



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

Nudos críticos en la gestión directiva de
establecimientos de Educación Media Técnico-
Profesional (EMTP) en Chile:
Desafíos para el Liderazgo

III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar

Leandro Sepúlveda

María José Valdebenito

Judith Jacovkis

Universidad Alberto Hurtado

Valparaíso
19 de Diciembre, 2018

PRESENTACIÓN

Problema Central

El sistema de formación técnico profesional en la enseñanza secundaria (EMTP), concebido originalmente para favorecer la transición temprana al mundo del trabajo de jóvenes que no continuarán una trayectoria post-secundaria, presenta fuertes tensiones:

- Reforma 1998 que establece su doble propósito de continuidad de estudios y/o inserción laboral
- Ambigüedad de la oferta formativa en establecimientos educacionales
- Demanda socio-política por desarrollo de *capital humano* en función de desafíos de la producción y el crecimiento, pero débil consideración del sistema y lo específico de la enseñanza media
- Aumento de las aspiraciones de estudiantes que no consideran su destino inmediato en el trabajo

Diagnósticos Recurrentes

- ✓ OCDE 2018: (a) problema de calidad y pertinencia (b) lazos con empleadores no son sistemáticos (c) débil articulación EMTP y ETS
- ✓ Comisión Nacional de la Productividad 2018: (a) necesidad de una nueva arquitectura institucional (b) necesidad de un marco regulatorio (marco de cualificaciones) (c) mayor y mejor relación con el sector productivo (d) definición de criterios para aseguramiento calidad TP
- ✓ Consejo Asesor Presidencial ETP 2018: requerimiento de una institucionalidad del sistema que favorezca desarrollo de trayectorias

Consecuencias en EMTP

- ✓ Sistema chileno está a medio camino entre sistemas comprensivos y segmentados. Ausencia de institucionalidad acentúa debilidad estratégica y nuclearización de las experiencias
- ✓ En este marco, los establecimientos EMTP deben cumplir con las mismas tareas y objetivos de cualquier otro establecimiento que imparte enseñanza media, pero con el agregado de una serie de tareas y obligaciones propias de la educación para el trabajo

Problema de Investigación

Analizar la gestión directiva y las formas de liderazgo existentes al interior de los establecimientos EMTP, considerando problemas y nudos críticos directamente vinculados al desarrollo de la formación diferenciada orientada hacia el mundo del trabajo

- diagnóstico y orientación vocacional de los estudiantes
- articulación entre formación general y formación en especialidades
- vinculación con el entorno (empresas y prácticas profesionales)

Metodología de la Investigación

Estudio Exploratorio Análisis de Casos. Selección de una muestra intencionada de centros educativos que imparten EMTP en tres regiones del país, la Región Metropolitana, la Región de Valparaíso y la IX Región de la Araucanía. 5 liceos y un sistema municipal de formación TP (3 establecimientos)

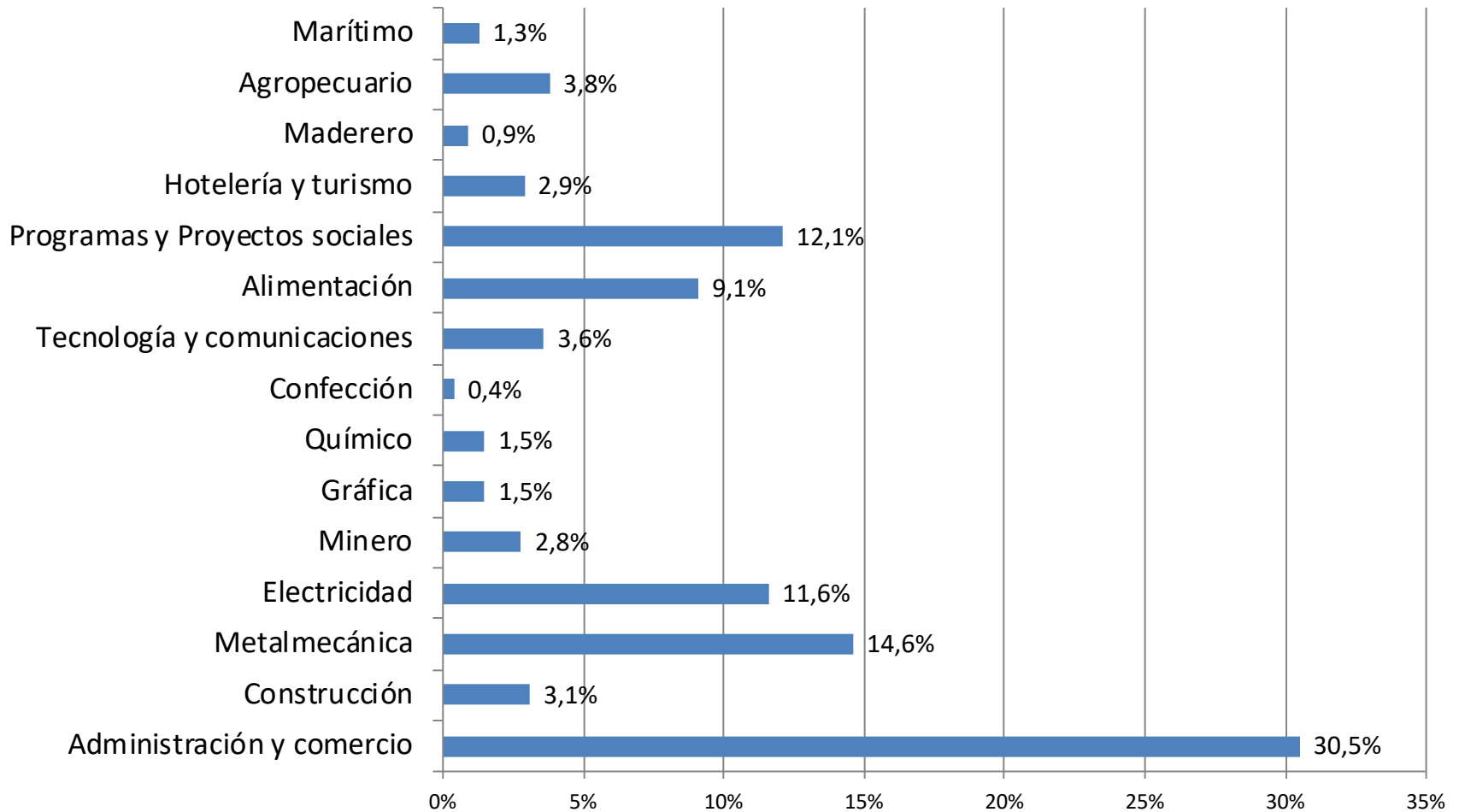
Casos	Dependencia Administrativa	Característica
Caso 1	Municipal	Solo EM 5 especialidades
Caso 2	Administración Delegada	Solo EM 6 especialidades
Caso 3	Particular Subvencionado	Solo EM 2 especialidades
Caso 4	Particular Subvencionado	Rural e Internado 1 especialidad
Caso 5	Particular Subvencionado	Polivalente 1 especialidad
Caso 6	3 liceos municipales	Básica y media; 4, 2 y 2 especialidades

CONTEXTO

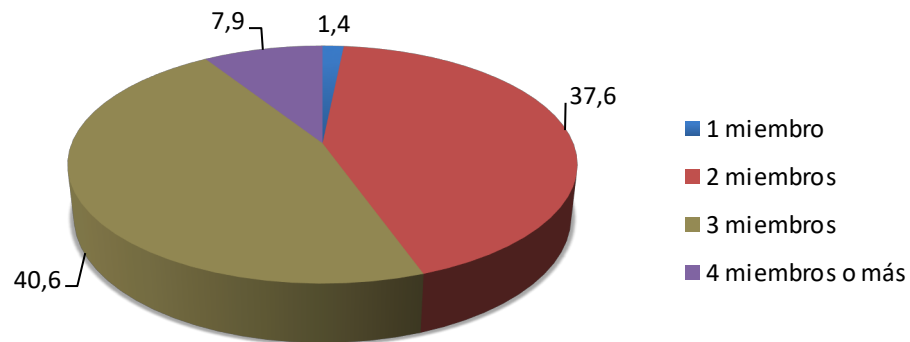
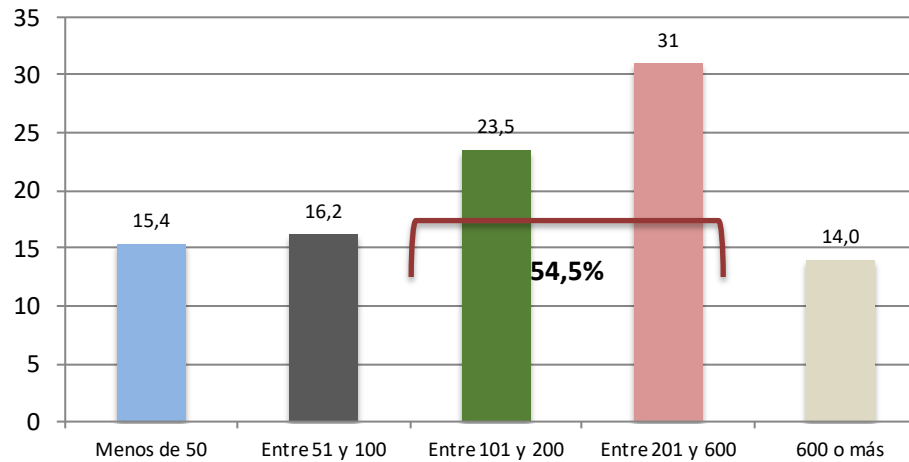
EMTP en la Actualidad

- 38% de la matrícula de grados 11 y 12 (3º y 4º medio). Tasa de participación más alta de América Latina
- Complejidad de la oferta: 15 sectores económicos, 35 especialidades, 17 menciones pero no responde, necesariamente, a requerimientos socio-productivos locales o regionales. La oferta depende, en gran medida, de las posibilidades de los sostenedores
- 949 establecimientos: 49,7% municipales, 40,7% particular subvencionados y 7,4% establecimientos de administración delegada
- El 70% de los establecimientos que imparten EMTP sólo brindan esa modalidad (y un 44% únicamente EM)
- Homogeneidad socio-económica; 64% de la matrícula dos quintiles más pobres; el 60% de los liceos TP se encuentra en el decil de mayor vulnerabilidad
- Problema de diferenciación social: alternativa educacional de *segundo orden*

Composición de Matrícula EMTP 2017



Establecimientos EMTP



PRINCIPALES RESULTADOS

1. El actual modelo de gestión de la EMTP ¿posibilita una adecuada elección vocacional de los estudiantes?

- La elección vocacional es una decisión que descansa en los estudiantes y sus familias
- La oferta formativa de los establecimientos es acotada y no existen (o si existen, son excepciones) mecanismos supra establecimiento de oferta formativa
- A mayor demanda, menor opción de elección (caso establecimientos AD)
- Todos los establecimientos utilizan mecanismos de información sobre especialidades impartidas, aunque también utilizan mecanismos de adscripción (Jefes de UTP y Jefes de especialidad)
- Aunque algunos actores reconocen que la elección vocacional es un problema (decisiones tempranas; elección *irracional* de estudiantes), en general, no se identifica esto como *un problema*

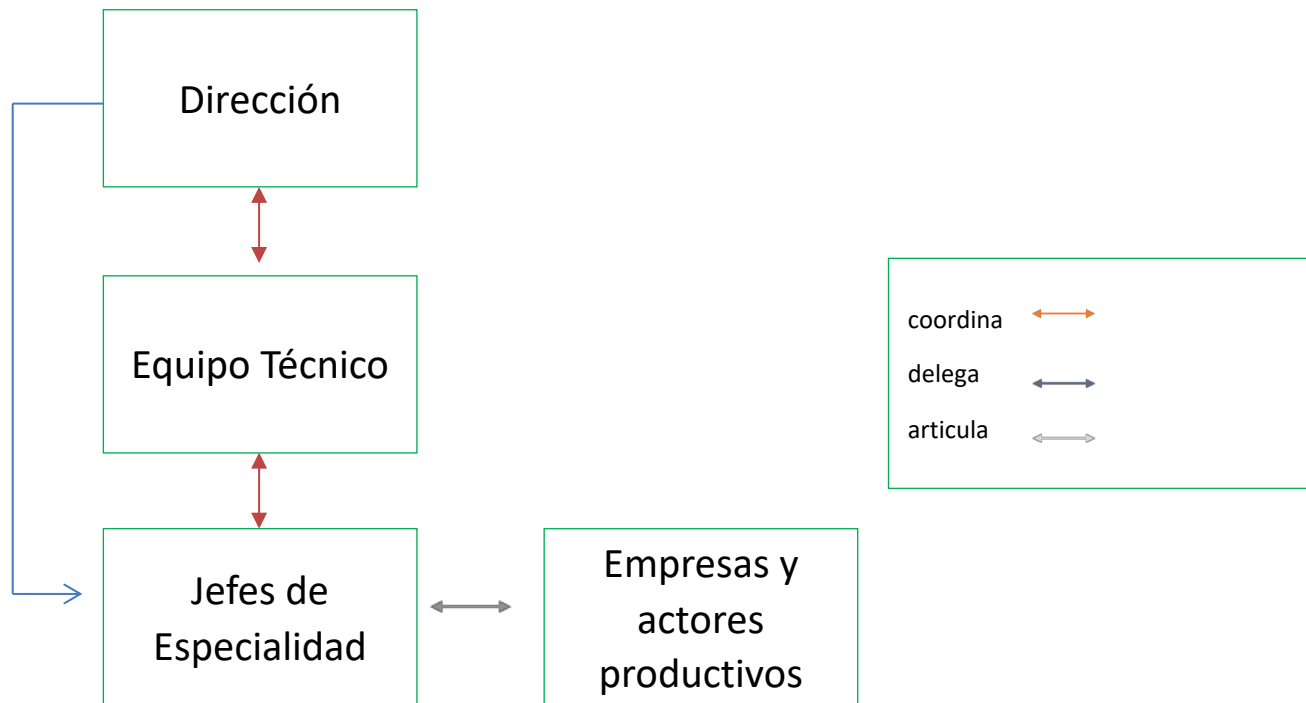
2. La articulación formación general/especialidades ¿Es un desafío de liderazgo?

- Existe consenso sobre este nudo. Algunos establecimientos evidencia la presión externa: exigencia de Agencia Calidad de la Educación
- Establecimientos con mayor orientación a salida laboral relativizan acciones en este campo
- Tareas se concentran en Jefes de UTP. Reconocimiento de una acción que demanda **liderazgo**: articulación de docentes. Dificultades en el sistema municipal; compromiso de actores
- Experiencias innovadoras aunque aún débiles (Casos excepcionales de mayor desarrollo; docentes de ciencias colaboran en formación diferenciada; figura de profesores pares)
- Incidencia de medición SIMCE y consecuencias punitivas concentran la preocupación de equipos directivos en el nivel de primer ciclo de EM

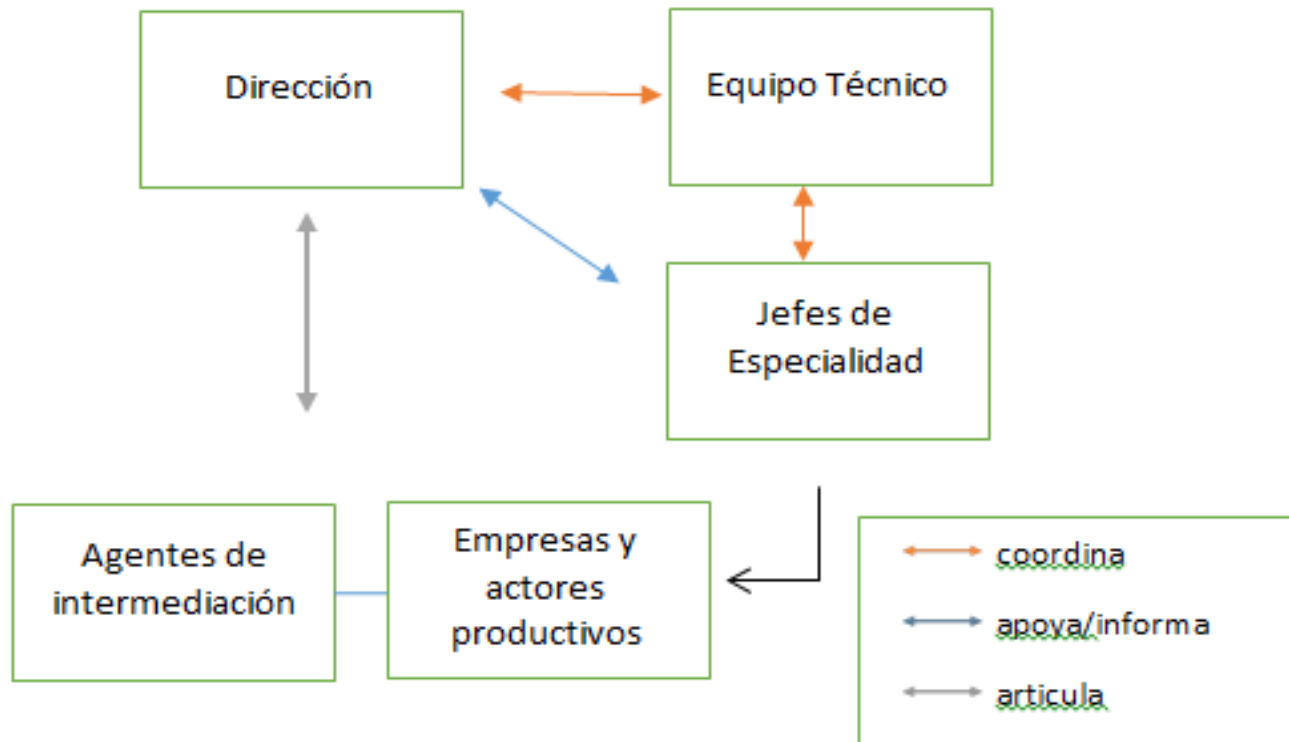
3. Vinculación con el entorno; principal desafío de la EMTP

- Vinculación con el sector productivo es un problema no resuelto para la mayoría de los establecimientos educacionales
- El vínculo depende, fundamentalmente, de la capacidad de gestión de los jefes de especialidad. En este caso, predomina una figura de *liderazgo delegativo*: Directores no tienen capacidad de gestión y su conocimiento del sector es, en muchos casos, solo general.
- El modelo institucional centrado en la capacidad de gestión de los establecimientos por sí mismos solo es posible en la medida que exista un soporte institucional extra.
- El caso 6 representa una experiencia de interés para el sistema municipal: relevancia de agentes/instituciones de intermediación

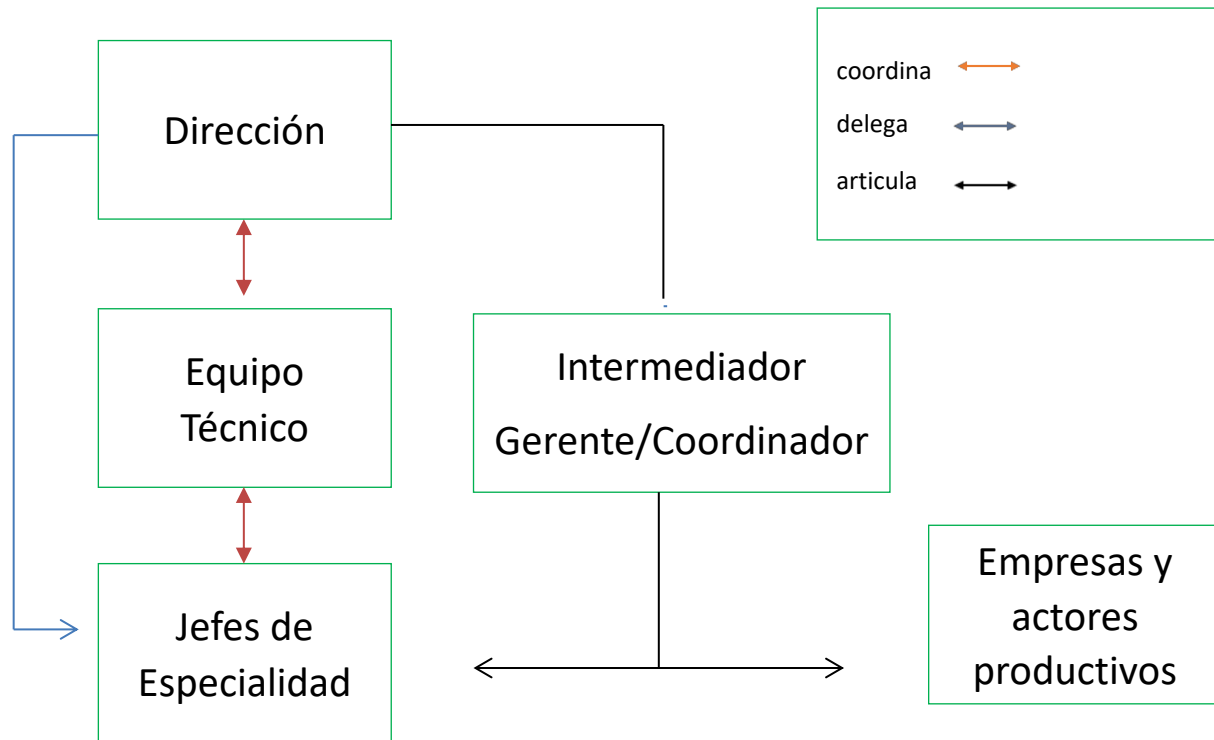
Modelo *Delegativo*



Modelo de articulación y apoyo



Modelo de Intermediación



Modelos Tipo de Gestión TP

Modelo Orientación Estratégica	Elección vocacional	Articulación Curricular	Desarrollo Profesional Docente	Vínculo con entorno Productivo	Factor Objetivo Estratégico
Modelo Inclusión laboral temprana	- elección inicial + acompañamiento y desenlace	débil	+ actualización profesional -competencias pedagógicas	fuerte	Sostenedor
Modelo comprensivo	+/- elección inicial +/- acompañamiento y desenlace	fuerte	+ competencias pedagógicas - actualización profesional	+ -	Presiones externas (SIMCE)
Modelo Inclusión Social	- elección inicial - acompañamiento y desenlace (educativo-laboral)	ambiguo	- competencias pedagógicas - actualización profesional + clima y convivencia	débil (vínculo con redes sociales)	Sostenedor (organizaciones Religiosas) Entorno

CONCLUSIONES

Conclusiones

- La formación EMTP debe hacer frente a una serie de nudos específicos de gestión que interrogan acerca de las formas de liderazgo educativo que pueden ponerse en juego para su adecuado enfrentamiento
- Por lo general, existe un débil enfrentamiento de algunos desafíos estratégicos (orientación vocacional; articulación curricular), aunque existen mecanismos institucionales para hacerles frente. Estos nudos, muchas veces, no dependen exclusivamente de la gestión de los liceos y constituye un problema del sistema en su conjunto
- La relación con el entorno productivo es un problema extendido, y solo es posible observar formas satisfactorias de resolución cuando existe un soporte institucional del sostenedor para facilitar esta tarea

Conclusiones

- Las expresiones de liderazgo se verifica, en la mayoría de los casos, en una modalidad **delegativa** (Directores —→ Jefes de especialidad) muy particularmente en la relación con las empresas y el mundo productivo
- Una segunda forma de liderazgo, *puertas adentro*, corresponde a al liderazgo de **coordinación**. En la mayoría de los casos lo ejercen los Jefes de UTP, con mayor o menor injerencia del equipo directivo, aunque el tema es propio de la gestión directiva
- La tercera forma de liderazgo, corresponde a una modalidad de **intermediación** y ocurre en establecimientos donde existe una fuerte orientación a la formación para el empleo de los estudiantes, o bien, como en el caso del sistema municipal analizado, se reconocen las limitaciones de la gestión de los establecimientos como unidades independientes

Conclusiones

- Donde predomina una forma de liderazgo que recae en los Jefes de Especialidad, se evidencian dos problemas (a) depende de las redes específicas que estos tienen o han construido en el tiempo y (b) denota una consideración menor de este nudo en los *temas directivos*, toda vez que jefes de especialidad o coordinadores TP no participan en equipo de dirección.
- Para el sector municipal, la existencia de una intermediación por parte del sostenedor representa una interesante alternativa. Relevante para discutir la figura de servicios locales de educación para el caso de la EMTP
- Los desafíos de futuro del sistema interrogan sobre la orientación formativa: crecimiento de aspiraciones de estudiantes y mayor tasa de ingreso a educación superior constituyen un antecedente relevante en esta dirección.