los establecimientos, haciendo sinergia y complementando nuestro quehacer en el proceso de fortalecimiento de la EMTP en Chile.

11. Vínculos y articulaciones

En este interés constante de promover la formación continua de los evaluadores, en algunas ocasiones **hemos logrado establecer buenos contactos con otras instituciones que nos permiten generar instancias formativas más ah doc.** Con el **CILED**, por ejemplo, hemos tenido **algunas charlas y talleres exclusivos para profesionales de la Agencia por el tema TP.** También hemos aprovechado distintos vínculos para generar espacios de conversación, de reflexión conjunta, por ejemplo, con algunas **redes de Futuro Técnico.**

Esto, junto con la relevancia de ir logrando un trabajo cada vez más articulado y de mayor sinergia entre los actores del nivel intermedio, creo que es clave para continuar mejorando e impulsando las visitas con foco en TP.

Otros recursos

Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Media Técnico-Profesional y sus Sostenedores

(2021). Ministerio de Educación de Chile, UCE (Unidad de Currículum y Evaluación).

Herramienta-Publicación

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo en la EMTP

(2021). CILED

Video

Confianza en líderes educativos

(2021). CILED.

Video

Empatía en líderes educativos

(2021). CILED

Video

Articulación en líderes educativos

(2021). CILED

Ficha y Video

Liderar la articulación con el sector productivo y social en la EMTP

(2023). CILED

Infografía

Articulación entre Sector Productivo y Establecimientos Escolares TP

(2023). CILED

Experiencias de liderazgo intermedio con foco en EMTP

Visitas de evaluación y orientación a la EMTP: La experiencia de la Agencia de Calidad

Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED)
www.ciled.cl

Año: 2024

Directora de Recursos Pedagógicos:
Alejandra Moreno Chaux

Equipo de apoyo:
Cristina Aziz

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz
www.cemuma.cl