



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Educación
Programa de Magíster en Educación, Mención
Dirección y Liderazgo Educativo

Ejercicio del Liderazgo en la formación Técnico Profesional: Una revisión sistemática de la literatura.

Proyecto de grado presentado en formato artículo a la Facultad de
Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado
académico de Magíster en Educación con mención en Dirección y
Liderazgo educacional

Profesor Guía
Ricardo Sepúlveda Sanhueza

Estudiante
Fernanda Nahuelhual Cares

Diciembre de 2021
Santiago, Chile

Ejercicio del Liderazgo en la formación Técnico Profesional: Una revisión sistemática de la literatura.

Resumen: Se ha relevado y estudiado la influencia y prácticas del liderazgo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, gran parte de la literatura se ha centrado en contextos de formación científico humanista y escasamente en instituciones de enseñanza técnico profesional, la cual posee características y dinámicas propias. La presente revisión de la literatura tiene como propósito analizar las diferentes prácticas de liderazgo que se ejercen en la formación técnico profesional al interior de escuelas secundarias. Se realizó una búsqueda en las bases de datos Web of Science y Scopus, incluyendo estudios asociados a ciencias sociales y educación, en el período de tiempo comprendido entre el año 2000 y 2020 en los idiomas inglés y español. Los resultados indican que las diferentes prácticas de liderazgo desarrolladas en este tipo de instituciones son de gran importancia dado su vínculo con la futura empleabilidad de los estudiantes como también su relevancia para la formación de habilidades y competencias técnicas y profesionales. Se concluye que la formación técnico profesional es un contexto educacional que requiere mayor estudio desde el ejercicio del liderazgo y sus prácticas, formación de directores y políticas públicas.

Palabras clave: liderazgo; educación; enseñanza técnico profesional.

Título: Leadership practices in vocational education. A systematic review

Abstract: The influence and leadership practices in the student learning process have been studied, however, a large part of the literature has focused on contexts of humanistic-scientific training and scarcely on professional technical teaching institutions, which have their own characteristics and dynamics. The present literature review aims to analyze the different practices that are carried out from the leadership in the teaching-learning process in the context of technical education. A search was carried out in the Web of Science and Scopus databases, including studies associated with social sciences and education, in the period of time between 2000 and 2020 in the English and Spanish languages. The results indicate that the different practices managed and developed from educational leadership are of great importance in the connection with the employability of students as well as their positive relationship in the formation of skills and competencies. It is concluded that technical training is an educational context that must be approached from the development of public policies, training of directors and as a research topic.

keywords: Leadership; education; vocational education

Sumario: 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Resultados. 4. Discusión. 5. Conclusión. 6. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

Entre los distintos tipos de enseñanza secundaria que existen en el sistema educacional en diversos países del mundo, la formación Técnico Profesional es una modalidad de gran importancia para muchos estudiantes, debido a que presenta una conexión con el mundo laboral (Sepúlveda 2016; Okolie & Yasin, 2017; Arias, Farías, Gónzales-Velosa, Hunneus y Rucci, 2007) y es una alternativa que muestra un perfil estudiantil diferente, destacando habilidades y competencias a desarrollar que no se evidencian en otro contexto de formación. De la misma forma este tipo de educación es una alternativa que ha presentado un crecimiento importante y diversificación respecto a las especialidades que ofrece en la actualidad (Cabezas, Dussailant, & Larrañaga 2014; Sepúlveda & Valdebenito, 2017).

En los diferentes establecimientos de este contexto de enseñanza en los últimos niveles de formación, los estudiantes realizan de forma paralela a las asignaturas tradicionales, los módulos correspondientes a la especialidad que cada alumno eligió para conseguir un título técnico profesional. Estas van desde el tipo comercial y técnico, industrial o agrícola, gastronómico y forestal, por lo que a partir del desarrollo de éstas áreas, los estudiantes pueden adquirir diferentes habilidades que les permitirá desenvolverse en el ámbito laboral (Denegri, 2005). Desde esta perspectiva, Sevilla y Sepúlveda (2016) argumentan sobre la importancia de implementar acciones que propicien distintos saberes en los programas de estudio en la enseñanza media técnico profesional. Dichas articulaciones se orientan a vincular los establecimientos educacionales bajo alianzas con empresas o lugares de empleo dónde se realizan las prácticas profesionales. De esta manera, se promueve un nexo para el desarrollo de las especialidades con las demás asignaturas, contenidos y habilidades propias del currículum tradicional.

El liderazgo en la formación técnico profesional es de gran relevancia, debido al impacto que produce en los establecimientos, ya que se puede lograr la construcción de una visión compartida y por lo tanto establecer un foco en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Adams & Gamage, 2008) como también se establece una vinculación entre el liderazgo y la eficiencia, productividad y sostenibilidad de este contexto educativo (Crossman & Cameron, 2014). De igual forma, es importante considerar que el liderazgo es clave para los procesos pedagógicos como también para los resultados que se obtienen dentro de los establecimientos (Hallinger, 2009). Por consiguiente, es fundamental definir en primera instancia qué se entiende por liderazgo instruccional. Hallinger (2009) lo define como una labor en dónde la capacidad de movilizar e influenciar a otros es clave para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en cada establecimiento (Hallinger, 2009). En consecuencia, se debe destacar la influencia de los líderes pedagógicos para apoyar y dirigir los procesos educativos, que en el caso de la enseñanza técnico profesional se materializa a través de la integración, colaboración y articulación disciplinar. De igual forma, Volante (2012) recalca que la influencia del liderazgo en los procesos educativos es de gran importancia, ya que cuando el objetivo de los líderes es maximizar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, los diferentes procesos

educativos se orientan y se articulan a dicho foco. Bajo esta misma línea, Robinson et al. (2017) señala que, dentro de las principales dimensiones del liderazgo educativo, el planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum permite un mayor involucramiento de los equipos directivos en este proceso, ya que hay un apoyo directo a la enseñanza. Sin embargo, cuando no se logra dicha visión se producen diferentes formas de desarticulación, la cual puede darse en múltiples ámbitos de la formación técnico profesional, ya sea de forma interna como también en el establecimiento de redes con empresas y futuras fuentes laborales. Algunos informes (Cabezas et al, 2014) evidencian la falta de estrategias pedagógicas como también algunos problemas asociados a los estudiantes que egresan de la enseñanza media técnico profesional, tales como la falta de habilidades para desenvolverse en el ambiente laboral (Sevilla & Sepúlveda, 2019). Si bien es cierto en los últimos años se ha puesto el foco en este contexto de enseñanza, destacando la necesidad de fortalecer las conexiones con los diferentes espacios de desarrollo laboral, como también la importancia del ejercicio del liderazgo para llevar a cabo la visión compartida en los establecimientos educativos, existe escasa sistematización de la evidencia en este tipo de formación educacional (Sepúlveda & Valdebenito, 2019).

Bajo esta premisa, es que resulta fundamental sistematizar la literatura sobre liderazgo en la formación técnico profesional como también conocer, profundizar y analizar la modalidad de la formación, relevando la relación que existe con el mundo laboral, como también la influencia de las prácticas de los líderes educativos (Robinson, Lloyd & Rowe 2014; Volante, 2012), ya que de esta forma se podría lograr articulación y se conseguiría potenciar un trabajo conectado, colaborativo y vinculado entre disciplinas, como también establecer una mayor relación con empresas e industrias en donde los estudiantes puedan desarrollarse laboralmente.

Por lo tanto, es de gran relevancia dimensionar los alcances, características, transformaciones y políticas públicas que ha experimentado la enseñanza técnico profesional en los diferentes países en los que se desarrolla esta formación académica, ya que su desarrollo está íntimamente relacionado con las actividades económicas de los distintos territorios, como también las que presenta en la actualidad. Esta formación diferenciada se ha concebido como un modelo de educación profesional de carácter modular basada en un enfoque de competencias (Sepúlveda & Valdebenito 2017). De la misma forma, en este contexto de enseñanza la formación de habilidades, competencias y conocimientos a desarrollar en el ambiente laboral se realiza a través de programas y orientaciones diseñadas de forma única para esta formación académica.

Un referente sobre este tipo de enseñanza es lo que ocurre en Alemania, en dónde se desarrolla con un importante énfasis en el nexo con las empresas como también en una búsqueda constante hacia mejores prácticas, sin embargo, se enfatiza en la necesidad de mejorar las políticas públicas hacia este contexto de enseñanza (Misko, 2006). España es otro ejemplo en el que se reconoce su importancia respecto a la atención de estudiantes en riesgo de vulnerabilidad económica que optan por esta formación (Abiétar, Navas, Fernando Marhuenda & Salvà 2017). En países como

Suiza, esta formación, funciona como una antesala del mundo productivo, de la misma forma, la participación activa de las empresas en el sistema dual proporciona un fuerte vínculo con el mercado laboral y lo que ocurre dentro de este (Lamamra, 2017). En el caso de este contexto de enseñanza en Inglaterra, se reconoce la importancia y la contribución que realiza este tipo de formación tanto a estudiantes como al desarrollo económico del país (Wolf, 2011). En lo que respecta a Estados Unidos, presenta proyecciones como también problemáticas y contradicciones. Por un lado, se cuestiona en algunos casos debido a que muchos estudiantes no prosiguen estudios en la universidad, sin embargo, desde otra perspectiva sirve como una red para aquellos que no logran llegar a completar estudios superiores, por lo que al tener una formación técnico profesional reducen el riesgo de no contar con una fuente laboral (Arum & Shavit, 1995). En el caso de América Latina, las distintas políticas públicas y las agendas sociales han incorporado esta formación a sus agendas, realizando actualizaciones de las especialidades y recalcando la importancia de su desarrollo para avanzar en igualdad e inclusión laboral (Comisión económica para América Latina y El Caribe, 2020) lo que demuestra su complejidad, mayor alcance y cobertura. De la misma forma, se reconocen sus problemáticas y limitaciones respecto a los aprendizajes que desarrolla. (Sepúlveda y Valdebenito, 2019). Dentro de la experiencia local en Chile, existe un alto porcentaje de estudiantes de enseñanza media que escogen este contexto de enseñanza, lo que demuestra su crecimiento y diversificación en el último tiempo (Ministerio de Educación, 2015). De acuerdo con la información que entrega el ministerio de educación (2015) la educación técnico-profesional desde sus inicios ha presentado cambios, como también se han creado normativas y regulaciones para su funcionamiento y fortalecimiento. En la actualidad, cerca de 285.304 jóvenes estudian alguna de las especialidades reconocidas por el currículum vigente en los más de 950 establecimientos educacionales que imparten esta formación a lo largo del país (Sepúlveda & Valdebenito, 2017). El Informe de OCDE sobre la educación en Chile (2017) indica que, en este sector formativo, la inexistencia de instrumentos de evaluación y supervisión dificulta que las instituciones desarrollen propuestas funcionales a los requerimientos del mundo productivo. La literatura especializada sobre este tipo de formación a nivel internacional resalta la importancia de diversificar prácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje en este contexto, como también de establecer vínculos con las áreas de trabajo para el posterior desarrollo de los estudiantes (McCrone, O'Beirne, Sims & Taylor, 2015).

Si bien es cierto, existen revisiones sistemáticas de la literatura sobre el liderazgo en la enseñanza técnico profesional, éstas abordan la realidad local de los Estados Unidos (Crossman & Cameron 2014) y no específicamente desde la mirada del liderazgo. El presente estudio tiene como objetivo analizar las diferentes prácticas de liderazgo en el contexto de la enseñanza secundaria al interior de la formación técnico profesional, por lo que se espera que este trabajo sea un aporte a la conexión entre el ejercicio del liderazgo y dicho contexto de enseñanza.

2. Metodología

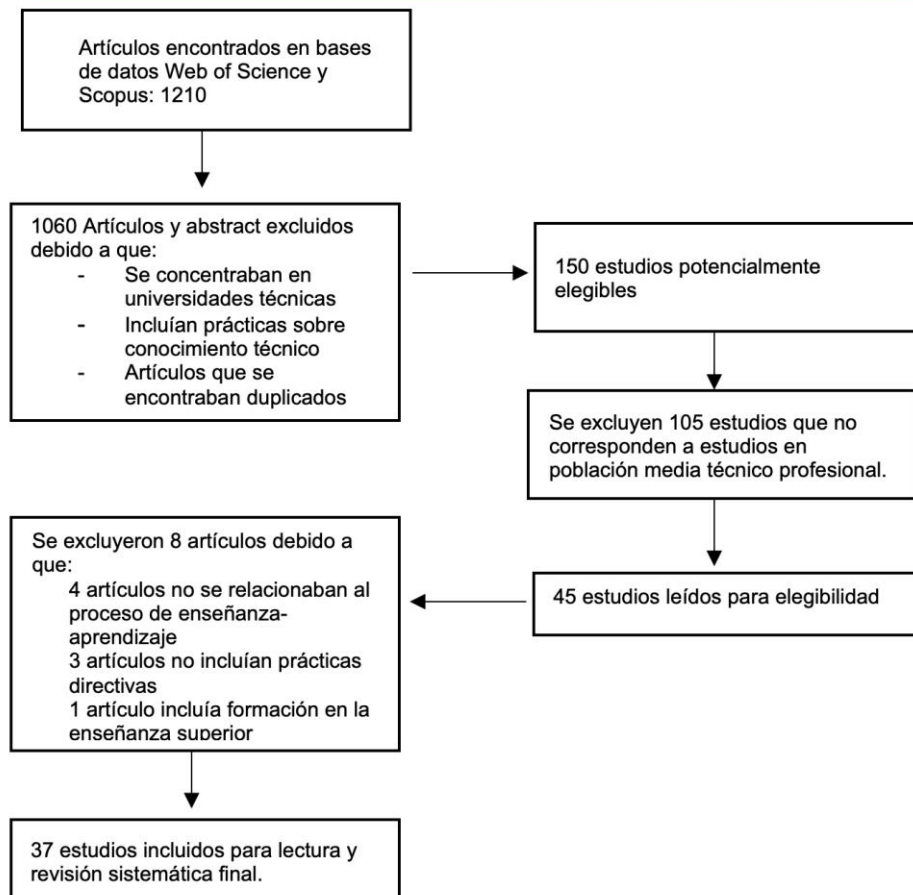
La presente revisión sistemática de la literatura, resume los hallazgos encontrados en torno a las prácticas del liderazgo en el contexto de la enseñanza técnico profesional secundaria. La búsqueda de artículos se realizó utilizando las bases de datos Web of Science y Scopus, debido a que cuentan con una amplia colección de bases de datos bibliográfica. La estrategia de búsqueda incluyó términos relacionados con liderazgo educacional y enseñanza técnico-profesional. Las palabras claves utilizadas fueron (vocational OR technical) AND (school OR education) AND (leadership OR directive). Dicha búsqueda fue realizada en agosto de 2021. Se identificaron títulos y resúmenes de los estudios, los cuáles fueron evaluados para identificar aquellos que cumplieran con los criterios de elegibilidad. Los estudios que se incluyeron corresponden a artículos empíricos y teóricos, que se refieran a prácticas ejercidas desde el liderazgo en la enseñanza técnico profesional. Se excluyó la literatura sobre enseñanza superior técnico profesional y literatura publicada antes del año 2000. Después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se logró contar con un número preliminar de 150 estudios, de los cuáles se excluyen 105 artículos a través de abstract, debido a que no se ajustaban a los criterios de inclusión ya que incluían temáticas como universidades técnicas, no incluían prácticas del liderazgo o hablaban del liderazgo como habilidad estudiantil. Posteriormente, 45 artículos fueron leídos a texto completo para verificar si se encontraban dentro de los criterios de inclusión. Se excluyeron 8 artículos ya que no relacionaban prácticas del liderazgo con el proceso de enseñanza-aprendizaje de estudiantes en la formación técnico profesional. Finalmente, la sistematización dio como resultado 37 artículos finales para la revisión.

A partir de la selección de los artículos se identificaron diferentes prácticas ejercidas a partir del liderazgo que se vinculan, relacionan y orientan hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje en este contexto de enseñanza. Desde las prácticas encontradas, se fueron reunidos en categorías, las cuáles se exponen en los resultados.

3. Resultados

A partir de la sistematización de los artículos se pueden establecer diferentes categorías para una comprensión y análisis del liderazgo en el contexto de la formación técnico profesional. Los resultados se orientan desde diferentes modelos de liderazgo aplicados a esta formación, se destacan características, roles y funciones de los directivos, las prácticas y vínculos entre docentes y líderes como también la conexión que se da entre las prácticas directivas y la empleabilidad de los estudiantes. De igual manera se reconocen algunos obstáculos y desafíos desde el ejercicio del liderazgo en la formación técnico profesional.

Identificación de estudios a través de bases de datos



Fuente: Elaboración propia

Año	Primer autor	Título	Revista (Fuente)	País	Tipo de estudio	Base de datos	Técnicas de recolección de datos
2000	Hsiao, H	The Effects of Reform in Principal Selection on Leadership Behavior of General and Vocational High School Principals in Taiwan	Educational administration quarterly	Taiwán	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2002	Kang, T	An empirical study of Chinese leadership in vocational high schools: the relationships between principals' leadership behaviors and teachers' organizational commitment	5th uicee annual conference on engineering education, conference proceedings: student-centered engineering education	Taiwan	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2002	Chang, R	The study of the relationship between principals' leadership behaviours and teachers' organisational commitments in vocational high schools	3rd asia-pacific forum on engineering and technology education, forum proceedings	Taiwan	Cuantitativo	Web of Science	Análisis documental y cuestionarios.
2003	Falk, I	Designing effective leadership interventions: a case study of vocational education and training	Leadership & Organization Development Journal	Australia	Cualitativo	Scopus	Análisis de documentos, entrevistas individuales y grupales
2004	Chen, F	A study of the factors influencing organizational innovation in Taiwan's senior vocational high schools	8th baltic region seminar on engineering education, seminar proceedings	Taiwan	Cualitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2005	Liang, M,	Relationships between leadership powers and leadership effectiveness of deans of student affairs at vocational high schools	9th Baltic Region Seminar on Engineering Education, Seminar Proceedings	Taiwan	Cualitativo	Web of Science	Uso de cuestionario

2008	Hsiao, H.	Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan	International Journal of Educational Development	Taiwan	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas semi estructuradas
2009	Hsiao, H	The Influence of Transformational Leadership and Support for Innovation on Organizational Innovation: from the Vocational High School Teachers' Perspective	2009 international conference on industrial engineering and engineering management, vols 1-4	Taiwán	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2011	Chang, J	Besides Using Transformational Leadership, What Should Schools Do to Achieve Innovation?	Asia-pacific education researcher	Taiwán	Cualitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2012	Park, J H	The effects of principal's leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change	Asia pacific education review	Corea del sur	Cualitativo	Web of Science	Uso de cuestionarios y entrevistas semi estructuradas
2012	Khasawneh, S	The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan	Educational management administration & leadership	Jordania	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2012	Jappinen, A	Organizational transition challenges in the Finnish vocational education - perspective of distributed pedagogical leadership	Educacional studies	Finlandia	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas semi estructuradas
2013	Song, J	Influential factors for knowledge creation practices of CTE teachers: mutual impact of perceived school support, transformational leadership, and work engagement	Asia pacific education review	EEUU	Cualitativo	Web of Science	Uso de cuestionario

2013	Chen, Y	Leadership for sustaining pedagogical innovations in ict implementation: a case study of a taiwanese vocational high school	Proceedings of the iadis international conference e-learning 2013	Taiwan	Cualitativo	Web of Science	Cuestionarios y entrevistas semi estructuradas
2014	Meirawan, D	Schools Partnership with Industries Towards Learning Effectiveness in Vocational School	Proceedings of the 3rd upi international conference on technical and vocational education and training	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2015	Ahmad, H	Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics	World conference on technology, innovation and entrepreneurship	Malasia	Cualitativo	Web of Science	Entrevista en profundidad y recolección de curriculum vitae
2015	Trisno, B	The Key Factors Affecting Internal Quality Education Services in Secondary Vocational Schools	Proceedings of the 3rd upi international conference on technical and vocational education and training	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Entrevistas
2015	Ahmad, H	Exploration of leadership in technical, vocational, education and training, lesson to be learned	Advanced science letters	Malasia	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas y análisis documental
2015	Mulyani, H	The Effectiveness of the Vocational High School	Proceedings of the 6th international conference on educational, management, administration, and leadership (6th icemal 2016)	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2016	Sobandi, A	Principal Leadership, School Climate, and School Productivity at Vocational School in Bandung	Proceedings of the 2016 global conference on	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario

2016	Sitanggang, N	Investigating Leader Skills that Effect Leadership Effectiveness: A Case Study on Vocational High School Headmaster	business, management and entrepreneurship Proceedings of the 2015 international conference on innovation in engineering and vocational education	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2016	Gessler, M	The effect of political decentralization on school leadership in German vocational schools	Educational Management Administration and Leadership	Egipto	Cualitativo	Web of Science	Análisis documental y entrevistas
2017	Fathurrahman	Principal's charismatic leadership in vocational teachers supervision based on islamic boarding school	Proceedings of the 2nd international conference on educational management and administration (coema 2017)	Indonesia	Cualitativo	Web of Science	Observación, entrevista y estudio de observación
2017	Ibrahim, B	Championing TVET Malaysia through Leadership, A Malaysian Leader's Experience	Pertanika journal of social science and humanities	Malasia	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas semi estructuradas
2018	Soputan, G	The Principal's Roles in Revitalizing Vocational High School	Proceedings of the 5th upi international conference on technical and vocational education and training (ictvet 2018)	Indonesia	Cualitativo	Web of Science	Entrevista y discusión de grupos focales
2018	Azizpouryan, A	Designing the Structural Model of the Entrepreneurial Education System in Technical and Vocational Schools and Presenting a Model for its Improvement	Revista publicando	Irán	Cuantitativo y cualitativo	Web of Science	Entrevistas semi estructuradas

2018	Draaisma, A	Process description of a dialogue-focused intervention to improve career guidance policy in three schools	Australian journal of career development	Holanda	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas y observación
2018	Jumintono M	Vocational education principal of leadership: A case study in East Nusa Tenggara	Journal of Social Sciences Research	Malasia	Cualitativo	Scopus	Entrevista y discusión de grupos focales.
2018	Gonzalez, M	Vocational education institution leaders' virtues and educational leadership profile in latvia: a personality perspective of education quality	Human, technologies and quality of education	Letonia	Cuantitativo y Cualitativo	Web of Science	Cuestionario y entrevistas semi estructuradas
2018	Metroyadi A	Instructional Leadership Strategy Principal in Improving the Quality of Graduates of Public Vocational School 1 Barabai	Proceedings of the 1st international conference on creativity, innovation and technology in education (ic-cite 2018)	Indonesia	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas, observación y análisis documental
2018	Toha, M	The Effect of Leadership, Organizational Culture, and Competency on Teachers' Performance in Ibu Kartini Vocational High School Semarang	Engineering international conference (eic2017)	Indonesia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario
2018	Sumual, H	The Implementation of Vocational High School Management Strategy	Proceedings of the 5th upi international conference on technical and vocational education and training (ictvet 2018)	Indonesia	Cualitativo	Web of Science	Observación, entrevistas y grupos focales
2018	Kairys, R	The influence of gender on leadership in education management	International Journal of Educational Management	Australia	Cuantitativo	Web of Science	Encuesta en línea

2019	Gonzalez, M	Students' and staff perceptions of vocational education institution heads' virtues	Quality assurance in education	Letonia	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas estructuradas
2019	Bouwman S, M	Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members	Educational management administration & leadership	Holanda	Cualitativo	Web of Science	Entrevistas individuales y grupales
2020	Imboden, S	Leadership at Vocational Schools. An Empirical Review and Ways of Enhancing It	Zeitschrift fur padagogik	Alemania	Cuantitativo	Web of Science	Entrevistas semi estructuradas
2020	Nashir, I	Modified Delphi Technique: The Development of Measurement Model for Innovative Instructional Leadership in Technical and Vocational Education Systems	Journal of technical education and training	Malasia	Cuantitativo	Web of Science	Uso de cuestionario

Fuente: Elaboración propia

3.1 Estilos de liderazgo en la enseñanza técnico profesional.

Dentro de la revisión de artículos, existen diversos estudios que reconocen y analizan un estilo en particular de liderazgo precisado como liderazgo transformacional en la enseñanza técnico profesional, reconociendo la relación de este estilo liderazgo con el aprendizaje de los estudiantes como también con las innovaciones que se pueden llevar a cabo en este tipo de formación. Desde este escenario, Park (2012) en este estudio analiza los impactos del estilo de liderazgo del director en el apoyo para la innovación a través de un clima de innovación. Se da cuenta que el clima escolar que apoya la innovación se ve significativamente afectado por el estilo de liderazgo del director en el proceso de cambio escolar. Desde la perspectiva de Hsiao, Lee & Tu (2012), se reconocen efectos directos del liderazgo transformacional en los resultados escolares, incluida la satisfacción laboral de los profesores, la eficacia escolar y el rendimiento de los estudiantes. Respecto a esto se señala que el liderazgo transformacional es significativamente positivo. Por otro lado, se menciona que el liderazgo transformacional afecta las prácticas de creación de conocimiento en la formación técnico profesional (Song, Bae & Park, 2013). Bajo esta misma línea, se menciona que el liderazgo transformacional está relacionado con la organización del aprendizaje en este contexto de enseñanza, como también con la innovación que se produce en esta formación (Chang, Hsiao & Tu, 2011). Este modelo de liderazgo es determinante para la innovación organizacional (Hsiao, Chang & Tú 2009). Respecto a la relación del liderazgo transformacional, prima en los líderes escolares y cómo este comportamiento es evaluado de manera positiva por los demás miembros de la comunidad educativa (Imboden, Serge, Schumann, Stephan, & Conrad, Matthias 2020). Asimismo, se reconoce que ha existido un estigma negativo en torno a la formación técnico profesional, sin embargo este estigma ha ido evolucionando en parte gracias a los líderes educativos, los cuáles han demostrado tener un liderazgo transformacional (Ibrahim & Ahmad, 2017).

Desde la perspectiva de Draaisma, Meijers & Kuijpers (2018) se menciona la importancia de combinar el liderazgo transformacional con el liderazgo instruccional ya que cuando estos trabajan de forma simultánea se crea un clima y espacio de diálogo entre directivos y docentes, lo que eventualmente estimularía un ambiente de aprendizaje para los y las estudiante (Draaisma, Meijers & Kuijpers 2018).

Respecto a las relaciones de los líderes con los docentes en la formación técnico profesional, resalta el carácter dinámico del liderazgo distribuido y el papel central de las interacciones en la determinación de los roles de líder y seguidor. De igual manera se releva la relación recíproca entre el liderazgo distribuido y el aprendizaje en equipo: las actividades de aprendizaje dan forma a las relaciones líder-seguidor, y estas relaciones dan forma a nuevas actividades de aprendizaje (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder 2019). De la misma forma, Jäppinen y Maunonen-Eskelinen (2012) recalcan la importancia del liderazgo pedagógico distribuido a través de un estudio en diferentes establecimientos de formación profesional en Finlandia. Se resalta que para apoyar las trayectorias de aprendizaje de los

estudiantes, se requiere prestar especial atención a las prácticas colaborativas del personal.

Jariah (2018) recalca que la formación técnico profesional es una institución de educación formal que se espera que cree jóvenes emprendedores, trabajadores competentes en sus campos. Por esta razón, es necesario tener un proceso de aprendizaje eficaz ya que se demuestra que el liderazgo instruccional es la asistencia para la implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje que incluye actividades: planificación, implementación y evaluación del aprendizaje con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y resultados.

Chen, Chen, Wu & Tang (2013) realizan un estudio en un establecimiento en Taiwan en donde investigan los enfoques de liderazgo. Los resultados dan cuenta que el liderazgo colaborativo es fundamental para apoyar el cambio y la mejora de toda la escuela en este sentido.

Los distintos estilos de liderazgo que se desarrollan en la formación técnico profesional logran impactar el trabajo de profesores y estudiantes. De igual manera se recalca la importancia de que las prácticas directivas se orienten a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje como también a la innovación en esta formación.

3.2 Obstáculos y desafíos para el ejercicio del liderazgo en instituciones educativas de formación técnico profesional

Desde el análisis del liderazgo y la gestión directivas en la formación técnico profesional, se da cuenta que las áreas de organización y liderazgo se encuentran en bajos niveles o presentan limitantes al momento de ejercer sus prácticas. A partir de un estudio exploratorio, Azizpouryan, Eslampanah, Karamafrooz, Malekyan & Kavyani (2018) señalan que los componentes del liderazgo, gestión y organización, comunicación con la industria, habilidades para generar vínculos empresariales y gestión se encuentran en un nivel descendido. De la misma forma, hacen énfasis en que el espacio y equipamiento educativo en las escuelas técnicas y profesionales no cuenta con lo necesario para su óptimo desarrollo. Por otro lado, se presentan obstáculos para poder ejercer prácticas directivas. Desde esta perspectiva, Falk (2003) a través de un estudio de caso realizado en Australia resalta que los rasgos y características de los líderes individuales son necesarios pero no suficientes para explicar cómo lograr un liderazgo eficaz y habilitador. Respecto a esto, menciona que el liderazgo está orientado solo a situaciones particulares, situación que debe ser transformada (Falk, 2003). En lo que respecta a las prácticas de los directivos en la formación técnico profesional en Alemania, éstas se obstaculizan por las diversas reglas y regulaciones que existen a nivel nacional. De la misma forma mencionan que la falta de tiempo es un elemento que obstaculiza las prácticas que deben desarrollar los directivos. De la misma forma, muchos líderes afirman enfrentar obstáculos cuando buscan involucrar a las diversas partes interesadas en el proceso de toma de decisiones (Gessler y Ashmawy 2016).

A partir de lo expuesto en este ítem, es importante considerar los efectos negativos que se pueden producir en la formación técnico profesional, cuando el liderazgo no toma el rol que le corresponde. Esto toma gran relevancia, ya que se considera un contexto de enseñanza en formación y avance que requiere ser guiado.

3.3 Características, roles y funciones en el ejercicio del liderazgo en la formación técnico profesional

Distintos estudios dan cuenta de características de directivos en este tipo de formación. Fathurrahman (2017) resalta la importancia, características y prácticas del director en contextos técnico profesionales, detallando que éste debe brindar abiertamente oportunidades para que los profesores sean creativos en el proceso de aprendizaje. De la misma forma, destaca características respecto a la importancia de ejercer un liderazgo carismático. De la misma forma, Trisno y Nurdianto (2014) mencionan que los establecimientos de enseñanza técnico profesional dependen de la capacidad y las características del liderazgo en el desarrollo de la organización y argumentan que el comportamiento y prácticas del director afectan directamente la calidad interna, los aprendizajes y técnicas en este contexto de enseñanza. González, Pigozne, Surikova & Vasečko (2019) resaltan las cualidades personales de los líderes de las instituciones de formación técnico profesional. A partir de un estudio, se apreciaron las diferentes virtudes del desempeño de los líderes, las que van desde "orientación al trabajo en equipo" y las virtudes intelectuales, como el pensamiento crítico. Chen, Hsu, Lin & Wu (2004) dan cuenta de que existen factores relevantes que influyen en la innovación organizacional en las escuelas secundarias profesionales en Taiwán. De la misma forma buscan determinar cómo mejorar los efectos de la organización, en dónde el rol y características de los líderes son determinantes.

De igual forma se evidencia la capacidad de los líderes para contribuir a mejoras en el proceso de aprendizaje en esta formación académica como también las competencias de los estudiantes para desarrollarse en el mercado laboral. A partir de una investigación en el distrito de Bandung, Indonesia se reporta que aquellos que lideran en escuelas técnico profesionales tienen la capacidad de contribuir a mejorar la calidad, realizando mejoras continuas y mejorando la calidad del aprendizaje. De la misma forma se destaca que los líderes educativos son de gran relevancia al momento de llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del proceso de aprendizaje en el aula (Meirawan 2015). Sobandi & Saud (2016) resaltan que existe un alto número de graduados que no pueden ser absorbidos por el mundo empresarial e industrial, lo que se debe a que la competencia de los graduados se presenta de forma débil, lo que lleva a realizar este estudio, en dónde los resultados demuestran que la productividad escolar, directa e indirectamente, está significativamente influenciada por el liderazgo del director y el clima escolar (Sobandi & Saud, 2016). Ahmad y Ibrahim (2015) hacen referencia a que el liderazgo juega un papel importante en la transformación que ha experimentado la formación técnico profesional, dejando de ser considerada una educación de segunda clase y pasando a asumir un rol relevante

respecto a la formación de trabajadores calificados necesarios para el desarrollo económico de cada país. Para lograr una mayor comprensión de la gestión en la formación técnico profesional en Yogyakarta se encontró que algunos principios de liderazgo, como el espíritu empresarial no se debe separar de la gestión escolar. (Zahrah, 2018)

Respecto al rol y funciones que desarrollan los directivos en la formación técnico profesional, Hsiao, Chen & Yang (2008) detallan los roles que asumen los directivos en este contexto de enseñanza, mencionando que los directores evidencian varios roles en ciertas etapas. Por ejemplo, en la etapa de planificación, los directores enfatizan el rol de coordinador, mientras que en la etapa de evaluación, los directores enfatizan los roles de supervisor y de entregar retroalimentación. González Pigozne Surikova & Vasečko (2018) dan a conocer las dimensiones y roles del liderazgo que son más destacadas. Estas fueron las dimensiones "profesionales", "carismáticas" y "emocionales". Un encuentro importante es que a partir del estudio, se indica que los líderes más atractivos son aquellos que pueden mostrar actitudes cívicas en sus prácticas. De igual manera, Soputan & Sumual (2019), destacan las funciones de los directores, ya que juegan un papel importante en la revitalización en la formación técnico profesional que se está llevando a cabo en la actualidad. Estas prácticas y funciones van desde la gerencia como también la supervisión académica.

La enseñanza técnico profesional es la mejor proveedora de trabajadores capacitados y capacitados en el siglo XXI, por lo que los roles y características del liderazgo en este contexto de enseñanza es algo particular. El hallazgo que se evidencia este estudio (Ahmad, 2015) sugirió que además de tener dos oídos, brazos y pies, el líder debe asegurarse de que sus seguidores estén y trabajen de cerca (Ahmad, 2015). Respecto a conocer aspectos sobre la relación entre liderazgo y género Kairys (2018) se enfoca en conocer esta dimensión en el liderazgo en la formación técnico profesional y sostiene que aunque las mujeres dominan numéricamente la fuerza laboral, los altos directivos son predominantemente hombres. A través de un estudio, se determinó que tanto hombres como mujeres identificaron que se necesitaban habilidades cognitivas, interpersonales, empresariales y estratégicas para los puestos de alta dirección en la enseñanza técnico profesional. Desde esta perspectiva, Liang, Nieng, Lin & Wang (2005) realizan un estudio en las escuelas secundarias profesionales de Taiwán. El estudio fue diseñado para contribuir a la comprensión de los tipos de poder de liderazgo que pueden generar una alta eficacia en este ámbito. Se descubrió que el poder de liderazgo ejercido por un directivo de asuntos estudiantiles en una escuela secundaria vocacional era altamente influyente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Los diferentes estudios analizados resaltan la importancia del rol, características y funciones que emergen desde el liderazgo y cómo este tiene una íntima relación con los diferentes procesos que ocurren en el proceso de enseñanza-aprendizaje que experimentan los estudiantes en la formación técnico profesional.

3.4 Relación entre el liderazgo y la empleabilidad de los egresados de la enseñanza técnico profesional.

Un aspecto central de la formación técnico profesional es la relación de este contexto de enseñanza con la empleabilidad y las habilidades que adquieren los estudiantes para desarrollarse en trabajos calificados.

Zuhaery, Said & Azman (2018) Recalcan que el refuerzo del liderazgo requiere que los directores tengan una visión clara en la producción de graduados listos para trabajar. De la misma manera, afirman que involucrando directamente a los socios de la industria en la planificación, proceso y distribución de egresados, se obtienen mejores resultados. Bajo la misma línea, Soputan & Sumual (2019) en un estudio, recalcan que realizar un trabajo acorde con las necesidades de la industria o el mundo empresarial, prepara de mejor forma a los egresados. El plan de estudios del trabajo de campo es organizado conjuntamente por la industria y las escuelas. Se destaca que el director debe tener competencia gerencial, supervisión académica, espíritu empresarial y liderazgo efectivo.

Sitanggang (2015) menciona un aspecto fundamental de la formación técnico profesional, ya que no solo tiene el papel de preparar mano de obra estándar que sea compatible, sino también como institución educativa que puede reducir el desempleo. A partir de un estudio se concluye que las habilidades interpersonales, la estructura de tareas, el comportamiento del líder directivo y la efectividad del liderazgo que se utilizó para construir el modelo de liderazgo en la escuela secundaria vocacional.

Los hallazgos relacionados con el liderazgo y la empleabilidad demuestran que las prácticas de los directivos se enmarcan como un elemento base y difieren de otros contextos de enseñanza, ya que es fundamental desarrollar distintas habilidades, competencias y características desde el liderazgo como también en el proceso de enseñanza que experimentan los estudiantes y que posteriormente darán evidencia el ámbito laboral.

3.5 El liderazgo y el desempeño docente en la enseñanza técnico profesional.

Chen, Chung y Liou (2007) afirman a partir de un análisis estadístico la relación entre las prácticas, comportamiento y roles del liderazgo con el compromiso y quehacer organizacional de los docentes en la formación técnico profesional.

Respecto al compromiso de los docentes, se señala que la relación entre los comportamientos de liderazgo de los directores y el compromiso organizacional de los maestros en las escuelas secundarias vocacionales en Taiwán. Se entregan referencias para que los directivos logren liderar de manera efectiva y promuevan el compromiso organizacional de los maestros. (Kang, & Chen 2002). Bajo esta misma perspectiva, Khasawneh, Omari & Abu-Tineh (2012) dan a conocer que existe una relación fuerte, positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la

dimensión de compromiso organizacional. De la misma forma, se demuestra que los maestros vocacionales que trabajan con directores con altos niveles de conducta de liderazgo transformacional tienden a tener niveles más altos de compromiso organizacional.

Toha & Katoningsih (2018) buscan conocer el efecto del liderazgo, la cultura organizacional y la competencia en el desempeño de los maestros en Ibu Kartini Vocational High School Semarang. Análogamente, Mulyani (2016) sostiene que el efecto del liderazgo tiene gran potencial para influir en el clima escolar, en la comunidad y de igual forma influye en el desempeño de los docentes. El director debe tener la capacidad de dirigir el entorno y dirigir a las personas a fin de crear un clima escolar que sea propicio y que pueda desencadenar al profesor al rendimiento y a la mejora constante.

En síntesis, el quehacer docente en la formación técnico profesional se vincula con las prácticas que realizan los líderes pedagógicos y al mismo tiempo estas interfieren en la formación y aprendizaje de los estudiantes, ya sea a través del compromiso, quehacer y la organización que presenten en el proceso educativo.

4. Discusión

El ejercicio del liderazgo pedagógico en diferentes contextos educativos, evidencia prácticas, acciones y orientaciones que es necesario analizar y profundizar tomando en cuenta las diferentes características de cada uno de estos. El objetivo del presente artículo es analizar las diferentes prácticas del liderazgo en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de la educación técnico profesional.

En primera instancia, los resultados dan cuenta que existen distintos estilos de liderazgo desarrollados en este contexto de enseñanza, los cuáles van desde el liderazgo distribuido (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder 2019; Jäppinen y Maunonen-Eskelinen 2012) colaborativo (Chen, Chen, Wu & Tang 2013) instructivo (Draaisma, Meijers & Kuijpers 2018) y transformacional (Hsiao, Lee & Tu 2012; Song, Bae & Park, 2013; Chang, Hsiao & Tú, 2011). Respecto a este último, se menciona como alternativa para la formación técnico profesional, destacando características y alcances de este modelo de liderazgo, ya que se evidencia como algo fundamental la inspiración y características de relacionamiento de los directivos, no obstante, es importante considerar que un aspecto central en este contexto de enseñanza es poder desarrollar habilidades y lograr un perfil en el estudiantado que los prepare para un posterior desarrollo profesional y el poder recibir una educación integral, por lo que sería relevante considerar el desarrollo y ejercicio del liderazgo instruccional, ya que diversos estudios relevan la importancia y los efectos de este estilo en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Leithwood 2009; Robinson 2017; Hallinger, 2012), por lo tanto es clave seguir profundizando, proyectando y enfocándose la investigación del liderazgo instruccional en este contexto educativo.

El liderazgo instruccional podría ser abordado en este contexto de enseñanza, debido a las debilidades que presenta y la urgencia de que se vincule el proceso de enseñanza con los resultados de aprendizaje con el ejercicio y prácticas en el mundo laboral.

En otro ámbito, investigaciones dan cuenta de la conexión que existe entre las prácticas del liderazgo con la industria y empresas en dónde se desarrollarán los estudiantes (Zuhaery, Said y Azman 2018; Soputan & Sumual 2019), por lo tanto las diferentes prácticas de los directivos, son un puente con la inserción laboral de los estudiantes. Los directivos deben poder vincular el mundo interno de la formación técnico profesional y el mundo externo del mercado laboral (Boateng, 2012) y de esta forma potenciar las habilidades, conocimientos y prácticas que se aprenden dentro de esta formación.

Algunos de los estudios evidencian distintos obstáculos y desafíos para el ejercicio del liderazgo en la formación técnico profesional. Azizpouryan, Eslampanah, Karamafrooz, Malekyan & Kavyani (2018) dan a conocer las consecuencias de un liderazgo poco desarrollado, lo que se traduce en desarticulación, falta de nexo con futuras fuentes laborales y bajo desarrollo de habilidades y competencias del estudiantado.

Considerando las políticas públicas que se desarrollan en el ámbito educativo, es importante que éstas se puedan orientar hacia una formación diferenciada de directores en contextos de formación técnico profesional, como también poder avanzar hacia condiciones de mayor equidad ya que la formación técnico profesional presenta características, prácticas y acciones que son únicas a esta formación, (Cabezas et al, 2014); Sepúlveda & Valdebenito 2017; Boateng 2012) por lo que es necesario que los líderes educativos que se desarrollen en este contexto cuenten con la formación, conocimiento y experiencia acorde. De igual forma, es necesario relevar que esta opción debe ser considerada como una alternativa necesaria e importante no solo para el desarrollo económico de los países ya que se debe considerar la importancia de técnicos para un país (Wolf, 2011) sino también porque debe existir una diversificación respecto a lo que ocurre en la enseñanza superior.

Una de las características que deben desarrollar los líderes en la formación técnico profesional se relaciona con el conocimiento del escenario económico y los cambios que se producen desde este ámbito. Bajo esta perspectiva es que cobra mayor sentido lo que plantea el informe de la UNESCO “La educación para todos” en dónde una de las metas de la formación técnico profesional es mejorar la empleabilidad de las personas en mercados de trabajo internos y externos (Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación, 2015). Es gravitante tomar en cuenta la rapidez de los cambios de dichos mercados y así poder considerar las diferentes habilidades, conocimientos y actitudes que se desarrollan en este contexto de formación, las que merecen ser repensadas de manera constante. De igual forma, las políticas públicas, marcos y normativas en torno a esta formación deben ir de la mano con el crecimiento y diversificación económica.

Finalmente, es importante considerar la formación técnico profesional como línea de investigación debe ser abordada y profundizada, por lo que la presente revisión sistemática de la literatura permite contar con hallazgos e información para futuras investigaciones (Boote & Baile, 2005).

4. Conclusión

A partir de la sistematización de los hallazgos se pudieron identificar distintas prácticas que surgen desde el ejercicio del liderazgo en el contexto de la formación técnico profesional, considerando las diferencias, la organización y objetivos de estos centros educativos, como también las particularidades sociales, económicas y culturales que se presentan en el estudiantado. Uno de los principales hallazgos da cuenta de distintos modelos de liderazgo y su influencia en esta formación. De igual forma se identificaron prácticas directivas relacionadas con la empleabilidad de los estudiantes, relación con el quehacer docente y prácticas y características de los directivos en la enseñanza técnico profesional. Por lo tanto, es de gran relevancia generar investigaciones para evaluar la efectividad de estas prácticas en los resultados académicos y posterior inserción laboral de los estudiantes, ya que este es el objetivo de esta formación. Es fundamental que a partir del presente estudio se logre desarrollar y profundizar en el ejercicio del liderazgo en la formación técnico profesional y de esta forma poder avanzar hacia una formación técnico profesional fortalecida, que cuente con herramientas y procesos que sean soporte de los estudiantes, sus habilidades y conocimientos que optan por este contexto de enseñanza.

Referencias bibliográficas

- Abietar-Lopez, M., Navas-Saurin, A. A., Marhuenda-Fluixa, F., & Salva-Mut, F. (2017). Subjectivity construction in school failure paths. Transition pathways provided for labour insertion for adolescents at risk. *Psychosocial Intervention*, 26(1), 39-45.
- Adam, and Gamage, D.T. (2008), "A study of leadership effectiveness in a large VET institution in Australia", *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 214-228.
<https://doi.org/10.1108/09513540810861856>
- Ahmad, H. (2015). Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1471-1476.
- Ahmad, H., & Ibrahim, B. (2015). Exploration of Leadership in Technical, Vocational, Education and Training, Lesson to be Learned. *Advanced Science Letters*, 21(6), 2169-2171.
- Arias, E., Farías, M., González-Velosa, C., Huneeus, C., & Rucci, G. (2015). Educación técnico profesional en Chile. *Santiago: Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Arum, R. & Shavit, Y. (1995). Secondary vocational education and the transition from school to work. *Sociology of Education*, 187-204
- Azizpouryan, A. H., Eslampanah, M., Karamafrooz, J., Malekyan, F., & Kavyani, E. (2018). Designing the Structural Model of the Entrepreneurial Education System in Technical and Vocational Schools and Presenting a Model for its Improvement. *Revista Publicando*, 5(15 (1)), 410-428.
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational researcher*, 34(6), 3-15.

- Boateng, C. (2012). Restructuring vocational and technical education in Ghana: The role of leadership development. *International Journal of humanities and Social science*, 2(4), 108-114.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 555-571.
- Cabezas, G., Dussallant, F., & Larrañaga, O. (2014). Trayectorias educacionales e inserción laboral en la enseñanza media técnico profesional. *Estudios públicos*, (134).
- Chang, J. C., Hsiao, H. C., & Tu, Y. L. (2011). Besides Using Transformational Leadership, What Should Schools Do to Achieve Innovation Asia-Pacific Education Researcher (De La Salle University Manila), 20(1).
- Chen, FS, Hsu, HM, Lin, MC, & Wu, JC. (2004). *A study of the factors influencing organisational innovation in Taiwan's senior vocational high schools* (MONASH ENGINEERING EDUCATION SERIES).
- Chen, Y., Chung, H., & Liou, S. (2007). An empirical study of Chinese leadership in vocational high schools: the relationships between principals' leadership behaviours and teachers' organisational commitment.
- Chen, Y. S., Chen, Y. H., Wu, S. J., & Tang, F. K. (2013). Leadership for Sustaining Pedagogical Innovations in ICT Implementation: A Case Study of a Taiwanese Vocational High School. *International Association for Development of the Information Society*.
- Crossman, B., & Cameron, R. (2014). *A comparative thematic review of vocational leadership literature from the USA, Great Britain and Australia. Research in Post-Compulsory Education*, 19(4), 393–416.
doi:10.1080/13596748.2014.9553
- Denegri Coria, M. (2005). Proyectos de aula interdisciplinarios y reprofesionalización de profesores: un modelo de capacitación. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 31(1), 33-50.

- Draaisma, A., Meijers, F., & Kuijpers, M. (2018). Process description of a dialogue-focused intervention to improve career guidance policy in three schools. *Australian Journal of Career Development*, 27(1), 40-53.
- Falk, I. (2003). *Designing effective leadership interventions: a case study of vocational education and training. Leadership & Organization Development Journal*, 24(4), 193–203. doi:10.1108/01437730310478066
- Fathurrahman, F. (2017, August). Principal's Charismatic Leadership in Vocational Teachers Supervision Based on Islamic Boarding School. In *2nd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2017)* (pp. 112-118). Atlantis Press.
- Gessler, M., & Ashmawy, I. K. (2016). The effect of political decentralization on school leadership in German vocational schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 184–204. <https://doi.org/10.1177/1741143214549967>
- González, M. J. F., Pigozne, T., Surikova, S., & Vasečko, Ľ. (2018). Vocational Education institution LEadErs' VirtuEs and Educational LEadErship profile in latVia: a Personality PersPective of education Quality. *Human, Technologies and Quality of Education Cilvēks, tehnoloģijas un izglītības kvalitāte*, 203.
- González, M. J. F., Pigozne, T., Surikova, S., & Vasečko, Ľ. (2019). Students' and staff perceptions of vocational education institution heads' virtues. *Quality Assurance in Education*.
- Hoekstra, A., & Newton, P. (2017). Departmental leadership for learning in vocational and professional education. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 9(1), 1-24.
- Hsiao, H. C., Chen, M. N., & Yang, H. S. (2008). Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. *International Journal of Educational Development*, 28(6), 669-686.
- Hsiao, H.-C., Chang, J.-C., & Tu, Y.-L. (2009). *The influence of transformational leadership and support for innovation on organizational innovation: from the vocational high school teachers' perspective*. 2009

IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. doi:10.1109/ieem.2009.5373224

- Hsiao, H.-C., Lee, M.-C., & Tu, Y.-L. (2012). *The Effects of Reform in Principal Selection on Leadership Behavior of General and Vocational High School Principals in Taiwan*. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 421–450. doi:10.1177/0013161x12462387
- Ibrahim, B., & Ahmad, H. (2017). Championing TVET Malaysia through Leadership, A Malaysian Leader's Experience. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*.
- Imboden, Serge, Schumann, Stephan, & Conrad, Matthias. (2020). Leadership at Vocational Schools. An Empirical Review and Ways of Enhancing It. *ZEITSCHRIFT FÜR PÄDAGOGIK*, 66(5), 699-726
- Jäppinen, A. K., & Maunonen-Eskelinen, I. (2012). Organisational transition challenges in the Finnish vocational education—perspective of distributed pedagogical leadership. *Educational Studies*, 38(1), 39-50.
- Jariah, A. (2018). Instructional Leadership Strategy Principal in Improving the Quality of Graduates of Public Vocational School 1 Barabai.
- Kairys, M. R. (2018). The influence of gender on leadership in education management. *International Journal of Educational Management*.
- Kang, TL, & Chen, YJ. (2002). *An empirical study of Chinese leadership in vocational high schools: The relationships between principals' leadership behaviours and teachers' organisational commitment*
- Khasawneh, S., Omari, A. y Abu-Tineh, AM (2012). La relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional: el caso de los maestros vocacionales en Jordania. *Liderazgo y administración de gestión educativa* , 40 (4), 494–508. [https://doi.org/ 10.1177 / 1741143212438217](https://doi.org/10.1177/1741143212438217)
- Lamamra, N. (2017). Vocational education and training in Switzerland: A gender perspective. From socialisation to resistance. *Educar*, 53(2), 379-396.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.
- Liang, MT, Nieng, SF, Lin, CJ, & Wang, CC. (2005). *Relationships between leadership powers and leadership effectiveness of deans of student affairs at vocational high schools*
- McCrone, T., O’Beirne, C., Sims, D., & Taylor, A. (2015). A review of technical education. *Slough: National Foundation for Educational Research (NFER)*.
- Meirawan, D. (2015, February). Schools Partnership with Industries Towards Learning Effectiveness in Vocational School. In *The 3rd UPI International Conference on Technical and Vocational Education Training (TVET)*. Atlantis Press.
- Ministerio de Educación de Chile, [MINEDUC]. (2011). *Educación Técnico Profesional en Chile: antecedentes y claves de diagnóstico*. Centro de Estudios, Ministerio de Educación.
- Mulyani, H. (2016). The Effectiveness of the Vocational High School. In *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership* (pp. 129-133). Atlantis Press.
- Nashir, I. M., Mustapha, R., Maarof, N. N. M. I., & Rui, T. J. (2020). Modified Delphi technique: The development of measurement model for innovative instructional leadership in technical and vocational education systems. *Journal of Technical Education and Training*, 12(1).
- Navarro, J. C. (2007). Las reformas educativas como reformas del Estado: América Latina en las dos últimas décadas. *El estado de las reformas del Estado en América Latina*, 433-474.
- Okolie, U. C., & Yasin, A. M. (2017). TVET in Developing Nations and Human Development. In *Technical Education and Vocational Training in Developing Nations* (pp. 1-25). IGI Global.
- Park, JH. The effects of principal’s leadership style on support for innovation: evidence from Korean vocational high school change. *Asia Pacific Educ. Rev.* 13, 89–102 (2012). <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9182-9>

- Robinson, V., Lloyd, C. & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Sepúlveda, L. & Valdebenito, M. J. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*, (51), 192-224.
- Sepúlveda, L. & Valdebenito, M. J. (2019.). *Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos?: Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Sitanggang, N. (2015). Investigating Leader Skills that Effect Leadership Effectiveness: A Case Study on Vocational High School Headmaster.
- Sobandi, A., & Saud, U. S. (2016). Principal Leadership, School Climate, and School Productivity at Vocational School in Bandung.
- Song, JH, Bae, SH, Park, S. *et al*. Factores que influyen en las prácticas de creación de conocimiento de los maestros de CTE: impacto mutuo del apoyo escolar percibido, liderazgo transformacional y compromiso laboral. *Asia Pacífico Educ. Rev.* 14, 467–482 (2013).
<https://doi.org/10.1007/s12564-013-9283-8>
- Soputan, G. J., & Sumual, H. (2019). The Implementation of Vocational High School Management Strategy.
- Soputan, G. J., & Sumual, T. E. (2019, February). The Principal's Roles in Revitalizing Vocational High School. In *5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (ICTVET 2018)* (pp. 359-361). Atlantis Press.
- Toha, M., & Katoningsih, S. (2018, March). The effect of leadership, organizational culture, and competency on teachers' performance in Ibu Kartini vocational high school Semarang. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1941, No. 1, p. 020044). AIP Publishing LLC.
- Trisno, B., & Nurdianto, D. (2014). The key factors affecting internal quality education services in secondary vocational schools. In *Conference*

proceedings of the 3rd UPI Internafional Conference on Technical and Vocafional Educafion and Training (pp. 15-17).

Volante, P. (2012) Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile. *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* pp. 349-370.

Wolf, A. (2011). Review of vocational education. *London: DfE*.

Zahrah, L. (2018). The Importance of Leadership in School Management: Case Study on Vocational School in Yogyakarta. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2480-2482.

Zuhaery, M., Said, H., & Azman, M. N. A. (2018). Vocational Education Principal of Leadership: A Case Study in East Nusa Tenggara. *The Journal of Social Sciences Research*, 825-831.