



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN PRESENTADAS EN
SIMULACIONES COMPUTACIONALES PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES ESCOLARES**

Por

ROLANDO JELDRES ZAMORANO

**Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación
con mención en Dirección y Liderazgo Educativo**

Profesor Guía

Paulo Volante Beach

Agosto, 2018

Santiago, Chile

©2018, Rolando Jeldres Zamorano

©2018, Rolando Jeldres Zamorano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	ii
INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	3
2.1. Prácticas Emergentes en el Desarrollo Profesional del Liderazgo Escolar	3
2.2. Desarrollo del Pensamiento y Estrategias para el Liderazgo Escolar	4
2.2.1. Pensamiento estratégico	4
2.2.2. Pensamiento sistémico.....	6
2.2.3. Pensamiento múltiple y creatividad.....	8
2.3. Aprendizaje Basado en Problemas.....	10
2.5. Formación en Prácticas de Resolución de Conflictos	12
2.6. Simulaciones Computacionales	13
2.7. Aprendizaje Basado en Simulaciones	14
3. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1. Problema de investigación	17
3.2. Objetivo General.....	18
3.3. Objetivos Específicos	18
4. METODOLOGÍA	19
4.1. Diseño de la Investigación	19
4.2. Participantes.....	21
4.3. Instrumentos de recolección de datos	22
4.4. Plan de Análisis	23
5. RESULTADOS	26
5.1. Resultados Simulación N° 1	27
5.1.1. Resultados Cuantitativos Simulación N° 1	27

5.1.2. Resultados Cualitativos Simulación N° 1	31
5.2. Resultados Simulación N° 2	43
5.2.1. Resultados Cuantitativos Simulación N° 2.....	43
5.2.2. Resultados Cualitativos Simulación N° 2.....	48
6. DISCUSIÓN.....	61
7. CONCLUSIONES	67
8. BIBLIOGRAFÍA	69
9. ANEXOS.....	73
9.1. ANEXO N° 1	73
9.1.1. Gráficos Integrados para la Simulación N° 1	73
9.1.2. Gráficos Integrados para la Simulación N° 2	76
9.2. ANEXO N° 2.....	79
9.2.1. Respuestas Oportunidades de Aprendizaje, Simulación N° 1	79
9.2.2. Respuestas Oportunidades de Aprendizaje, Simulación N° 2	85

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 4.1: Participantes.....	21
Tabla N° 4.2: Características de los participantes en conjunto y por cada simulación	22
Tabla N° 5.1: Nomenclatura para el análisis cualitativo.....	26
Tabla N° 5.2: Códigos y n° de citas: Simulación N° 1	32
Tabla N° 5.3: Códigos y n° de citas: Simulación N° 2	48

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Aproximaciones al aprendizaje en el desarrollo profesional	15
Figura N° 5.1: Pregunta 1, Simulación N° 1.....	27
Figura N° 5.2: Pregunta 5, Simulación N° 1.....	28
Figura N° 5.3: Áreas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Simulación N° 1	29
Figura N° 5.4: Áreas del Marco <i>Professional Standards for Educational Leaders 2015 (ILLSC)</i>, Simulación N° 1	29
Figura N° 5.5: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 1.....	33
Figura N° 5.5: Pregunta 1, Simulación N° 2.....	44
Figura N° 5.6: Pregunta 4, Simulación N° 2.....	44
Figura N° 5.7: Áreas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Simulación N° 2	45
Figura N° 5.8: Áreas del Marco <i>Professional Standards for Educational Leaders 2015 (ILLSC)</i>, Simulación N° 2	46
Figura N° 5.9: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 2.....	50

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar y validar las alternativas de decisión propuestas en simulaciones computacionales como parte del proyecto FONDECYT Regular N°1161605, para la formación de líderes escolares.

Para realizar el análisis, se observaron las respuestas de participantes de programas de formación en liderazgo escolar que utilizaron simulaciones computacionales, y se realizaron aplicaciones de validación, con un grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes. El foco del análisis fue la valoración de las alternativas esperadas en los escenarios contenidos en las simulaciones.

Los resultados muestran diferencias entre las respuestas observadas de usuarios de las simulaciones, con las respuestas esperadas por la plataforma, mientras que las valoraciones de las alternativas por el grupo de análisis tienen una alta correlación con las respuestas esperadas. Esta correlación positiva refleja coherencia en las respuestas esperadas por la plataforma, y da consistencia a la retroalimentación y puntuación entregada a los usuarios. Así mismo, los estándares de liderazgo identificados se relacionan con las áreas de retroalimentación de las simulaciones, y con las oportunidades de aprendizaje identificadas, dando sustento teórico y práctico al contenido de los escenarios simulados.

Palabras claves: Simulaciones Computacionales - Toma de Decisiones - Liderazgo Escolar - Resolución de Conflictos - Aprendizaje basado en simulaciones

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze and validate the proposed decision alternatives in computational simulations, part of the FONDECYT Regular project N° 1161605, for the training of school leaders.

To carry out the analysis, the responses of participants in school leadership training programs who used computer simulations were observed, and validation applications were made with a group of professionals in service in managerial and teaching positions. The focus of the analysis was the evaluation of the alternatives expected in the scenarios contained in the simulations.

The results show differences between the observed responses of users of the simulations, with the responses expected by the platform, while the evaluations of the alternatives by the analysis group have a high correlation with the expected responses. This positive correlation reflects coherence in the responses expected by the platform, and gives consistency to the feedback and punctuation delivered to users. Likewise, the identified standards of leadership are related to the areas of feedback of the simulations, and to the learning opportunities identified, giving theoretical and practical support to the content of the simulated scenarios.

Keywords: Computational Simulations - Decision Making - School Leadership - Conflict Resolution – Simulations based learning

1. INTRODUCCIÓN

Las simulaciones computacionales son cada vez más utilizadas en programas de formación de liderazgo escolar (Bernstein, McMenamin, & Johaneck, 2016; Hallinger, Shaobing, & Jiafang, 2017), debido a que son una herramienta para el desarrollo y entrenamiento de habilidades en la toma de decisiones, que permiten una experiencia de aprendizaje activa, distinta a la experiencia de aprendizaje tradicional que predomina en los programas de formación de liderazgo escolar (Huber, 2010), donde el foco se encuentra en la adquisición de contenidos, con un carácter más teórico. De esta manera, las simulaciones otorgan un aprendizaje práctico y situado (Spero, 2012; Huber, 2013), basado en la resolución de problemas (Hallinger & Bridges, 2017), estimulando la creación y desarrollo de capacidades y habilidades, por sobre el almacenamiento de información.

En la experiencia nacional, el diseño y creación de simulaciones computacionales que recrean situaciones de toma de decisiones críticas de directores, se realizó con diferentes escenarios en contextos escolares, tanto del sector público como privado (Volante, 2016; Volante et al., 2017; Volante, Jeldres, Spero, Llorente, & Johaneck, 2018). Estas simulaciones buscan modelar la experiencia profesional de directores escolares, y lograr su transmisión a otros profesionales, recreando escenarios críticos en contextos relevantes (Volante et al., 2018). Las alternativas de decisión presentadas en estos ejercicios de simulación, si bien no pretenden ofrecer respuestas correctas, según el contexto del caso y la continuidad narrativa de cada situación, sí presentan respuestas consideradas más deseables o esperadas según los intereses y las necesidades de los diferentes *stakeholders*, o bien según la coherencia propiamente tal del caso.

El presente trabajo de investigación se presenta como un estudio evaluativo, que busca analizar y validar las alternativas de decisión presentadas en dos simulaciones computacionales de liderazgo escolar, parte del proyecto FONDECYT Regular N°1161605 de la Universidad Católica de Chile (Volante, 2016). Adicionalmente, se pretende la validación del contenido de los escenarios propuestos, en relación a estándares de liderazgo

nacionales e internacionales, y las oportunidades de aprendizaje profesional presentes en las simulaciones.

El análisis se realizó mediante la triangulación de la información obtenida de tres fuentes: Las respuestas observadas en usuarios de las simulaciones, las respuestas esperadas por la plataforma, y la evaluación de las alternativas de decisión presentadas en los escenarios, por parte de un grupo de análisis para cada simulación. Adicionalmente, se analizaron las relaciones de los escenarios con estándares nacionales e internacionales de liderazgo, y se levantó información cualitativa sobre las oportunidades de aprendizaje que estimulan los escenarios.

Las respuestas observadas en simulaciones corresponden a participantes de programas de formación en liderazgo escolar, quienes utilizaron y realizaron las simulaciones en el marco de un curso de liderazgo. Los grupos de análisis de las simulaciones fueron conformados por profesionales en servicio en cargos directivos, y docentes. Estos grupos de análisis consistieron en la realización de un ejercicio de análisis reflexivo del escenario y las decisiones, donde se jerarquizó a las alternativas de cada decisión, a la luz de los estándares de liderazgo identificados y las oportunidades de aprendizaje percibidas.

Estos datos de carácter cuantitativo, se procesaron mediante un análisis descriptivo en el software MS Excel©. En un aspecto más cualitativo, la información sobre las oportunidades de aprendizaje que ofrecen las simulaciones, se procesó mediante un análisis de contenido con levantamiento de categorías, para determinar tendencias y familias de códigos en los datos. Este análisis se realizó en el software Atlas.ti©, y tiene como objetivo conocer la percepción de los participantes acerca de las oportunidades de aprendizaje profesional, las lecciones de liderazgo, y las habilidades y conocimientos que estimula la simulación.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

2.1. Prácticas Emergentes en el Desarrollo Profesional del Liderazgo Escolar

En el contexto global, se aprecia una amplia diversidad en la oferta de programas de formación de líderes escolares. Esta diversidad es apreciada tanto en las modalidades como en los contenidos de los distintos cursos, diplomados y magíster de liderazgo escolar (Huber, 2010, 2013; Volante et al., 2018). En general, las clases en estos programas se desarrollan en aulas tradicionales, donde los estudiantes se encuentran de frente a un profesor/expositor, quien reproduce el concepto de educación imperante hasta el s. XX. En este contexto, la formación se traduce en el acumulamiento de información, por sobre el desarrollo de habilidades que ayuden a mejorar las prácticas en roles específicos de liderazgo escolar. Los diseños de programas de liderazgo escolar, en general se caracterizan por estudiantes pasivos absorbiendo información teórica, por sobre el aprendizaje activo.

La investigación sobre liderazgo escolar tiene la misión de innovar en la formación de líderes escolares para cumplir con los requerimientos del s. XXI, y dentro de las líneas de investigación que buscan cumplir con este propósito, se encuentran corrientes que aportan al desarrollo profesional de los directivos desde variadas perspectivas; algunas se enfocan en los procesos de pensamiento estratégico y liderazgo escolar estratégico (Davies & Davies, 2004; Eacott, 2011), otras líneas de investigación se enmarcan en fenómenos como la improvisación en la toma de decisiones por parte de líderes en organizaciones escolares (Newton, 2004), o bien en los procesos de pensamiento sistémico y liderazgo escolar holístico (Shaked & Schechter, 2017, 2018), mientras otras estudian el pensamiento múltiple y la creatividad en el liderazgo escolar (Cheng, 2010; Kaimal, Drescher, Fairbank, Gonzaga, & White, 2014).

Relacionado a estas líneas de investigación, se encuentra el aprendizaje basado en problemas para la formación en liderazgo escolar (Hallinger, 2007; Hallinger & Bridges, 2017; Hallinger & Lu, 2011, 2012); y de la mano a este modelo de aprendizaje, se encuentra el uso de simulaciones computacionales en la formación de líderes escolares, para el desarrollo de

habilidades y capacidades directivas (Hallinger, Lu, & Showanasai, 2010; Hallinger et al., 2017).

Huber (2010) da cuenta de los enfoques internacionales en el desarrollo del liderazgo escolar, y proporciona una visión general de los enfoques predominantes en uso en programas de formación de líderes escolares en 15 países de Europa, Asia, Australia y América del Norte. Dentro de los principios comunes que destaca, se encuentra el cambio de paradigma que se está generando en estos programas, y menciona algunos elementos comunes en los diversos territorios, como por ejemplo los contenidos que buscan un diálogo fluido entre la teoría y la práctica, la orientación a la experiencia y la aplicación, y destaca como las nuevas formas de aprendizaje los talleres y el lugar de trabajo, con un énfasis en el desarrollo personal por sobre el entrenamiento para un rol.

Estos, entre otros elementos destacados, son necesarios en los programas de liderazgo escolar, para generar el cambio de paradigma que permitirá pasar de la adquisición del conocimiento, a la creación y desarrollo de capacidades y habilidades necesarias para el liderazgo escolar.

2.2. Desarrollo del Pensamiento y Estrategias para el Liderazgo Escolar

2.2.1. Pensamiento estratégico

En el estudio de las características de los líderes escolares, se han utilizado, entre otras, las teorías del sociólogo francés Pierre Bourdieu, y sus conceptos de capital (cultural, social, intelectual y simbólico) y de *habitus*, campos y estrategias (Eacott, 2010). Este último concepto de estrategia ha sido desarrollado para dar un marco referencial al liderazgo estratégico, sin embargo, como señala el autor, desde una perspectiva particular: “No en la definición racional aplicada frecuentemente a la gestión estratégica y el liderazgo estratégico, sino al conjunto de acciones de liderazgo dentro de un espacio social y particularmente en el momento de esas acciones” (Eacott, 2010, p. 275).

En la literatura también se identifica y considera qué habilidades y características de los líderes se pueden asociar con el liderazgo estratégico. Davies & Davies (2004) señalan

aquellas habilidades organizacionales y las características individuales que facilitan gestión estratégica de una organización:

Los líderes estratégicos tienen la capacidad organizacional para:

1. Orientar estratégicamente a la organización
2. Traducir la estrategia en acción
3. Alinear personas y organizaciones
4. Determinar puntos efectivos de intervención estratégica
5. Desarrollar competencias estratégicas

Los líderes estratégicos muestran:

1. Un fuerte sentido de propósito y un sentido de motivación o inquietud con el presente
2. Capacidad de absorber, procesar y aplicar nueva información
3. Capacidad de adaptación al cambio
4. Sabiduría y capacidad para tomar la acción correcta en el momento adecuado

En las simulaciones computacionales se presentan oportunidades de toma de decisiones que permiten desarrollar estas capacidades organizacionales y habilidades personales, reproduciendo algunos de los problemas que suelen enfrentar los directores, e incorporando factores que están destinados a forzar a los usuarios a desarrollar capacidades de pensamiento estratégico (Hallinger & McCary, 1990).

En el sistema escolar asiático, el pensamiento estratégico ha sido identificado como un factor clave en el liderazgo escolar, y han definido el perfil de habilidades de pensamiento estratégico para los líderes escolares de Hong Kong, determinando que esta forma de pensamiento es formada en base al pensamiento sistémico (Pang & Pisapia, 2012). En su estudio “Las habilidades de pensamiento estratégico de los líderes escolares de Hong Kong: uso y eficacia”, sus resultados confirmaron que existe un vínculo entre el uso de habilidades de pensamiento estratégico y la eficacia del líder, y que el pensamiento estratégico “es el predictor más fuerte de la efectividad del mismo (líder escolar/director), aunque las

diferencias entre los perfiles de los directores dependen de la asignación de roles, el tipo de escuela y la complejidad ambiental” (Pang & Pisapia, 2012 p. 343).

Eacott (2010) señala que para Bourdieu la estrategia no es una decisión o reflexión consciente, sino que es el resultado de las acciones más apropiadas tomadas sin una reflexión consciente, más bien parte del *habitus* del líder. Se ha comprobado que el rendimiento en un rol específico no es estático, y que tiene variabilidad dependiendo de las situaciones o momentos en que estas se presenten. Esta conceptualización del fenómeno de *estrategias emergentes*, permite afirmar que la toma de decisiones y la ejecución de acciones por parte de un líder, se encuentran "guiadas por restricciones (marcos de acción), así como por la improvisación, los diferentes niveles de habilidades y las diversas elecciones que se pueden hacer en situaciones particulares" (Eacott, 2010, p. 268). Para el autor, el concepto de *juego* de Bourdieu permite dar sentido a esta concepción de *estrategia*, donde la *estrategia* o la *sensación del juego*, implica la toma de decisiones y la ejecución de acciones que se basan en el dominio de una lógica propia del *juego* mismo, adquirida a través de la experiencia, y que es parte del *habitus* del líder escolar (Eacott, 2010).

Bajo esta premisa, es una tarea difícil acceder al conocimiento experto de líderes escolares experimentados, y “los métodos convencionales de investigación que se enfocan en identificar y medir la frecuencia de conductas específicas, sin reconocer el espacio social en el cual ocurren esas acciones, nunca pueden darnos la respuesta a lo que hacen realmente los líderes educativos” (Eacott, 2010, p. 269).

2.2.2. Pensamiento sistémico

“El *pensamiento sistémico* es un enfoque para pensar sobre un tema determinado como un todo, enfatizando en las interrelaciones entre los componentes en lugar de los componentes mismos” (Shaked & Schechter, 2018, p. 3). Bajo esta mirada *sistémica*, el enfoque *Bourdieuiano* propuesto para el estudio de las características del pensamiento estratégico en el liderazgo escolar (Eacott, 2010, 2011), toma un nuevo enfoque, ya que el *todo* al que hace referencia el pensamiento sistémico nos acerca a comprender el *habitus* del líder, contextualizando su accionar en su respectivo espacio social u organización particular. En

este sentido, el *Liderazgo Escolar Holístico* puede proporcionar un “marco conceptual valioso para la formación de nuevos directores, proporcionándoles una perspectiva a través de la cual puedan comprender mejor su realidad cotidiana” (Shaked & Schechter, 2018, p. 5). Sin embargo, los autores aclaran que el pensamiento sistémico debe ser contextualizado a las diferentes etapas en la carrera de un líder escolar (directores en formación, directores novatos, a mitad de carrera y directores veteranos), y según el contexto específico en que se desenvuelvan. Las simulaciones de liderazgo escolar permiten aplicar esta contextualización del entorno, posicionando al sujeto en una realidad particular y específica, que si bien no replica las características específicas de su entorno escolar, refleja entornos realistas y contextualizados.

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico, la multitud de variables existentes en cualquier sistema (organización) se relacionan causalmente en ciclos de retroalimentación, es decir, las consecuencias de acciones u *outputs* (salidas) del sistema, se transforman en *inputs* (entradas), como parte de un circuito de causalidad, influenciando las nuevas tomas de decisiones y cursos de accionar en la gestión de la organización (Shaked & Schechter, 2018). Esto ressemble a los árboles decisionales que se utilizan en la creación de simulaciones para toma de decisiones.

El diseño del árbol decisional de una simulación de liderazgo escolar permitirá reproducir el “circuito de causalidad”. Esto permitirá el desarrollo, a través de la simulación, de la habilidad y capacidad del sujeto para procesar la información de la que dispone de una manera integral, para una apropiada toma de decisiones:

El pensamiento sistémico se refiere a la capacidad del líder de ver sistemas de manera integral mediante la comprensión de las propiedades, fuerzas, patrones e interrelaciones que dan forma al comportamiento del sistema, lo que proporciona opciones para la acción (Pang & Pisapia, 2012, p. 346).

Shaked & Schechter (2017) también señalan:

Lo que es importante enfatizar sobre el pensamiento sistémico es que examina los sistemas de manera holística. No intenta dividir los sistemas en partes para comprenderlos; en cambio, centra la atención en cómo las partes constituyentes del sistema actúan juntas en redes de interacciones, así como en cómo funcionan los sistemas a lo largo del tiempo y dentro del contexto de sistemas más grandes (Shaked & Schechter, 2017, p. 10).

Para desarrollar el pensamiento sistémico de los líderes escolares, Shaked & Schechter (2018) recomiendan que este aprendizaje sea acompañado con un enfoque sistémico de toda la escuela, para lo cual los directores necesitan diseñar un “*campo de práctica*”, es decir, un campo de juego: “Es aconsejable que los directores construyan campos de práctica escolar, o mundos virtuales, para el uso exclusivo de la experimentación” (Shaked & Schechter, 2018, p. 48). Las simulaciones computacionales proveen este “*campo de práctica*”, para la experimentación y entrenamiento en toma de decisiones

2.2.3. Pensamiento múltiple y creatividad

Sobre esta corriente de pensamiento para el liderazgo escolar, Cheng (2010) señala: “Los procesos de pensamiento de los líderes escolares son un elemento clave que influye profundamente en los objetivos, naturaleza, proceso y efectos de su liderazgo y aprendizaje activo” (Cheng, 2010, p. 185). El autor identifica seis tipos de pensamiento que convergen en los procesos de pensamiento múltiple, contextualizado en el liderazgo escolar y el aprendizaje activo, incluyendo; el pensamiento tecnológico, el pensamiento económico, el pensamiento social, el pensamiento político, el pensamiento cultural y el pensamiento del aprendizaje. La integración de estos diferentes tipos de pensamiento, ya sea para procesar los datos e información con la que cuenta, o para delimitar los campos de recolección de datos e información para la toma de decisiones, conforma el proceso de pensamiento múltiple.

Las simulaciones computacionales estimulan la utilización de datos que convergen en elementos de pensamiento económico, social, político, de aprendizaje, al recrear escenarios

que requieren del participante la toma de decisiones en estos diversos ámbitos y contextos, estimulando, de esta manera, los procesos de pensamiento múltiple.

El autor también enfatiza la relevancia de la creatividad, en el marco de los procesos de pensamiento múltiple contextualizado en el liderazgo escolar: “La inteligencia, el conocimiento, la información y los datos, son cruciales tanto en los procesos de pensamiento múltiple como en el aprendizaje activo de los líderes escolares. Por lo tanto, la creatividad en el liderazgo escolar debe estar fundamentalmente relacionada con la creación de inteligencia, conocimiento, información y datos” (Cheng, 2010, p. 200).

Las comunidades y redes de aprendizaje profesional también son cada vez más populares, y los participantes en ellas dan cuenta de sus experiencias, las que a través del intercambio mutuo de ideas y experiencias amplían su comprensión de los distintos aspectos del liderazgo escolar. Últimamente, se ha experimentado con redes de líderes escolares en las que el encuentro con las artes ha logrado brindar lecciones de liderazgo para los directivos escolares (Kaimal et al., 2014). En su estudio “Inspirar la creatividad en los líderes de las escuelas urbanas: lecciones de las artes escénicas”, los directores que asistieron al encuentro entre artistas y líderes escolares, valoraron la experiencia de involucrarse con las artes y desarrollar conocimientos a través del componente experiencial. Refiriéndose a la dinámica en el grupo de jazz, un participante expresa:

Cada uno de los músicos es un experto en su instrumento: batería, guitarra, voz, bajo, piano. Ellos son expertos. Pero lo hacen funcionar juntos como un grupo. Pueden tener un líder principal que los haya reunido a todos, pero trabajan en grupo y cada persona tiene su tiempo para hacer un solo y brillar (Kaimal et al., 2014, p. 12).

Esto destaca la forma en que los líderes escolares pueden explorar nuevas aproximaciones hacia el liderazgo, como la identificación y aplicación de estilos de liderazgo, como el liderazgo distribuido, para resolver algunos de los problemas más comunes que se presentan en las organizaciones escolares.

Como menciona Eacott (2010), el pensamiento estratégico se basa en las decisiones tomadas bajo las restricciones establecidas por los marcos de acción, y por la improvisación en las diferentes elecciones que se pueden hacer en situaciones particulares. Esto involucra la improvisación en la toma de decisiones (Newton, 2004), es decir, las respuestas espontáneas frente a situaciones inesperadas, y las consecuencias en la organización de esta toma de decisiones. Esto se asemeja a la toma de decisiones con la que se verá enfrentado un participante en una simulación de liderazgo escolar. En este sentido, la práctica con simulaciones permite la formación en la improvisación en la toma de decisiones, lo que ayuda a desarrollar la habilidad de pensamiento múltiple, forzando al participante a procesar la información disponible en el escenario de la simulación, y a tomar la decisión que encuentre pertinente, dentro de las alternativas presentadas.

En la experiencia de encuentro entre artistas y directores escolares, un elemento clave del aprendizaje fue la articulación de la experiencia en una disciplina (artes) que refleja la experiencia en otra disciplina (liderazgo escolar): “La metáfora del arte y las analogías expresadas durante los talleres ayudaron a los participantes a articular una comprensión más matizada del liderazgo, su estilo como líder y generar ideas sobre cómo mejorar sus habilidades y práctica” (Kaimal et al., 2014, p. 14).

2.3. Aprendizaje Basado en Problemas

Dentro de las habilidades requeridas para el liderazgo escolar en el siglo XXI, no es suficiente que en los programas de formación para el liderazgo escolar la preparación de los estudiantes se base en la entrega de conocimientos, ya sean estos sobre gestión curricular, de personas o financiera. El conocimiento, el pensamiento, las actitudes, los valores, las habilidades y la capacidad para actuar, son elementos esenciales a desarrollar en el aprendizaje y desarrollo profesional de los líderes escolares (Hallinger, 2007).

El aprendizaje en los programas de formación de liderazgo escolar se genera desde distintas perspectivas, y bajo la premisa de preparar *líderes para la acción* en el desarrollo profesional (Hallinger, 2007), el *Aprendizaje Basado en Problemas* o ABP (PBL por sus siglas en inglés) presenta “un enfoque de aprendizaje dirigido a la acción, que crea una base experiencial para

el aprendizaje situado de conocimientos, contenidos y habilidades de resolución de conflictos” (Hallinger et al., 2010, p. 468).

Este tipo de aprendizaje se ha desarrollado en gran parte a través de simulaciones computacionales (Bernstein et al., 2016; Hallinger & Bridges, 2017; Hallinger & Kantamara, 2001; Hallinger et al., 2010, 2017; Hallinger & McCary, 1990; Volante et al., 2018), las cuales permiten integrar en sus diseños modelos y enfoques de aprendizaje que ofrecen a los participantes módulos de aprendizaje ricos en contexto, los cuales son factibles de presentar a través de las simulaciones:

El aprendizaje basado en problemas se centra esencialmente en "hacer" lo que es necesario para realizar una tarea o resolver un problema Este proceso de aprendizaje está orientado hacia la acción y el aprendizaje activo, y requiere de métodos activos de aprendizaje (Volante et al., 2018, p. 8).

Hallinger & Bridges (2017) realizaron una revisión sistemática que examinó la literatura mundial sobre el Aprendizaje Basado en Problemas, en programas de preparación y desarrollo de liderazgo educativo, desde su adopción inicial en 1989 (Bridges, 1989, en Hallinger & Bridges, 2017) hasta el presente. Entre sus conclusiones encontraron una amplia experiencia de implementación de este tipo de aprendizaje, en una variedad de contextos culturales (por ejemplo, Estados Unidos, Australia, Hong Kong, Singapur, Malasia, Tailandia) e institucionales (por ejemplo, universidades, distritos escolares), donde los diseñadores de los programas han adaptado el Aprendizaje Basado en Problemas para cumplir las necesidades de los diferentes contextos, logrando experiencias de aprendizaje enriquecedoras para los participantes:

En más del 90% de los informes empíricos, los investigadores informaron una actitud positiva hacia el uso de ABP en la preparación o el desarrollo de los líderes escolares...A los ojos de los estudiantes, el ABP parece ser exitoso para lograr el objetivo de reducir la brecha entre la experiencia de aprender a liderar en el salón de clases y liderar en la escuela (Hallinger & Bridges, 2017, p. 271).

Esto demuestra lo imperativo que es incorporar metodologías dinámicas y métodos activos de aprendizaje en la formación de líderes escolares, como el Aprendizaje Basado en Problemas. Un método eficiente y eficaz, es mediante simulaciones computacionales.

2.5. Formación en Prácticas de Resolución de Conflictos

La percepción acerca de los conflictos en las organizaciones debe dar un giro de tomarlos como problemas a verlos como una oportunidad de mejora y como un elemento que puede contribuir a un mejor y más efectivo trabajo en equipo (Somech, 2008).

Se han identificado prácticas de liderazgo que impactan directamente en los resultados de los estudiantes dentro del liderazgo instruccional (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008), se establece también por Robinson que las habilidades comunicacionales se encuentran entre las tres capacidades del liderazgo instruccional que afectan directamente los resultados académicos, siendo dos de ellas la resolución de conflictos y la confianza relacional (Robinson, 2010). Dentro de las habilidades directivas descritas por Robinson (Robinson, 2010), el manejo de problemas complejos debe tratarse desde una perspectiva relacional.

En concordancia con lo anterior, la figura del director tiene un rol central en la resolución de los conflictos que surgen en contextos escolares; el apoyo a los docentes en la resolución de conflictos disciplinarios en aula, a la vez que mediador neutral que asume con respecto al alumno una postura afectiva de empatía, colaboración, integridad y compromiso. Entonces, una apropiada estrategia de resolución de conflictos en la dirección de un colegio propiciará un buen desarrollo socio-afectivo en los estudiantes. Los buenos líderes también muestran un liderazgo emocional, a la vez que son capaces de crear buenas relaciones personales con su entorno y tienen un talento para proporcionar explicaciones o soluciones que satisfagan a las personas en disputa (Palanci & Okutan, 2010).

Los conflictos en la organización escolar alcanzan diversos niveles, y por lo mismo se les da diversos enfoques. Las simulaciones son una herramienta efectiva en la formación en resolución de conflictos, permitiendo al participante tener una retroalimentación sobre las consecuencias de sus decisiones y acciones, a la vez que un resultado de su desempeño en el

escenario en particular de cada simulación. De esta manera el participante logra tener una práctica de manejo de conflictos en un entorno seguro y contextualizado.

2.6. Simulaciones Computacionales

Las simulaciones computacionales de liderazgo escolar para la formación en toma de decisiones, son una herramienta cada vez más utilizada en la formación de líderes escolares. Un ejemplo reciente es el programa PELS (Penn Educational Leadership Simulations Program), de la Graduate School of Education de la Universidad de Pennsylvania (Penn GSE). En este proyecto de simulaciones, se pretende que los estudiantes se involucren completamente en una simulación computacional, para lo cual deben sumergirse en el mundo recreado por la simulación, suspendiendo el juicio crítico a la herramienta (simulación); y deben permitirse ser parte del escenario, en esencia, un actor (Bernstein et al., 2016). Por otra parte, las experiencias con usos de simulaciones en Asia (Hallinger & Kantamara, 2001; Hallinger et al., 2010, 2017), han demostrado buenos resultados en la formación de líderes escolares. Esta herramienta de formación ha sido “Percibida por los estudiantes como un medio práctico de entender cómo la teoría se puede aplicar a la práctica” (Hallinger et al., 2017, p. 164).

Las simulaciones promueven el juicio crítico en toma de decisiones, al otorgar una retroalimentación inmediata a las selecciones de alternativas de los participantes, y estimulan la reflexión sobre la práctica y el propio rendimiento de los usuarios. Siguiendo el modelo de juicio clínico (Tanner, 2006), las simulaciones tienen éxito en desencadenar el proceso de notar, interpretar, responder y reflexionar. Es decir, con simulaciones computarizadas es posible mejorar el juicio del líder, acelerando su experiencia de formación y práctica de estas habilidades y competencias.

Simulaciones computacionales que contengan elementos de inmersión para el usuario, es decir, que proporcionen experiencias suficientemente realistas, que estimulen el uso y aplicación de redes y bases de datos (organizar, almacenar y distribuir contenido), que contengan una historia que proporcione narrativas interactivas y convincentes, que impulsen el aprendizaje de los usuarios, que presenten personajes reconocibles en distintas realidades

y contextos, con escenarios que crean entornos y modelos de análisis de situaciones y casos, y que contengan un monitoreo, dirección y experiencias de aprendizaje situado, con el desarrollo completo de la trama y la representación de los personajes, pueden ser efectivas en el aprendizaje y desarrollo de habilidades de resolución de problemas (Herrington, Oliver, & Reeves, 2003).

En este sentido, el uso de simulaciones computacionales de liderazgo escolar, permite presentar escenarios de toma de decisiones basados en situaciones reales, para promover y desarrollar habilidades de toma de decisiones de los usuarios (Spero, 2012).

En la experiencia nacional, la creación de simulaciones con casos tomados desde situaciones reales experimentadas por directores en servicio, permite diseñar escenarios adaptados al contexto local, que cuentan con los elementos descritos previamente por Herrington et al., (2003), para la formación de líderes escolares (Volante, 2016; Volante et al., 2018).

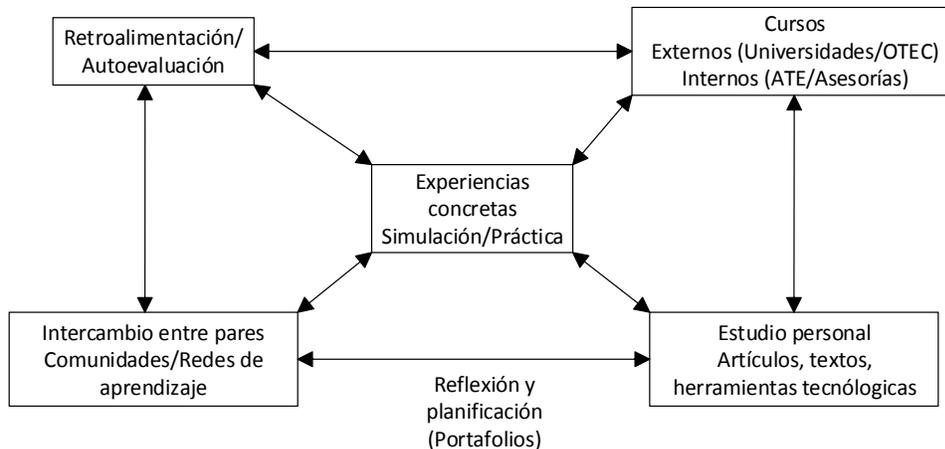
Las experiencias de aprendizajes con uso de simulaciones son altamente exitosas en diversos campos, como por ejemplo en la enfermería (Lateef, 2010; Poikela, 2017; Tanner, 2006, entre otros), lo cual no deja en claro que es necesario comprobar su uso y efectividad en la formación en liderazgo escolar. El hecho que se encuentre comprobado que las simulaciones brindan a los estudiantes oportunidades y experiencias de aprendizaje ricas y dinámicas, así como también el que dan la oportunidad de recibir retroalimentación y comentarios instantáneos (Bernstein et al., 2016; Spero, 2012), hace que su implementación y experimentación en la formación en liderazgo escolar sea imperativa.

2.7. Aprendizaje Basado en Simulaciones

Huber (2013) da cuenta de cómo el aprendizaje en los programas de formación de liderazgo escolar se genera desde variadas perspectivas, y sobre la base de un análisis de diferentes oportunidades de formación y capacitación en liderazgo escolar, desarrolló un modelo teórico que intenta demostrar las distintas aproximaciones al aprendizaje en el desarrollo profesional (Figura N° 2.1):

Figura N° 2.1: Aproximaciones al aprendizaje en el desarrollo profesional:

Aproximaciones al aprendizaje en el desarrollo profesional



Fuente: Huber, 2013

En el centro de este modelo se encuentra la experiencia práctica y concreta, específicamente centrada en el uso de simulaciones. Esto es debido a que las simulaciones permiten a los usuarios “practicar” en toma de decisiones en entornos y contextos escolares realistas, donde deben lidiar con las consecuencias de sus decisiones y acciones, sin embargo en un entorno seguro provisto por la simulación (Bernstein et al., 2016; Hallinger et al., 2017; Spero, 2012; Volante et al., 2018).

“En resumen, las simulaciones requieren que los estudiantes ‘sitúen su conocimiento en resolver un problema’ y consideren las contingencias que impactan en la aplicación del conocimiento formal como tácito en la práctica profesional” (Lu, Hallinger, & Showanasai, 2014, p. 220).

Las simulaciones del proyecto FONDECYT Regular N°1161605 fueron diseñadas según el modelo PELS (Volante, 2016), en el cual los ejercicios no pretenden ofrecer respuestas

correctas, sin embargo según el contexto del caso y la continuidad narrativa de cada situación, las simulaciones sí presentan respuestas consideradas más deseables o esperadas según los intereses y las necesidades de los diferentes *stakeholders*, o bien según la coherencia propiamente tal del caso. El diseño de estas simulaciones se basó en los estándares de liderazgo del *Marco Para la Buena Dirección* del Ministerio de Educación de Chile (Ministerio de Educación de Chile, 2005) y el marco *Professional Standards for Educational Leaders 2015* (National Policy Board for Education Administration, 2015), cuyas dimensiones de liderazgo fueron las utilizadas para el análisis de las alternativas y decisiones propuestas en las simulaciones.

En síntesis, las simulaciones computacionales son herramientas que permiten una experiencia de aprendizaje que estimula el desarrollo de diversos tipos de pensamiento y habilidades, promueve la reflexión y auto crítica de la práctica profesional, e impulsa el desarrollo de habilidades de toma de decisiones, todas estas competencias de liderazgo necesarias para los directivos escolares del siglo XXI. El presente estudio propone un aporte a la literatura sobre el liderazgo escolar, aportando evidencia empírica sobre el uso de simulaciones computacionales de toma de decisiones en contextos de liderazgo escolar, como una oportunidad de desarrollo profesional aplicado y concreto, según el modelo presentado (Huber, 2013).

3. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Problema de investigación

En el proceso de diseño y creación de simulaciones de liderazgo escolar en el contexto educacional chileno, fue necesario identificar y seleccionar escenarios y situaciones pertinentes y recurrentes al contexto escolar local, los cuales fueron tomados de directores en servicio. Estos casos fueron seleccionados en virtud de la variedad y la pertinencia de realidades representadas, además del potencial para el desarrollo de ejercicios de toma de decisiones en contextos escolares. Estos escenarios fueron transformados en un guion para cada simulación, dentro de las cuales se presentan situaciones específicas de toma de decisiones, en las cuales se otorgan al participante alternativas de respuestas para las preguntas formuladas en cada decisión.

Por definición, en el diseño de una simulación no hay respuestas correctas; esto quiere decir que en la lógica de las simulaciones, la persona puede tomar distintas alternativas según el caso y circunstancia específica de cada decisión. Sin embargo, dado el contexto y la situación específica de cada escenario y decisión, sí parecen haber respuestas más deseables, ya sea desde el punto de vista de los diferentes stakeholders o desde el punto de vista del contexto. Es decir, en determinadas situaciones hay respuestas o alternativas que son más coherentes con el caso en general, y algunas de estas alternativas se presentan como las respuestas más esperadas o deseables en la plataforma de simulaciones.

Estas respuestas son esperadas en la plataforma, dada la relación del escenario específico de cada simulación con estándares nacionales e internacionales de liderazgo escolar, y los porcentajes de logro son asignados en las distintas áreas de retroalimentación, según su relación con los estándares. Estos porcentajes de logro son mayores para determinadas áreas, según las situaciones en que las alternativas más puntuadas son más coherentes con el caso en general, o con el tratamiento que se da a determinados grupos de interés según la decisión en particular dentro de la simulación.

Es a partir de estas respuestas esperadas y su relación con los estándares de liderazgo nacionales e internacionales, que se retroalimenta el desempeño de los participantes en los

ejercicios de simulación (Volante et al., 2018). Es por esto que se hace necesario el análisis de las alternativas presentadas en esta experiencia de aprendizaje, para la validación de las prácticas expertas de liderazgo presentadas en los diversos escenarios de las simulaciones, y su respectiva retroalimentación en la plataforma.

Para dar cuenta de este objetivo se plantea la pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre las respuestas observadas y las respuestas esperadas contenidas en las simulaciones, y la evaluación de las alternativas de decisión, por parte de un grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes?

3.2. Objetivo General

Analizar y validar las alternativas de decisión propuestas en simulaciones computacionales para la formación de líderes escolares.

3.3. Objetivos Específicos

1. Analizar las respuestas observadas en simulaciones de liderazgo escolar en una muestra de participantes de programas de liderazgo escolar.
2. Consultar a un grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes, respecto a su valoración de las alternativas de decisión propuestas en las simulaciones de liderazgo escolar.
3. Analizar junto al grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes el contenido de estándares nacionales e internacionales de liderazgo en los escenarios y decisiones presentados en las simulaciones.
4. Consultar al grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes respecto a sus percepciones sobre las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional* presentes en los escenarios.
5. Contrastar la información de las diferentes fuentes, mediante la triangulación de los datos obtenidos.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño de la Investigación

La investigación corresponde a un estudio evaluativo, y cuenta con un diseño mixto donde se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos, para el análisis de las alternativas de decisión presentadas en dos simulaciones computacionales en el contexto escolar nacional.

Las simulaciones son parte del proyecto FONDECYT Regular N°1161605, y fueron diseñadas según el modelo PELS (Volante, 2016). Estos son ejercicios de toma de decisiones iterativas, donde la selección de una alternativa de decisión particular, genera una rama de árbol decisional que sigue una continuidad, según la narrativa del escenario. Los ejercicios no pretenden ofrecer respuestas correctas, sin embargo según el contexto del caso y la continuidad narrativa de cada situación, las simulaciones sí presentan respuestas consideradas más deseables o esperadas, según los intereses y las necesidades de los diferentes *stakeholders*, o bien según la coherencia propiamente tal del caso.

Para realizar el análisis, se utilizaron los datos recopilados en la etapa de prueba de aplicación de simulaciones a participantes de programas de liderazgo escolar, donde un total de 74 participantes realizó las simulaciones computacionales analizadas en esta investigación, en el marco de un curso de liderazgo escolar dentro de un programa de formación, específicamente programas de magíster y diplomados, durante el año 2017.

En una segunda etapa, se realizó el análisis de las alternativas de decisión presentadas en las simulaciones, consultado a un grupo de profesionales en servicio en cargos directivos y docentes. Estos grupos fueron conformados por equipos de 5 a 10 directores, directivos y profesores en servicio, tanto del sector público como privado, completando un total de 71 participantes para ambos escenarios. El criterio de selección de los participantes de los grupos conformados fue el que se encontraran ejerciendo en establecimientos educacionales al momento de realizar el ejercicio, junto con su disponibilidad y respuesta a la convocatoria realizada mediante invitaciones abiertas y personalizadas.

A los participantes que conformaron los A los participantes que conformaron los grupos de análisis, se les aplicó un ejercicio de pensamiento crítico sobre las alternativas de decisión presentadas en las simulaciones, en el cual se les solicitó valorar, es decir puntuar jerarquizando las alternativas presentadas en cada decisión, según su pertinencia al escenario; considerando una lectura reflexiva sobre el escenario, y el análisis del contexto de cada decisión y sus alternativas, presentadas en cada pregunta de las simulaciones. Luego, los participantes relacionaron el escenario con estándares de liderazgo nacionales (Ministerio de Educación de Chile, 2005) e internacionales (National Policy Board for Education Administration, 2015).

Adicionalmente, contestaron de manera escrita las siguientes tres preguntas sobre las oportunidades de aprendizaje del ejercicio:

- ¿Cuál es el aprendizaje profesional relevante para la carrera directiva, que estimula esta simulación o escenario en particular?
- ¿Qué lección de liderazgo aprendió Ud. de este escenario, que le puede ayudar cuando se convierta en director/líder educacional?
- ¿Qué conocimiento, habilidad o actitud de liderazgo se requiere manejar/aprender para responder eficazmente a una situación como esta?

Estos comentarios permiten una valoración del problema principal, del escenario y del caso en general, y a la vez obtener una mirada más comprensiva de la experiencia reflexiva sobre el ejercicio por parte de los usuarios.

Para el procesamiento de los datos cuantitativos se realizó un análisis descriptivo de las frecuencias de tendencias de las respuestas de los usuarios y de las puntuaciones de los grupos de análisis conformado por profesionales en servicio en cargos directivos y docentes.

Para los datos cualitativos se realizó un análisis de contenido siguiendo los modelos presentados en Elo & Kyngäs (2008), White & Marsh (2006) y Neuendorf (2001). En este proceso inicialmente se identificaron conceptos, significados, sentidos y valoraciones en una fase codificación abierta sobre contenido de las respuestas de los participantes, para luego

realizar un análisis relacional de los elementos identificados, en el cual se identificaron familias de códigos las cuales permitieron finalmente realizar un análisis interpretativo del contenidos de las respuestas de los participantes y su relación con el escenario analizado, con las respuestas observadas y las respuestas esperadas en la plataforma de simulaciones, y los estándares de liderazgo identificados en el escenario.

4.2. Participantes

La muestra de participantes de programas de formación de liderazgo escolar fue conformada por 74 participantes, quienes fueron usuarios de las simulaciones dentro de un curso de liderazgo en programas de liderazgo escolar. Los grupos de análisis fueron conformados por profesionales en servicio en cargos directivos y docentes, tanto del sector público como privado, completando un total de 71 participantes para ambos escenarios.

A continuación, en la tabla N° 4.1 se muestran las características de los grupos de usuarios para cada simulación, y los grupos de análisis conformados:

Tabla N° 4.1: Participantes

SIMULACIONES	MUESTRA	DIRECTIVOS	PROFESORES	TOTAL
SIMULACIÓN 1	GRUPO USUARIOS	31	43	74
	GRUPO ANÁLISIS	29	1	30
SIMULACIÓN 2	GRUPO USUARIOS	31	43	74
	GRUPO ANÁLISIS	14	27	41

Fuente: Elaboración propia

Los grupos de análisis fueron conformados por directores, sub directores, jefes de área o de UTP, inspectores, orientadores y docentes de aula. A continuación en la tabla N° 4.2 se muestran las características de los grupos de análisis conformados:

Tabla N° 4.2: Características de los participantes en conjunto y por cada simulación

Simulaciones 1 y 2		
Cargo	Director/ Directivo	43
	Profesor/ Otro cargo educativo	28
Simulación 1		
Cargo	Director/ Directivo	29
	Profesor/ Otro cargo educativo	1
Simulación 2		
Cargo	Director/ Directivo	14
	Profesor/ Otro cargo educativo	27

Fuente: Elaboración propia

4.3. Instrumentos de recolección de datos

Los datos cuantitativos del grupo de usuarios fueron registrados en la plataforma de simulaciones (Volante et al., 2017, 2018). Para el ejercicio de análisis reflexivo de las alternativas de decisión realizado por los grupos de análisis, se elaboró un instrumento en que se presentó un resumen del escenario de la simulación, para cada decisión se presentó una descripción de la situación, y una tabla para la jerarquización de las alternativas. También se incluyó una sección con detalles de estándares de liderazgo nacionales (Ministerio de Educación de Chile, 2005), e internacionales (National Policy Board for Education Administration, 2015), para que los sujetos identificaran las áreas presentes en el escenario, junto con las tres preguntas formuladas sobre las opciones de aprendizaje profesional de cada escenario.

4.4. Plan de Análisis

El análisis de los datos se realizó mediante un análisis descriptivo para los datos cuantitativos y un análisis de contenido para los datos cualitativos, para luego realizar la triangulación de estas fuentes de información con los estándares de liderazgo.

El análisis descriptivo de datos cuantitativos se realizó mediante la comparación de las frecuencias de respuestas de los participantes de programas de liderazgo escolar que utilizaron las simulaciones en el marco de un curso de liderazgo escolar (grupo *Usuarios*, N=74) y la puntuación de las alternativas realizada por el grupos de profesionales directivos en servicio y con experiencia (grupos de análisis N=30; 41).

Para los datos cualitativos se utilizó el análisis de contenido para construir un modelo que describa el fenómeno “Oportunidades De Aprendizaje Contenidas En El Escenario”, de forma conceptual. Los conceptos se derivan de los datos levantados en un análisis de contenido inductivo (Elo & Kyngäs, 2008; Neuendorf, 2001; White & Marsh, 2006), puesto que “al no haber suficiente conocimiento previo sobre el fenómeno, se recomienda el enfoque inductivo” (Lauri y Kyngäs 2005, en Elo & Kyngäs, 2008, p.109). Este enfoque permite un acercamiento basado en los datos, que “se mueve de lo específico a lo general, para que se observen casos particulares y luego combinado en un todo más grande o declaración general” (Chinn & Kramer 1999, en Elo & Kyngäs, 2008, p.109).

Para el objetivo específico N° 1 se analizaron las respuestas observadas en simulaciones de liderazgo escolar en una muestra de participantes de programas de liderazgo escolar a través de un análisis descriptivo de las frecuencias de respuesta.

Para el objetivo específico N° 2 se convocó a grupos conformados por profesionales en servicio en cargos directivos y docentes, para la valoración de las alternativas presentadas en las simulaciones, y se contrastó el puntaje asignado a las alternativas con el análisis descriptivo de las frecuencias de respuesta de los usuarios.

Para el objetivo específico N° 3 se analizó junto al grupo de análisis de las simulaciones la presencia de estándares de liderazgo en los escenarios de las simulaciones y se realizó un análisis descriptivo de las frecuencias de respuesta.

Para el objetivo específico N° 4 se analizó el contenido de las reflexiones de los participantes del grupo de análisis respecto a sus percepciones sobre las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario* mediante un análisis de contenido.

Para el objetivo específico N° 5 se contrastó la información de las diferentes fuentes mediante la triangulación de los datos obtenidos.

El análisis descriptivo de los datos cuantitativos se realizó en el software MS Excel, tanto para los elementos de estándares de liderazgo, mediante gráficos de barras laterales junto con las etiquetas de datos (F=Frecuencia absoluta, f=Frecuencia relativa e Indicadores totales en las áreas del Marco Para la Buena Dirección); como para la puntuación de alternativas, mediante gráficos integrados de las frecuencias de respuestas observadas de los usuarios (N=74), y las puntuaciones del grupo de análisis a cada alternativa (simulación 1 N=30, simulación 2 N=41), según la escala dada por las alternativas presentes en cada decisión. Las respuestas del grupo de usuarios se muestran en gráfico de barras junto con las etiquetas de datos (F=Frecuencia absoluta y f=Frecuencia relativa), y la puntuación otorgada a cada alternativa por el grupo de análisis se destaca en gráfico lineal, expresada en una escala correspondiente a cada decisión según el número de alternativas que presenta; es decir, en una decisión con 6 alternativas, se muestra el promedio de la puntuación en escala de 6 puntos; en una decisión con 4 alternativas, se muestra el promedio de la puntuación en escala de 4 puntos.

El análisis cualitativo de las respuestas del grupo de análisis a las preguntas formuladas sobre opciones de aprendizaje del escenario se realizó en el software de análisis Atlas.ti y consistió en tres etapas, un proceso de codificación abierta, la creación de categorías y finalmente la interpretación de éstas (Elo & Kyngäs, 2008; Neuendorf, 2001; White & Marsh, 2006).

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo, o de codificación abierta, de elementos independientes identificados en las respuestas a las tres preguntas de estudio (Aprendizaje

Profesional, Lección de Liderazgo y Conocimiento o Habilidad de Liderazgo); de esta manera se buscó identificar en las respuestas conceptos, significados, sentidos y valoraciones, en lo que se denomina como una fase de codificación abierta, donde se identificaron nuevos tópicos y temas aislados. En esta fase de codificación abierta se buscó elementos emergentes con orientaciones de los elementos previos planteados en las preguntas, y sus relaciones y ejes de significados, con el fin de agrupar dichos elementos en familias de códigos con determinados sentidos más complejos. La convergencia de los elementos se realizó de manera integrada para las tres preguntas por cada escenario. Este producto de la orientación dada para responder al objetivo específico, sobre las percepciones de los participantes del grupo de análisis en relación a las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*.

En una segunda etapa, se relacionaron estas categorías independientes o abiertas para buscar las mencionadas familias de códigos y de conceptos, dando origen a nuevos núcleos temáticos donde se agruparon los elementos, de manera de sintetizar el discurso en ciertos conceptos y temas identificados en las respuestas.

En la tercera etapa se realizó el análisis interpretativo, basándose en el principio que “el análisis de contenido cualitativo se enfoca en crear una imagen de un determinado momento, que siempre está integrado en un contexto particular” (White & Marsh, 2006, p.38), y dando respuesta al objetivo específico de investigación sobre las percepciones de los participantes del grupo de análisis, en relación a las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*.

5. RESULTADOS

Los resultados se presentan de manera independiente para cada simulación, y diferenciados en resultados cuantitativos y resultados cualitativos, dando cuenta en primer lugar del N de la muestra del grupo de análisis para cada simulación.

Los resultados cuantitativos del análisis descriptivo de las frecuencias de respuestas de los usuarios de las simulaciones y las puntuaciones del grupo de análisis, se muestran en gráficos integrados de barras y líneas de tendencia para cada decisión en las simulaciones. El total de los gráficos integrados para cada decisión se detalla en el Anexo N° 1.

En los resultados cualitativos para el análisis de contenido en el texto se utilizó la nomenclatura descrita en la Tabla N° 5.1:

Tabla N° 5.1: Nomenclatura para el análisis cualitativo

Simbología en cita	Significado en respuestas
(P1_S1)	Pregunta 1 – Sujeto 1
(P2_S2)	Pregunta 2 – Sujeto 2

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas sobre las oportunidades de aprendizaje del ejercicio fueron:

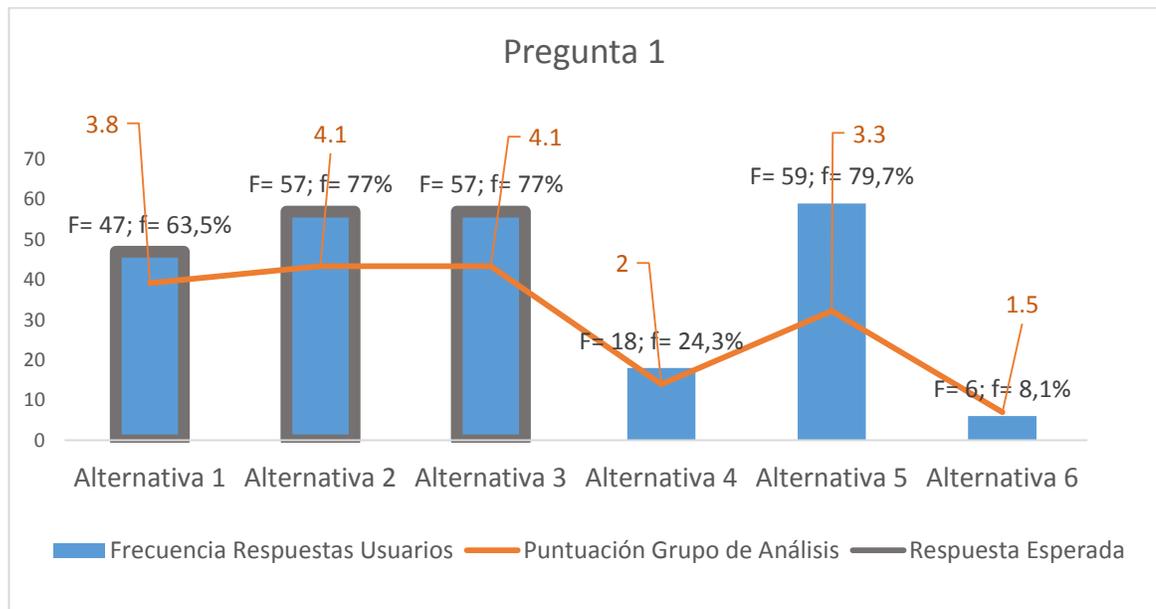
- ¿Cuál es el aprendizaje profesional relevante para la carrera directiva, que estimula esta simulación o escenario en particular?
- ¿Qué lección de liderazgo aprendió Ud. de este escenario, que le puede ayudar cuando se convierta en director/líder educacional?
- ¿Qué conocimiento, habilidad o actitud de liderazgo se requiere manejar/aprender para responder eficazmente a una situación como esta?

5.1. Resultados Simulación N° 1

5.1.1. Resultados Cuantitativos Simulación N° 1

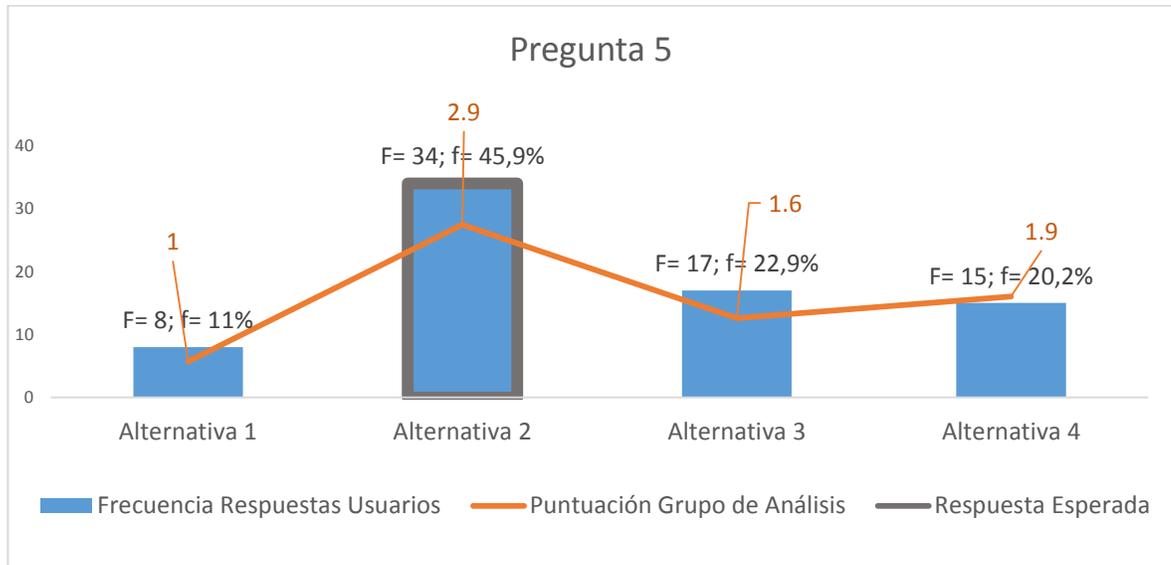
El grupo de análisis para la simulación N° 1 fue de 30 participantes. En este escenario en particular se produjo una congruencia entre las respuestas de los usuarios y la puntuación otorgada a las alternativas por el grupo de análisis de las decisiones del escenario. A continuación se muestran ejemplos de dos decisiones del escenario en que coinciden las frecuencias de respuesta de los usuarios y la puntuación del grupo, las figuras 5.1 y 5.2 muestran los gráficos integrados de las frecuencias de respuestas y puntuaciones a las alternativas:

Figura N° 5.1: Pregunta 1, Simulación N° 1



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.2: Pregunta 5, Simulación N° 1

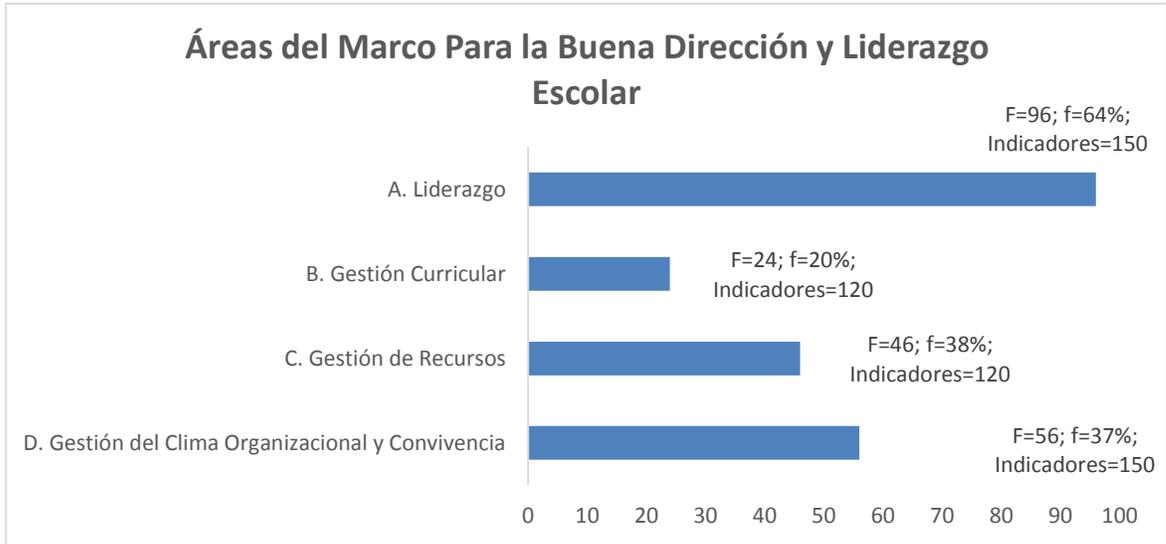


Fuente: Elaboración propia

Frente a decisiones de los dos ejemplos presentados, se aprecia una consistencia moderada entre las respuestas esperadas por la plataforma, las respuestas de los usuarios y la valoración del grupo de análisis. El total de las decisiones de la simulación se detalla en el anexo N° 1.

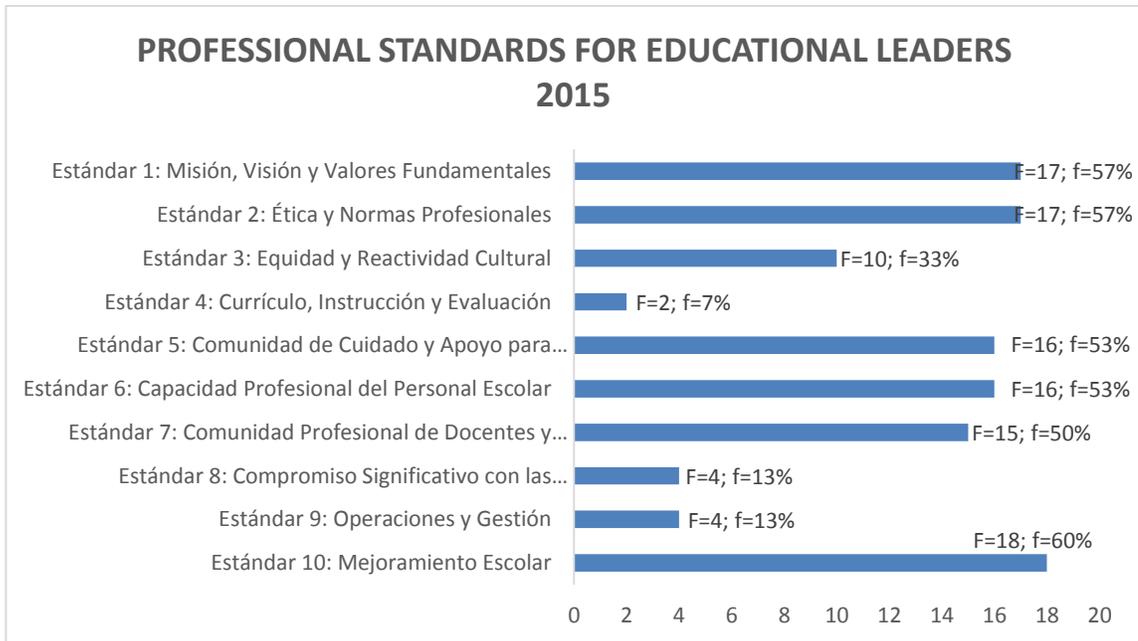
Los estándares de liderazgo nacionales (Ministerio de Educación de Chile, 2005) e internacionales (National Policy Board for Education Administration, 2015) presentes en el escenario según la percepción del grupo de análisis se muestran en las siguientes figuras N° 5.3 y 5.4:

Figura N° 5.3: Áreas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Simulación N° 1



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.4: Áreas del Marco *Professional Standards for Educational Leaders 2015* (ILLSC), Simulación N° 1



Fuente: Elaboración propia

Del Marco ILLSC, las dimensiones y estándares percibidos en el escenario con mayor frecuencia son los siguientes:

Estándar 1: Misión, Visión y Valores Fundamentales (F=17; f=57%; N=30). “Los líderes educativos eficaces desarrollan, defienden y promulgan una misión, visión y valores compartidos de educación de alta calidad, éxito académico y bienestar de cada estudiante”.

Estándar 2: Ética y normas profesionales (F=17; f=57%; N=30). “Los líderes educativos eficaces actúan éticamente y de acuerdo con las normas profesionales para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante”.

Estándar 10: Mejoramiento Escolar (F=18; f=60%; N=30). “Los líderes educativos eficaces actúan como agentes de mejora continua para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante”.

Dentro de cada área del Marco para la Buena Dirección se destacan los siguientes indicadores como los seleccionados con mayor frecuencia:

A. Liderazgo (F=96; f=64%; Indicadores=150)

A1. El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela. (F=22; f=73%; N=30)

A2. El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores. (F=21; f=70%; N=30)

A4. El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas. (F=27; f=90%; N=30)

B. Gestión Curricular (F=24; f=20%; N=30; Indicadores=120)

B2. El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula. (F=6; f=20%; N=30)

B3. El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. (F=6; f=20%; N=30)

B4. El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. (F=8; f=27%; N=30)

C. Gestión de Recursos (F=46; f=38%; N=30; Indicadores=120)

C1. El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (F=9; f=30%; N=30)

C3. El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. (F=25; f=83%; N=30)

C4. El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento. (F=10; f=33%; N=30)

D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia (F=56; f=37%; N=30; Indicadores=150)

D1. El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. (F=26; f=87%; N=30)

D2. El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados. (F=14; f=47%; N=30)

D5. El director y equipo directivo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento. (F=6; f=20%; N=30)

En resumen, las áreas y dimensiones del Marco para la Buena Dirección identificadas con mayor frecuencia son *Liderazgo* y *Gestión del Clima Organizacional y Convivencia*, y del Marco ILLSC los estándares *Misión, Visión y Valores Fundamentales, Ética y normas profesionales* y *Mejoramiento Escolar*.

5.1.2. Resultados Cualitativos Simulación N° 1

El análisis cualitativo de las respuestas de los participantes del grupo de análisis dio como resultado 5 familias de códigos o categorías emergentes, y un total de 22 códigos independientes distribuidos entre las tres preguntas sobre *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*. La tabla N° 5.2 muestra la lista de códigos identificados junto al número de citas en que se presenta en cada pregunta:

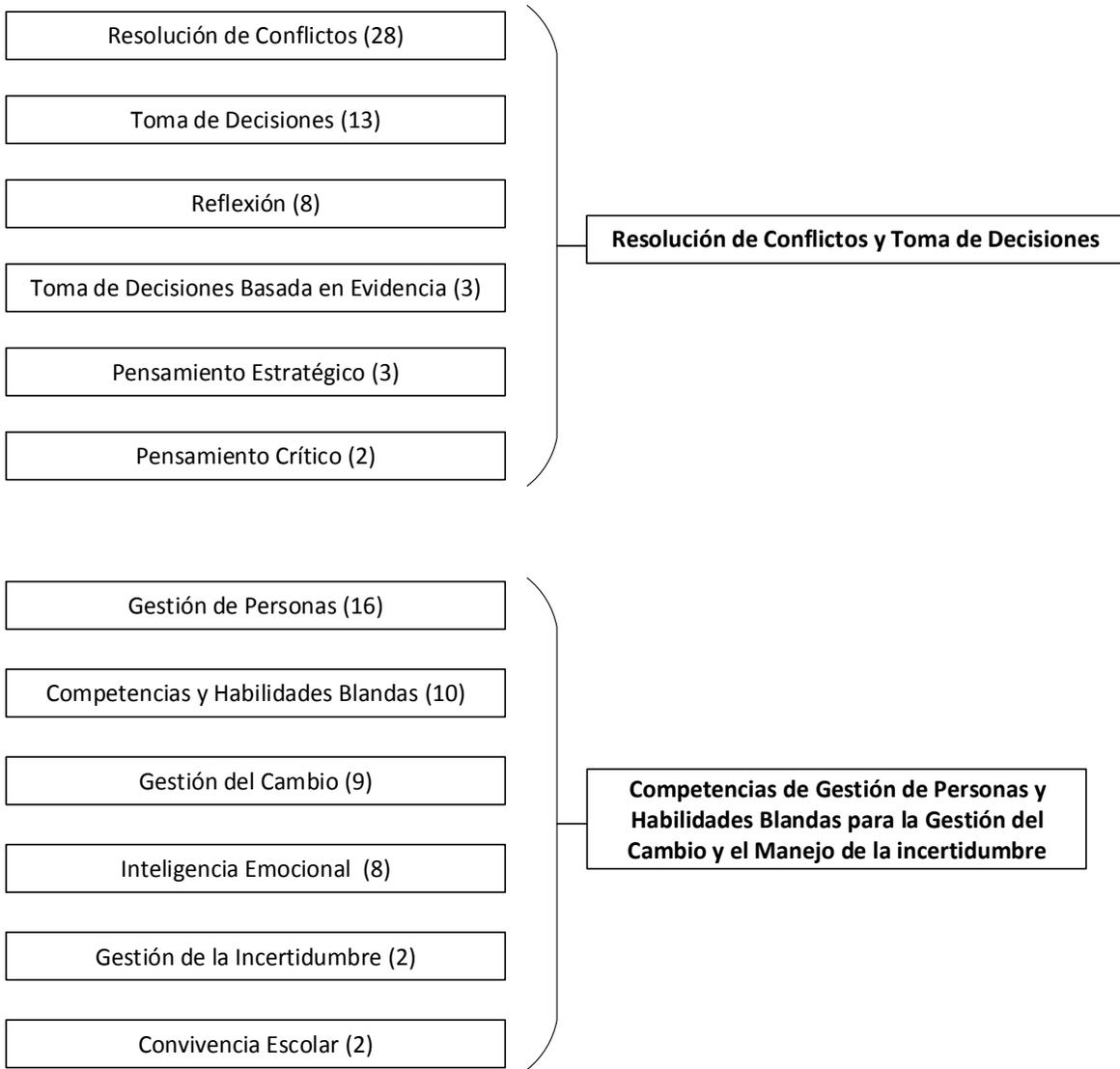
Tabla N° 5.2: Códigos y n° de citas: Simulación N° 1

Códigos	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	TOTAL
Resolución De Conflictos	10	8	10	28
Gestión de personas	3	6	7	16
Toma De Decisiones	6	4	3	13
Liderazgo	4	5	3	12
Competencias y Habilidades Blandas	1	0	9	10
Gestión del cambio	5	1	3	9
Inteligencia emocional	1	2	5	8
Reflexión	6	1	1	8
Gestión Directiva	3	1	3	7
Misión y visión común	4	2	1	7
Evaluación De Contexto	3	2	1	6
Gestión Institucional	2	3	1	6
Involucrar a la comunidad	1	2	3	6
Estrategia Para Formar Un Equipo De Trabajo	1	2	1	4
Pensamiento estratégico	1	0	2	3
Toma De Decisiones Basada En Evidencia	2	1	0	3
Análisis De Caso	1	0	1	2
convivencia escolar	1	0	1	2
Gestión De La Incertidumbre	1	1	0	2
Pensamiento Crítico	1	0	1	2
Redes de aprendizaje profesional	1	1	0	2
Gestión para el aprendizaje	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

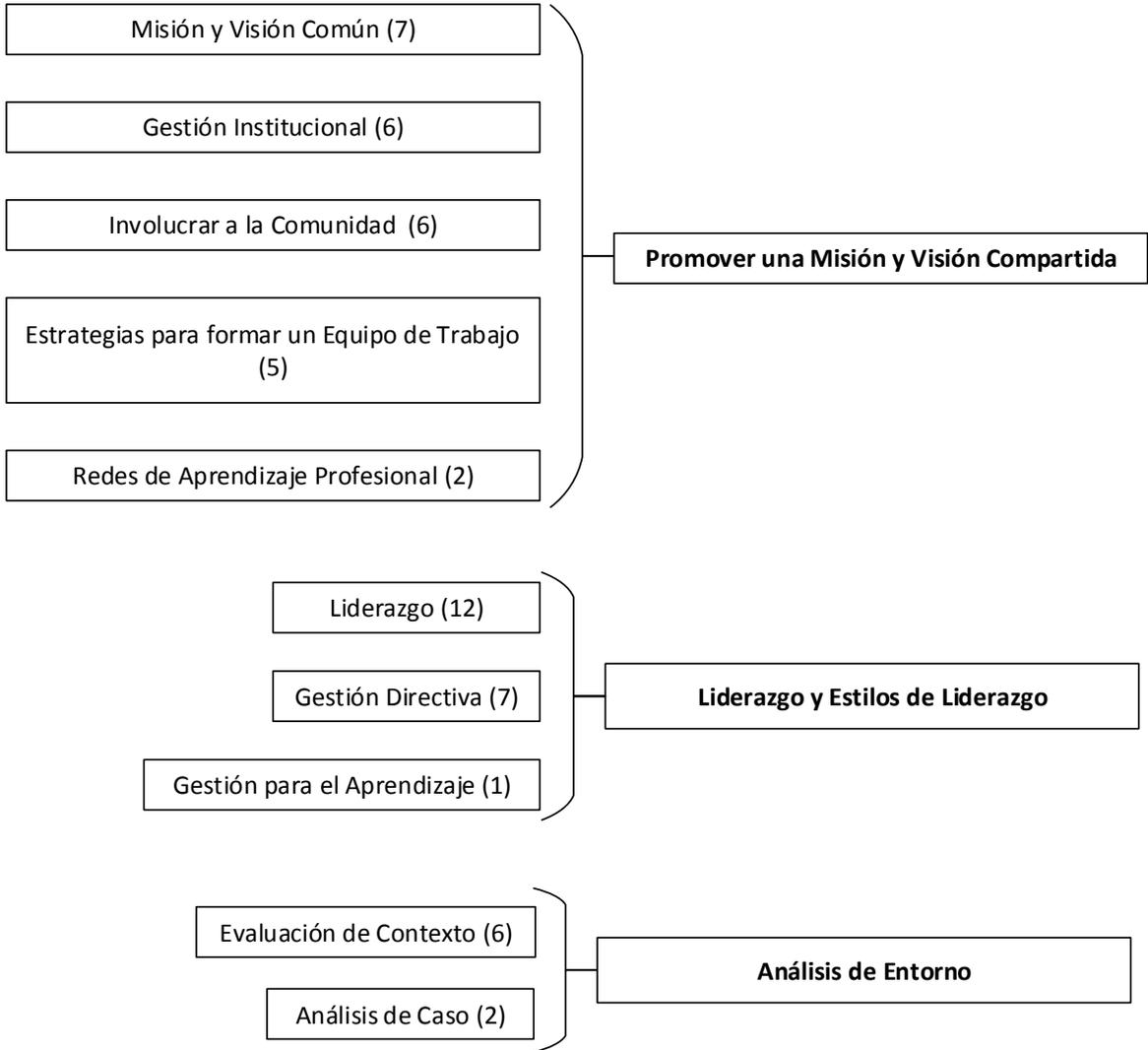
La figura N° 5.5 detalla las relaciones entre los códigos y sus categorías emergentes o familias de códigos, indicando la frecuencia de citas del código en un análisis integrado de las respuestas a las tres preguntas sobre oportunidades de aprendizaje de la simulación:

Figura N° 5.5: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 1



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.5: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 1
(Continuación)



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados de la investigación según las familias de códigos (categorías emergentes) para el objetivo específico “percepciones del grupo de análisis sobre las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*”.

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones

Códigos Independientes/Subcategorías: Resolución De Conflictos - Toma De Decisiones - Reflexión - Toma De Decisiones Basada En Evidencia - Pensamiento Crítico - Pensamiento Estratégico

Resultados: La percepción de los participantes es que la resolución de conflictos y la toma de decisiones son conceptos importantes en el ejercicio de cargos directivos, y que son habilidades estimuladas por el escenario. Los participantes señalan que perciben como aprendizaje relevante en el escenario las habilidades de resolución de conflicto:

- *El aprendizaje profesional relevante es la gestión de conflicto y asociado a la gestión de la incertidumbre frente al cambio (P1_S18)*
- *Considerar el conflicto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, que permitirá comprometer al personal con procesos de transformación (P1_S21)*
- *Buscar soluciones a situaciones de conflicto extremas en una escuela (P1_S23)*

Sobre la lección de liderazgo aprendida se muestra una valoración del conflicto como oportunidad de aprendizaje:

- *Que hay que aprender a lidiar con el conflicto, transformarlo en oportunidad para alinear a todo el equipo en pos de la misión y visión estratégica (P2_S8)*
- *Hacer de los conflictos procesos constructivos y desde los cuales se pueda avanzar (P2_S10)*
- *Que los conflictos se deben enfrentar y no evitar, manejar situaciones límites con el personal (P2_S14)*

Sobre el conocimiento o habilidad de liderazgo requerida para enfrentar la situación señalan también como relevante la resolución de conflictos, en este caso aludiendo a aspectos teóricos necesarios para una correcta resolución de conflictos:

- *Capacidad para resolver conflictos / negociación (P3_S7)*
- *Conocer las visiones particulares del personal frente a la resolución de conflictos y alinear criterios para resolverlos de manera participativa generando compromiso (P3_S21)*
- *Tener nociones teóricas de manejo de conflicto (P3_S28)*

En relación al aprendizaje profesional que estimula el escenario se destaca la posibilidad de practicar en toma de decisiones en contextos que les resultan familiares, y señalan en sus respuestas que esta es una oportunidad de aprendizaje valorada. Algunas de las percepciones son las siguientes:

- *Considero que las situaciones planteadas no están muy alejadas a nuestras realidades y nos llevan a la reflexión, ya que el día a día nos lleva en ocasiones a tomar decisiones no acertadas (P1_S3)*
- *Nos pone en situaciones reales de situaciones que ocurren en las organizaciones escolares para la toma de decisiones (P1_S15)*
- *El aprendizaje relevante es poder lidiar y tomar decisiones de problemas reales que suceden a diario en el contexto educativo (P1_S17)*

Para la pregunta sobre la lección de liderazgo aprendida en el ejercicio también se revela la valoración de los participantes al componente teórico entregado en las simulaciones:

- *Creo que haya modelamiento de mejores decisiones me permitió ver cuán cerca o lejos de esas decisiones estuve. En el caso de las decisiones más cercanas se siente seguridad en el propio juicio, en el caso de las decisiones lejanas, me permitió analizar mis propias creencias y mecanismos de reflexión (P2_S2)*
- *Permite mirar con más elementos teóricos para tomar mejores decisiones (P2_S24)*

Sobre la habilidad necesaria para enfrentar el escenario se señala:

- *Aprender a escuchar para tomar las mejores decisiones (P3_S20)*
- *Es fundamental ser asertivo, conocer a la comunidad y el contexto en el cual se está trabajando (P3_S9)*

También es valorada la oportunidad de reflexión que ofrece el escenario, dando cuenta de la importancia que se da a la reflexión en los procesos de liderazgo. Esta oportunidad se menciona como un aprendizaje profesional relevante para el ejercicio directivo. Algunas de las percepciones sobre este aprendizaje profesional son:

- *La posibilidad de poder ver con mayor intensidad detalles importantes que a veces dejamos pasar en forma inadvertida (P1_S4)*
- *La simulación propone alternativas para responder a las situaciones problemáticas. En ese sentido, permite considerar alternativas que diariamente uno no consideraría, permitiendo poder reflexionar sobre situaciones que como directivo se experimentan (P1_S13)*
- *Permite considerar argumentos que sostienen las decisiones; la retroalimentación necesaria para re mirar las situaciones (P1_S24)*
- *La reflexión constante sobre la práctica directiva. Compartir experiencias con otros directivos o reflexionar con el equipo directivo (P1_S25)*

Finalmente se destacan las habilidades de pensamiento estratégico, pensamiento crítico y toma de decisiones basada en evidencia que estimula el escenario. Algunas de las percepciones y respuestas de los participantes demuestran que la visión estratégica se aprecia como un conocimiento o habilidad requerida, mientras la toma de decisiones basadas en evidencia se asocia al aprendizaje que estimula la simulación y la lección de liderazgo aprendida:

- *Visión estratégica (P3_S7)*
- *Lo principal es un enfoque estratégico, tener la capacidad de ver el todo y proyectar. Siempre un paso más allá (P3_S12)*

- *Toma de decisiones siempre hay riesgos y consecuencias que deben ser asumidas. Es muy importante, por lo tanto tener la mayor cantidad de información posible (P1_S9)*
- *La toma de decisiones de un director no debe ser al azar y la información que maneja en términos estratégicos es primordial (P1_S12)*
- *Capacidad para tomar decisiones a partir del análisis de datos y señales objetivas (P2_S7)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Competencias de gestión de personas y habilidades blandas para la gestión del cambio y el manejo de la incertidumbre

Códigos Independientes/Subcategorías: Competencias Y Habilidades Blandas - Convivencia Escolar - Gestión De La Incertidumbre - Gestión de personas - Gestión del Cambio - Inteligencia emocional

Resultados: La gestión de personas es una competencia percibida como necesaria para la gestión directiva, así como el poseer competencias y habilidades blandas que permitan el ejercicio de liderazgo para una apropiada gestión del cambio.

En relación al aprendizaje profesional de competencias de gestión de personas y habilidades blandas que estimula la simulación algunas de sus percepciones señalan:

- *Te permite poner en práctica competencias y habilidades blandas (P1_S1)*
- *manejar las relaciones personales (P1_S14)*
- *...contemplando opiniones y generando al mismo tiempo oportunidades para mejorar (P1_S11)*

Sobre la lección de liderazgo en torno a competencias de gestión de personas y habilidades blandas se destacan las siguientes respuestas:

- *Desarrollar un ambiente de trabajo colaborativo, participativo y respetuoso de las diferencias que se puedan producir (P2_S3)*
- *Conocer uno a uno a los integrantes de mi comunidad y sacar lo mejor de ellos (P2_S1)*

- *El no excluir a Sonia del problema sino más bien sumarla y hacerla reflexionar desde su resistencia para la realización de mejoras (P2_S16)*

En relación a las habilidades o conocimientos requeridos para enfrentar el escenario sus percepciones son relacionadas con la empatía, la gestión sutil y el manejo de las emociones:

- *Habilidades de escuchar y de preocupación por las personas con las que trabajamos. Que las personas son parte importante de toda organización (P3_S15)*
- *La gestión sutil de las personas (P3_S18)*
- *Conocer al personal con el cual se trabaja. Las fortalezas, debilidades y oportunidades de establecimiento y su entorno (P3_S19)*
- *Habilidades blandas, como trabajo con emociones (P3_S1)*
- *Aprender a entender al otro, potenciándolo desde sus propias capacidades, haciéndole sentir que es importante para la escuela que su actuar puede ser un aporte (P3_S8)*
- *Considero de real importancia que un director debe ser fundamentalmente empático y siempre tener una actitud de respeto y escucha con sus docentes y comunidad (P3_S3)*
- *Es importante tener el desarrollo de la empatía para poder ponerse en la situación de los diferentes actores de la comunidad escolar (P3_S6)*
- *Una gestión desde la empatía con el otro, pero al mismo tiempo, tener un marco teórico de referente (P3_S18)*

Sobre la gestión del cambio y la gestión de la incertidumbre se demuestra que se consideran como competencias tanto que estimula el escenario como competencias requeridas para enfrentarlo:

- *Gestionar el cambio sin temor e involucrar a los distintos agentes educativos (P1_S11)*
- *El proceso de inclusión, la capacidad que debe tener y mantener el líder para incluir en el cambio las diversas posturas y desde esa diversidad de opiniones y posiciones realizar el cambio, donde al hacer partícipes a todos, podrá contar con el*

compromiso de la comunidad educativa que se sentirá escuchada y valorada en el proceso (P1_S16)

- *Que todo cambio genera incertidumbre y que se representa a través del conflicto (P2_S18)*
- *Manejo a la resistencia al cambio, y clima organizacional (P3_S13)*
- *Tener la capacidad de trabajar con la resistencia (P3_S16)*
- *El aprendizaje profesional relevante es la gestión de conflicto y asociado a la gestión de la incertidumbre frente al cambio (P1_S18)*
- *Todo cambio genera incertidumbre y que se representa a través del conflicto, por ende es necesario disminuir esa brecha entre los actores que la viven (P2_S18)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Promover una misión y visión compartida

Códigos Independientes/Subcategorías: Estrategia Para Formar Un Equipo De Trabajo - Gestión Institucional - Involucrar a la comunidad - Redes de aprendizaje profesional - Misión y visión común

Resultados: La capacidad de promover una misión y visión compartida es percibida por los participantes un factor necesario de tener en cuenta frente al escenario. En sus respuestas los participantes se refieren al aprendizaje profesional y la lección de liderazgo aprendida acerca de la necesidad de lograr el compromiso de la comunidad a través de generar valores compartidos y desarrollar una visión y misión común:

- *Crear una visión y una misión común, esto ayudará a tener valores y creencias compartidas (P1_S28)*
- *Contar con el compromiso de la comunidad educativa que se sentirá escuchada y valorada en el proceso (P1_S16)*
- *Que hay que aprender a lidiar con el conflicto, transformarlo en oportunidad para alinear a todo el equipo en pos de la misión y visión estratégica (P2_S8)*
- *Apreciar las opiniones y deseos de toda la comunidad para desarrollar una visión y misión común (P2_S25)*

En relación a involucrar a la comunidad, algunas de las respuestas son referentes a la lección de liderazgo aprendida y a la habilidad necesaria para enfrentar la situación:

- *Que involucrar a otros y hacerlos parte de los cambios y en ciertas ocasiones de las decisiones genera confianza y compromiso (P2_S9)*
- *Saber escuchar más; integrar a las personas en la búsqueda de soluciones (P3_S24)*

La gestión institucional es mencionada también como una lección de liderazgo aprendida:

- *Reunirse con cada funcionario en entrevista para conocerle, saber sus aspiraciones, objetivos y propósitos esto como estrategia para poder abordar plan para la obtención de las metas propuestas y superar dificultades (P2_S5)*
- *Primero que el liderazgo es un proceso que se aprende, que la responsabilidad en las decisiones que se toman son enormes por lo tanto es necesario manejar elementos y contenidos relevantes como cultura, clima, plan estratégico, procesos, técnicas de trabajo en equipo, etc. (P2_S12)*

Finalmente se destacan los conceptos de estrategia para formar un equipo de trabajo y redes de aprendizaje profesional, los cuales se mencionan como aprendizaje profesional y lección de liderazgo que estimula el escenario:

- *Crear una estrategia para formar un equipo de trabajo alineado a las necesidades de la escuela (P1_S8)*
- *Crear redes de trabajo colaborativo (P2_S25)*
- *Puedo sacar en limpio que hay diferentes miradas a una situación y que los consejos de prácticas exitosas son buenos (P2_S22)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Liderazgo y Estilos de Liderazgo

Códigos Independientes/Subcategorías: Liderazgo - Gestión Directiva - Gestión para el aprendizaje

Resultados: El liderazgo es percibido por los participantes como una lección de liderazgo y una habilidad o conocimiento requerido por el escenario, sin embargo los participantes emplean distintos tipos de liderazgo para mencionar el concepto:

- *Considero que como director siempre debo realizar un liderazgo distribuido y en cual se desarrolla un ambiente de trabajo colaborativo, participativo y respetuoso de las diferencias que se puedan producir (P2_S3)*
- *Elementos de liderazgo transformacional para lograr el cambio que deseamos realizar (P2_S15)*
- *Es muy importante aprender a manejar los diferentes tipos de liderazgo según el contexto en el cual uno se desempeña (P2_S17)*
- *En este caso se debería aplicar el liderazgo distribuido (P3_S17)*
- *Desarrollar un liderazgo instruccional distribuido (P3_S26)*

La gestión directiva y la gestión para el aprendizaje se mencionan relacionadas con eficacia y comunicación efectiva:

- *La responsabilidad de generar los objetivos institucionales (resultados de aprendizajes) (P1_S7)*
- *Los casos presentados no son ajenos a la realidad, son situaciones que entorpecen la gestión directiva (P1_S19)*
- *Eficacia. Tener la capacidad de trabajar con la resistencia (P3_S16)*
- *Claridad de lo que se pretende lograr. Comunicación efectiva (P3_S24)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Análisis del Entorno

Códigos Independientes/Subcategorías: Análisis De Caso - Evaluación De Contexto

Resultados: El análisis del entorno resulta tanto un aprendizaje como una habilidad o conocimiento requerido:

- *El análisis de caso, pensamiento crítico para resolución de problemas y la toma de decisiones en escenarios posibles (P1_S2)*

- *Analizar la situación considerando: valores, principios y las teorías que existen detrás del conflicto (P3_S25)*
- *Yo creo que lo primero es conocer muy bien el escenario en que me desenvuelvo, sus características, sus fortalezas y debilidades y desde ese punto crear una estrategia (P1_S8)*

En la pregunta 2 se menciona en relación a la lección de liderazgo aprendida:

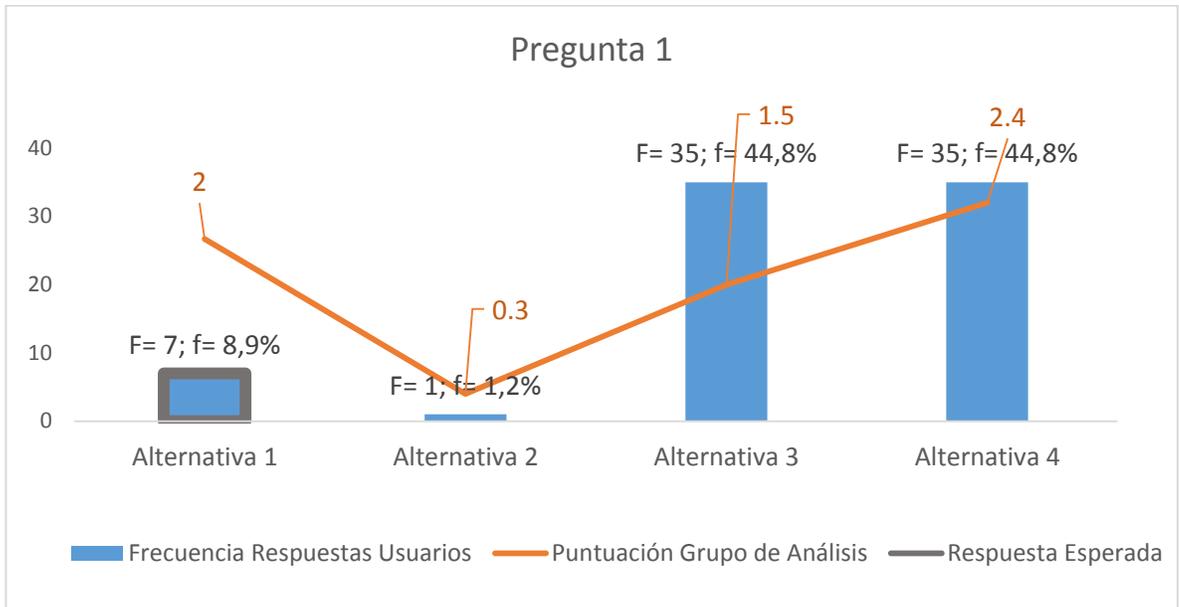
- *Primero que nada hay que considerar la historia que tiene cada establecimiento (P2_S20)*
- *Que debo considerar la mayor cantidad posible de escenarios probables (P2_S23)*

5.2. Resultados Simulación N° 2

5.2.1. Resultados Cuantitativos Simulación N° 2

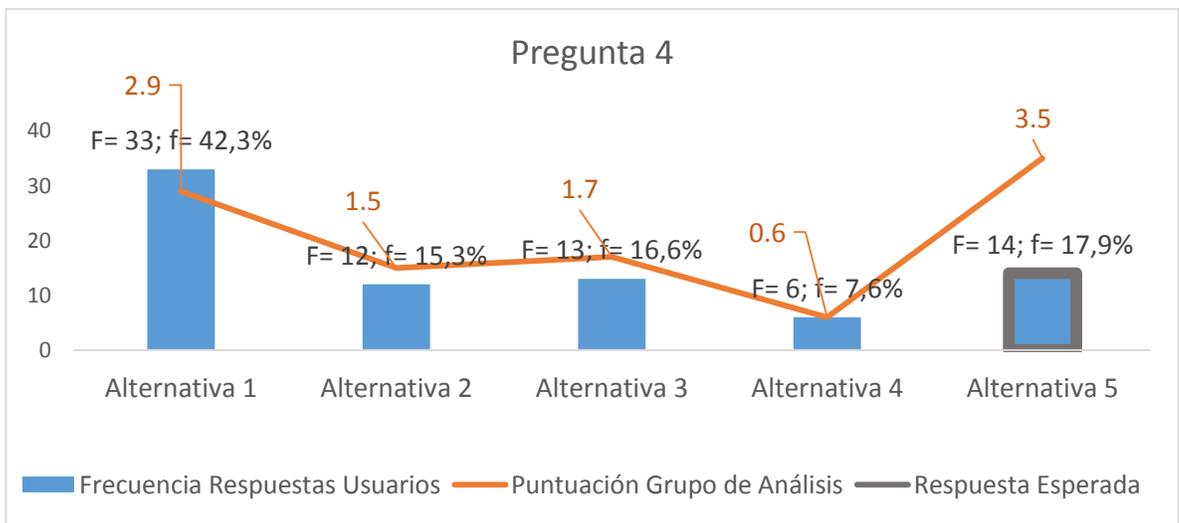
El grupo de análisis para la simulación N° 2 fue de 41 participantes. Los resultados cuantitativos de la simulación 2 muestran una divergencia entre las respuestas de los usuarios y la puntuación otorgada a las alternativas por el grupo de análisis de las decisiones del escenario. A continuación, se muestran ejemplos de dos decisiones del escenario, en que difieren las frecuencias de respuesta de los usuarios y la puntuación del grupo de análisis. Las figuras 5.5 y 5.6, muestran los gráficos integrados de las frecuencias de respuestas y puntuaciones a las alternativas:

Figura N° 5.5: Pregunta 1, Simulación N° 2



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.6: Pregunta 4, Simulación N° 2

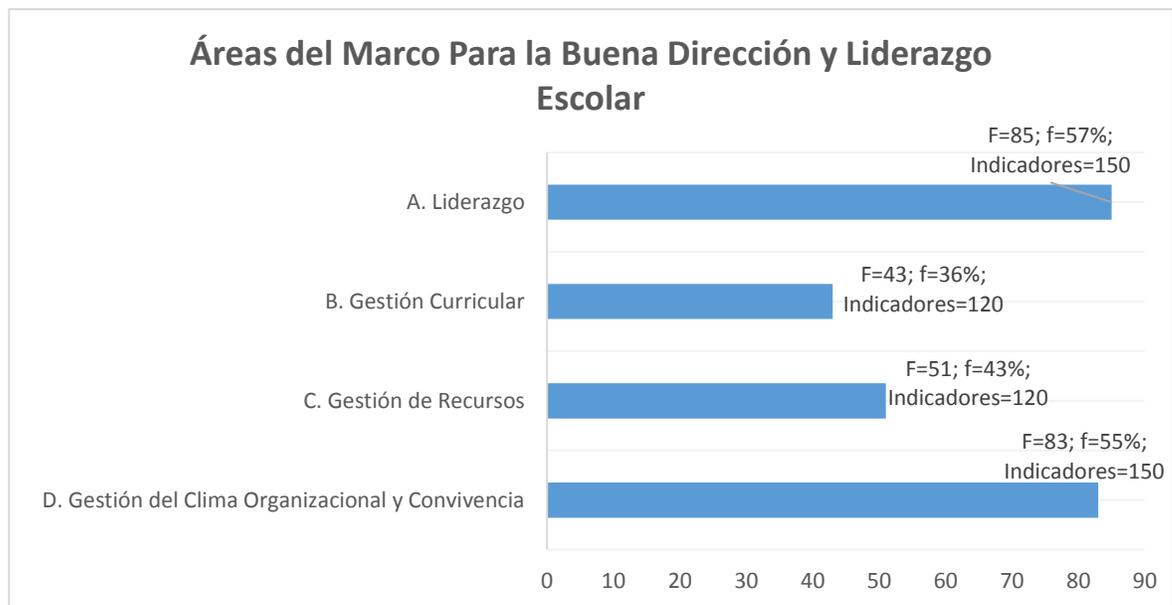


Fuente: Elaboración propia

Frente a los escenarios descritos en los dos ejemplos dados se aprecia una divergencia entre las respuestas observadas en la muestra del grupo de usuarios y las respuestas esperadas por la plataforma, mientras que la valoración del grupo de análisis tiene una mayor correlación con las respuestas esperadas en plataforma. El total de las decisiones de la simulación se detalla en el anexo N° 1.

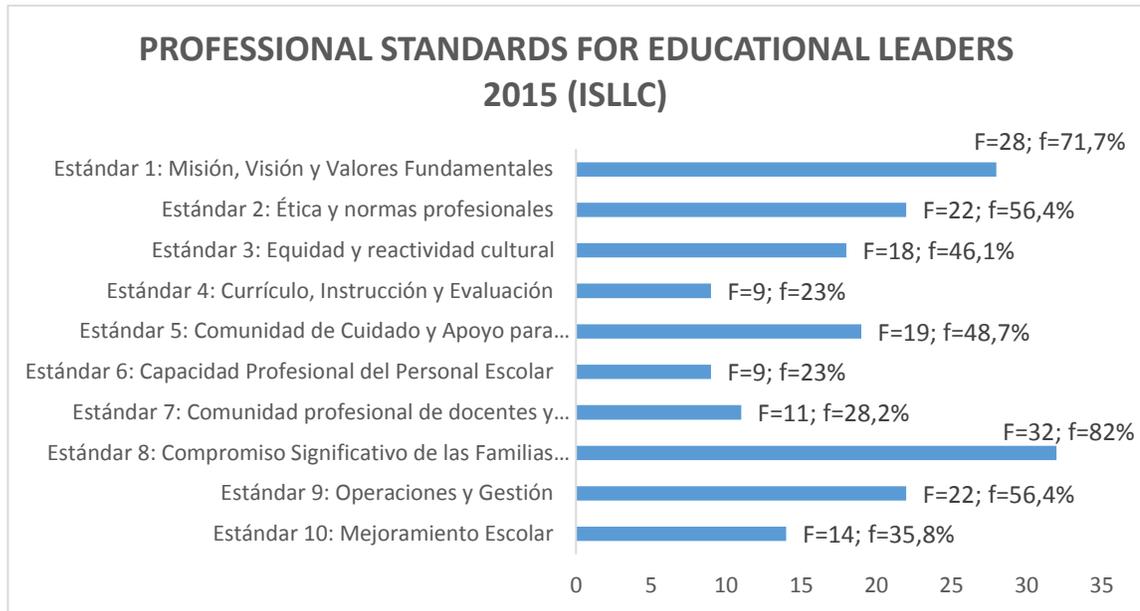
Los estándares de liderazgo nacionales (Ministerio de Educación de Chile, 2005) e internacionales (National Policy Board for Education Administration, 2015) presentes en el escenario según la percepción del grupo de análisis se muestran en las siguientes figuras N° 5.7 y 5.8:

Figura N° 5.7: Áreas del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Simulación N° 2



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.8: Áreas del Marco *Professional Standards for Educational Leaders* 2015 (ILLSC), Simulación N° 2



Fuente: Elaboración propia

Del Marco ILLSC se destacan los siguientes estándares:

Estándar 1: Misión, Visión y Valores Fundamentales (F=28; f=71%; N=41). “Los líderes educativos eficaces desarrollan, defienden y promulgan una misión, visión y valores compartidos de educación de alta calidad, éxito académico y bienestar de cada estudiante”.

Estándar 8: Compromiso Significativo de las Familias y la Comunidad (F=32; f=82%; N=41). “Líderes educativos eficaces involucran a las familias ya la comunidad en formas significativas, recíprocas y mutuamente beneficiosas para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante”.

Estándar 2: Ética y normas profesionales (F=22; f=56,4%; N=41). “Los líderes educativos eficaces actúan éticamente y de acuerdo con las normas profesionales para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante”

Estándar 9: Operaciones y Gestión (F=22; f=56,4%; N=41). “Líderes educativos eficaces manejan las operaciones escolares y los recursos para promover el éxito académico y el bienestar de cada estudiante”.

Dentro de cada área del Marco para la Buena Dirección se destacan los siguientes indicadores:

A. Liderazgo (F=85; f=57%; Indicadores=150)

A2. El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores. (F=22; f=56%; N=41)

A4. El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas. (F=27; f=69%; N=41)

B. Gestión Curricular (F=43; f=36%; N=39; Indicadores=120)

B3. El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula. (F=12; f=31%; N=41)

B.4. El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional. (F=13; f=33%; N=41)

C. Gestión de Recursos (F=51; f=43%; Indicadores=120)

C1. El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (F=21; f=54%; N=41)

C3. El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. (F=16; f=41%; N=41)

D. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia (F=83; f=55%; Indicadores=150)

D1. El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. (F=22; f=56%; N=41)

D2. El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados. (F=26; f=67%; N=41)

En resumen, las áreas y dimensiones del Marco para la Buena Dirección identificadas con mayor frecuencia son *Liderazgo* y *Gestión del Clima Organizacional y Convivencia*, y del Marco ILLSC los estándares *Compromiso Significativo de las Familias y la Comunidad*, *Misión, Visión y Valores Fundamentales* y *Operaciones y Gestión*.

5.2.2. Resultados Cualitativos Simulación N° 2

El análisis cualitativo de las respuestas de los participantes del grupo de análisis dio como resultado 5 familias de códigos o categorías emergentes, y un total de 23 códigos independientes distribuidos entre las tres preguntas sobre *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*.

La tabla N° 5.3 muestra la lista de códigos identificados junto al número de citas en que se presenta en cada pregunta:

Tabla N° 5.3: Códigos y n° de citas: Simulación N° 2

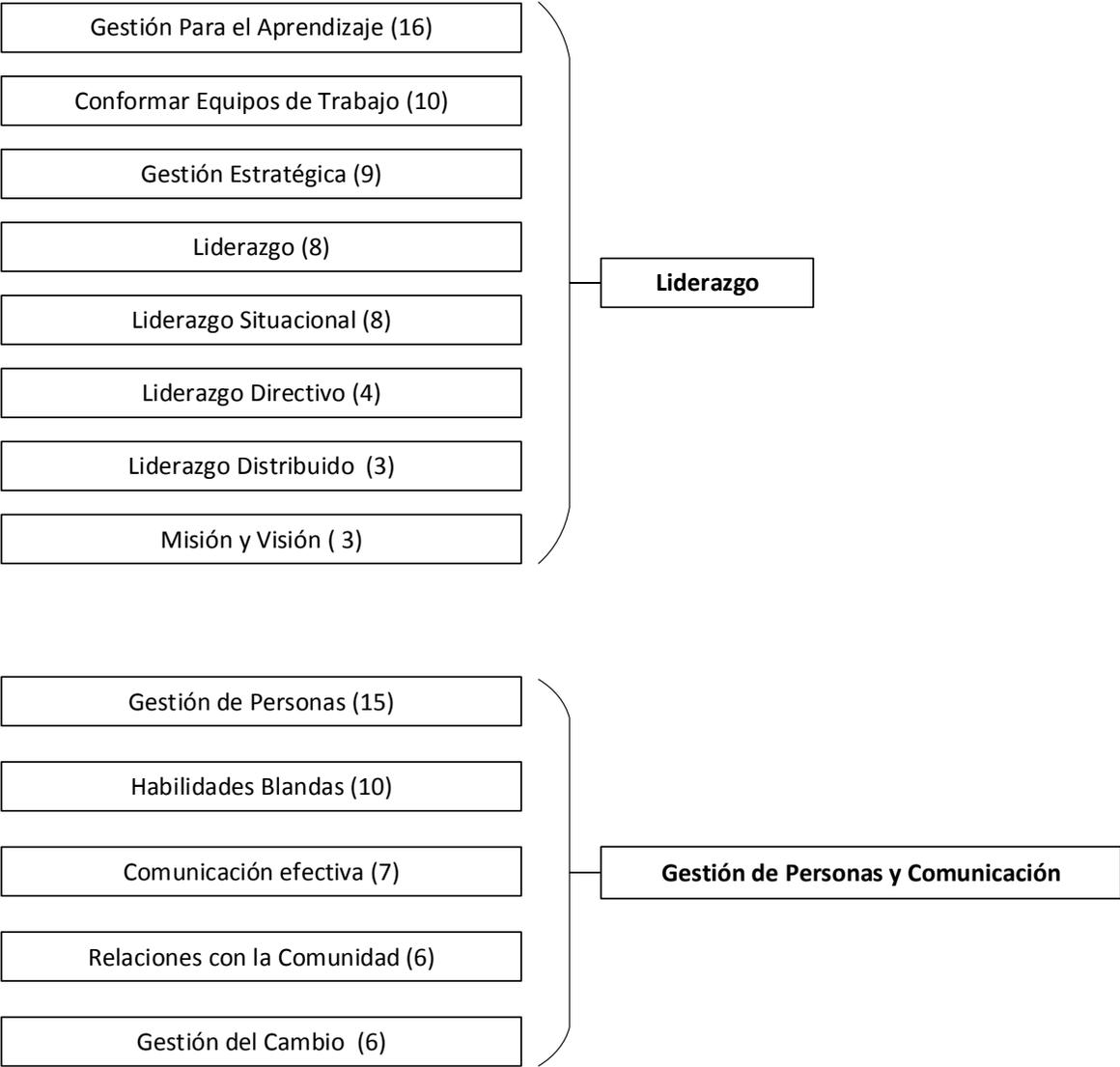
Códigos	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	TOTAL
Toma de decisiones	29	11	5	45
Resolución de conflictos	5	15	4	24
Gestión para el aprendizaje	5	8	3	16
Manejo de situaciones críticas	7	5	4	16
Gestión de personas	4	4	7	15
Teoría y práctica	5	1	8	14
Análisis del contexto	4	0	8	12
Conformar equipos de trabajo	1	4	5	10
Habilidades blandas	0	0	10	10
Gestión estratégica	6	0	3	9

Liderazgo	3	2	3	8
Liderazgo situacional	1	3	4	8
Comunicación efectiva	2	1	4	7
Gestión del cambio	2	2	2	6
Relaciones con la comunidad	2	3	1	6
Análisis de caso	5	0	0	5
Pensamiento crítico	1	0	4	5
Liderazgo directivo	1	2	1	4
Reflexión	2	1	1	4
Liderazgo Distribuido	1	1	1	3
Misión y visión	2	1	0	3
Formación en habilidades de negociación	0	0	2	2
Experiencia en situaciones similares	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

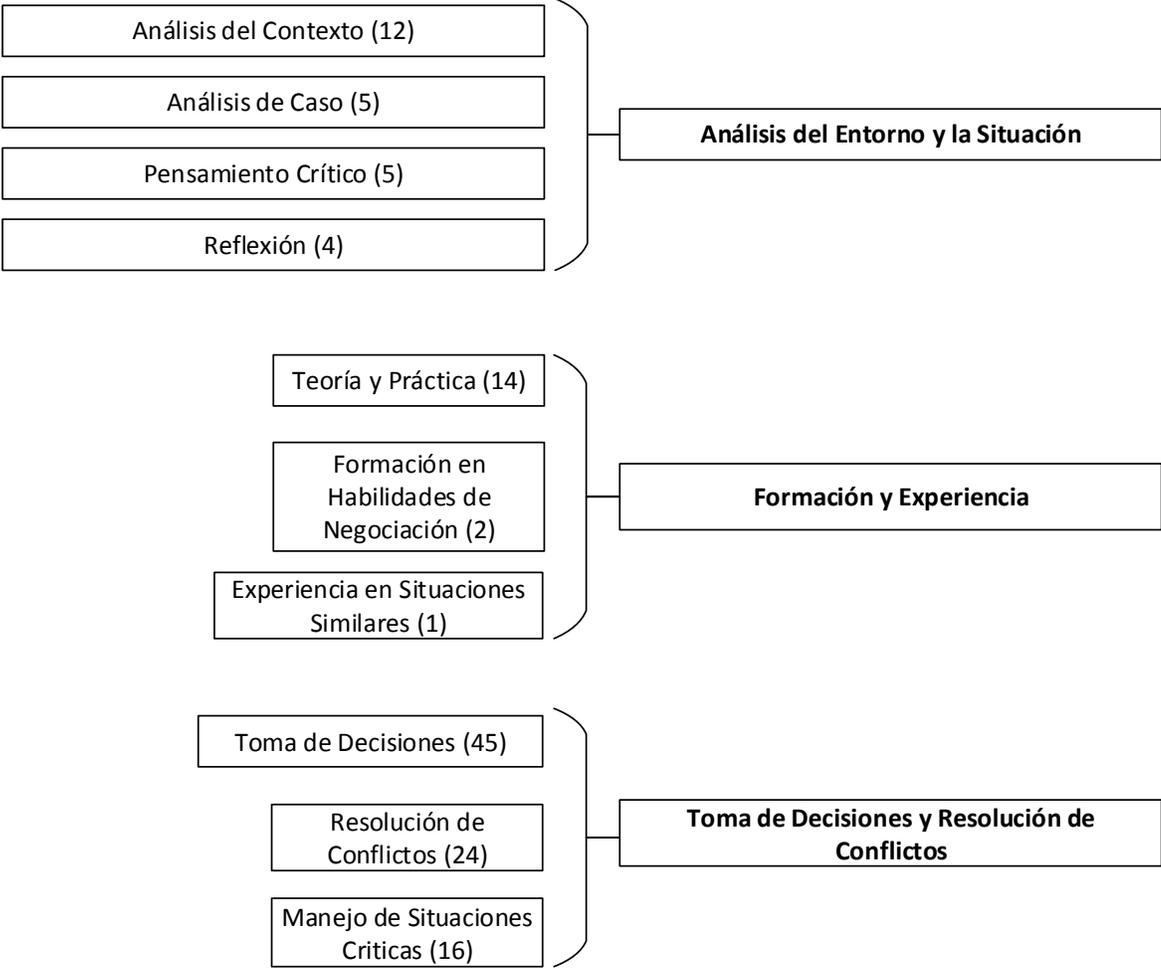
La figura N° 5.9 detalla las relaciones entre los códigos y sus categorías emergentes o familias de códigos, indicando la frecuencia de citas del código en un análisis integrado de las respuestas a las tres preguntas sobre oportunidades de aprendizaje de la simulación:

Figura N° 5.9: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 2



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5.9: Códigos y Familias de Códigos: Simulación N° 2 (Continuación)



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados de la investigación según las familias de códigos (categorías emergentes) para el objetivo específico “percepciones del grupo de análisis sobre las *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*”.

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Toma de decisiones y resolución de conflictos

Códigos Independientes/Subcategorías: Toma De Decisiones - Resolución De Conflictos - Manejo de situaciones críticas

Resultados: En este escenario el concepto de toma de decisiones es el más recurrente en las respuestas de los participantes del Grupo de Análisis, con una mayor frecuencia en la pregunta sobre el aprendizaje profesional que estimula el escenario.

Sobre el aprendizaje profesional en toma de decisiones que estimula el escenario algunas de las percepciones de los participantes son:

- *Fomenta la toma de decisiones en un contexto de presión y alta complejidad. En este sentido el aprendizaje es práctico, se debe también considerar un aspecto teórico anterior que permita guiar su aplicación y resolución (P1_S1)*
- *La toma de decisiones bajo situaciones extraordinarias donde se ven involucrados actores con distintas necesidades, culturas y visiones (P1_S3)*
- *Para mí lo relevante esta simulación es la toma de decisiones, esto incluye saber manejar las diversas situaciones que pueden tener lugar en el ambiente escolar (P1_S8)*
- *Para mí la reflexión de un caso bien contextualizado tiene mucho valor, poder analizar diferentes alternativas y verse obligado a tomar una ejercita el poder de decisión y análisis de variables en un corto tiempo tal como es en la cotidianidad en los colegios (P1_S15)*
- *El aprendizaje fundamental es la capacidad de tomar decisiones frente a distintos escenarios y situaciones (P1_S38)*

Acerca de la lección de liderazgo aprendida sobre toma de decisiones sus percepciones señalan:

- *Aprendí que siempre es bueno sopesar todas las opciones antes de tomar una decisión final, todo en pro del último objetivo el cual es la enseñanza y aprendizaje (P2_S8)*
- *Qué se debe integrar a todas las partes en el conflicto y considerarlas para la toma de decisiones y hacerlos sentir parte de la solución y validar sus opiniones genera cohesión con la gestión del líder (P2_S17)*
- *El manejo de multitudes en relación al control de emociones para la toma de decisiones en contextos extremos (P2_S30)*

Para la pregunta conocimiento o habilidad de liderazgo necesaria para enfrentar la situación, se señala en relación a la toma de decisiones:

- *Creo que es una combinación de conocimiento y habilidades primero, tomar decisiones de manera rápida y efectiva, sin perder el foco (P3_S15)*
- *Se deben manejar los principios de un liderazgo que me pueda otorgar estrategias necesarias para tomar las mejores decisiones (P3_S38)*

El siguiente concepto o código mencionado con mayor frecuencia es resolución de conflictos, sobre todo en relación a la lección de liderazgo aprendida. Como aprendizaje profesionales y lección de liderazgo se destacan las siguientes respuestas:

- *La resolución de conflictos como un área primordial de trabajo ya que esta situación estimula a contrastar Cómo enfrentarnos bajo presión a un escenario de elevada conflictividad (P1_S5)*
- *Que el líder debe mostrar una postura Clara e Imparcial de la problemática, no olvidando el fin último que es el aprendizaje de los estudiantes (P2_S19)*
- *Recordar que cada conflicto puede presentar una oportunidad que bien gestionada liderada, mejore las condiciones iniciales (P2_S21)*
- *Aprendí a mediar como estrategia para generar el diálogo entre los diferentes actores involucrados en un conflicto (P2_S29)*

Respecto al *Conocimiento o Habilidad Requerida* señalan:

- *Conocimiento de resolución de conflicto (P3_S7)*
- *Iniciativa y pensamiento crítico, resolución de conflictos. En cuanto a las actitudes se requiere creatividad, noción y trabajo en equipo (P3_S29)*
- *Resolución de conflicto en contexto de alta tensión (P3_S39)*

El concepto manejo de situaciones críticas también se destaca entre las respuestas a las preguntas formuladas. Sobre aprendizaje profesional se señala:

- *Entender las prioridades que se deben establecer cuando hay un conflicto o una crisis (P1_S9)*
- *El desarrollo de la habilidad para enfrentarse a la contingencia, evaluación de opciones y de comunicación con los otros actores educativos (P1_S19)*

Acerca de la lección de liderazgo se destacan las siguientes respuestas:

- *Aprendí a evaluar el orden de las acciones a seguir, especialmente dar importancia al sentido de urgencia que se necesita transmitir en estas situaciones (P2_S1)*
- *No olvidar que lo primero es darle sentido de urgencia a una situación como ésta (P2_S16)*

Respecto al conocimiento o habilidad requerida se señala:

- *El manejo de grupos y la presión. En el contexto señalado ya tenía experiencia, pero enfatiza el manejo de ciertas crisis y los diferentes grupos de presión (P3_S26)*
- *Además se debe manejar una actitud capaz de enfrentar situaciones difíciles que permitan actuar de manera lógica y racional (P3_S38)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Liderazgo

Códigos Independientes/Subcategorías: Liderazgo - Liderazgo situacional - Liderazgo directivo - Liderazgo Distribuido - Misión y visión - Gestión estratégica - Conformar equipos de trabajo - Gestión para el aprendizaje

Resultados: En la familia de códigos liderazgo el código o concepto con mayor frecuencia es el de gestión para el aprendizaje. Para la pregunta sobre el aprendizaje profesional los participantes señalan:

- *Mantener el foco en el aprendizaje pese a las dificultades circunstanciales (P1_S21)*
- *Por sobre todo no perder de vista el objetivo de la existencia de una escuela: El aprendizaje de los alumnos (P1_S22)*
- *La priorización de necesidades y la coherencia con el fin primordial - transversal: Alcanzar un buen proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar los logros educacionales (P1_S24)*

En relación a la lección de liderazgo y al conocimiento o habilidad requerida se señala:

- *La importancia de no perder el foco en lo que más importa, mantener las experiencias de aprendizaje para los estudiantes a pesar de contexto y variables internas y externas (P2_S6)*
- *Aprendí que siempre es bueno sopesar todas las opciones antes de tomar una decisión final, todo en pro del último objetivo el cual es la enseñanza y aprendizaje (P2_S8)*
- *Que pase lo que pase el foco tiene que ser el aprendizaje de los estudiantes (P2_S15)*
- *Poder de terminar la tarea primaria de la situación el núcleo que no se debe olvidar, no alterar procesos educativos (P3_S5)*
- *Se debe leer el conflicto e influir Para no afectar los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de forma negativa (P3_S21)*
- *A pesar que hubo muchos problemas al tomar la decisión de continuar con las clases, hay que seguir porque se privilegió el bien Superior: Que los alumnos no perdieran de estudiar (P3_S24)*

Los participantes también mencionan el conformar equipos de trabajo y gestión estratégica como aprendizajes que estimula el escenario o bien que son conocimientos requeridos para enfrentarlo:

- *Establecer protocolos, ciencia y formar equipos de trabajo (P2_S9)*

- *Definición de un marco de trabajo (roles, involucrados, tareas, etcétera), y asignación y delegación al equipo de trabajo (P2_S14)*
- *Capacidad de traspasar la visión, capacidad para unir equipos y generar compromiso (P3_S15)*
- *Estas decisiones deben ser evaluadas, monitoreadas y seguidas para que el fin o meta sea logrado con eficiencia y efectividad (P1_S25)*
- *Creo que la comunicación eficaz es fundamental, la planificación estratégica (P3_S15)*
- *Planificación, toma de decisiones, habilidades interpersonales, capacidad de gestión de personas, control de resultados, tipos de Liderazgo, trabajo en equipo (P3_S40)*

Los conceptos relacionados a liderazgo se mencionan en diferentes estilos de liderazgo: liderazgo situacional, liderazgo directivo, liderazgo distribuido, los cuales son mencionados como oportunidades de aprendizaje percibidas.

En relación con el aprendizaje profesional percibido se señala:

- *Liderazgo, toma de decisiones, manejo de personas, influencia, persuasión (P1_S18)*
- *El liderazgo en torno a la toma de decisiones para planificar, coordinar y dirigir una comunidad educativa (P1_S23)*
- *Fomentar la capacidad gestión adaptativa a otros escenarios y contextos. Independiente mi deseo se interese su experiencia de Buscar estrategias que permitan mejorar la institución en la que me encuentro, buscando mejorar y complementar el proyecto educativo (P1_S33)*

En relación a la lección de liderazgo las respuestas son:

- *El líder es quién motiva, convence e infunde en otros la confianza para alcanzar objetivos y metas propuestas en una comunidad (P2_S23)*
- *El liderazgo instruccional, porque permite influenciar en los docentes y alumnos a tomar mejores decisiones para el buen aprendizaje de los estudiantes, del mismo modo el liderazgo instruccional permiten formar equipos de trabajo y plantearse*

objetivos y solución de problemas para que al final tener soluciones positivas en el contorno estudiantil (P2_S2)

- *Tener siempre presente cual es el alcance y el objetivo: Misión y Visión respectivamente (P2_S14)*

Sobre el conocimiento o habilidad requerida se señala:

- *Habilidades para el liderazgo contingente, adaptativo al entorno (momento histórico, situación / lugar, población, comunidad, etcétera) (P3_S7)*
- *Actitud: Ser consecuente profesionalmente; Habilidades: Liderazgo estratégico; Conocimiento: Liderazgo colaborativo (P3_S28)*
- *Se requiere una actitud de Liderazgo abierta al diálogo (P3_S32)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Gestión de personas y comunicación

Códigos Independientes/Subcategorías: Gestión de personas - Habilidades blandas - Comunicación efectiva - Relaciones con la comunidad - Gestión del cambio

Resultados: La gestión de personas es percibida en relación a la comunicación efectiva y las habilidades blandas para la gestión del cambio, y estas habilidades y competencias son identificadas en la simulación como un aprendizaje profesional que estimula el escenario, como una lección de liderazgo aprendida y como habilidad necesaria para enfrentar el caso.

En este sentido sus percepciones dan cuenta que la simulación estimula la toma de decisiones en relación a la gestión de personas para la resolución de conflictos

- *El manejo de multitudes en relación al control de emociones para la toma de decisiones en contextos extremos (P2_S30)*
- *Para mí lo relevante esta simulación es la toma de decisiones, esto incluye saber manejar las diversas situaciones que pueden tener lugar en el ambiente escolar. Esto también fluye el manejo de personas, ya sean estudiantes, padres y apoderados, instituciones o agentes externos a la comunidad escolar (P1_S8)*

Se destacan como habilidades requeridas las habilidades blandas, sin embargo en complemento con competencias de un orden más racional:

- *Se requieren habilidades cognitivas como tener claro el marco educativo, currículum, objetivos, alcance y su definición; y también actitudes blandas: Buena comunicación, motivación, carisma, sensibilidad social (P3_S14)*
- *Habilidades blandas en primer orden y luego habilidades cognitivas, para el ordenamiento y priorización de tareas (P3_S22)*

También la empatía y una comunicación efectiva son destacadas como habilidades requeridas, también en complemento con competencias de orden más racional:

- *Habilidades de comunicación tanto para entregar como para recibir información, empatía, serenidad y conocimiento de la situación y Cómo puede afectar a los involucrados, también tener conocimiento de los ámbitos legales que permitan proteger a los estudiantes (P3_S37)*

Finalmente las habilidades blandas y la empatía también se mencionan en relación a la gestión del cambio y en las relaciones con la comunidad:

- *Tener presente siempre el aspecto emocional de las personas involucradas en un cambio de esa envergadura. En el caso era muy importante el nivel de identificación con la escuela que iba a cambiarse y fusionarse con otra (P2_S13)*
- *Principalmente que hay que ser muy respetuoso de la historia y símbolos de la comunidad. Además hay que considerar la presión que pueden generar diferentes actores de la comunidad y el énfasis del manejo político necesario (P2_S26)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Formación y experiencia

Códigos Independientes/Subcategorías: Teoría y práctica - Formación en habilidades de negociación - Experiencia en situaciones similares

Resultados: Las percepciones sobre el aspecto teórico que ofrece el escenario es que se valora su relación con la práctica en la simulación. Al respecto se señala como aprendizaje profesional y lección de liderazgo:

- *Ayuda a limpiar teóricamente nuestras respuestas para ajustarlas al contexto que se presenta (P1_S11)*
- *Debo tener claridad y más elementos racionales para abordar una situación de conflicto. Un marco conceptual puede permitirme cometer muchos menos errores que al guiarme primariamente por decisiones afectivas, pienso que es bueno contar con un equilibrio entre ambas dimensiones y contar con más elementos teóricos y basados en evidencia (P2_S5)*

En relación a las habilidades o conocimientos requeridos se menciona la formación en habilidades de negociación:

- *Una fuerte formación en habilidades de negociación y persuasión (P3_S1)*
- *En el ámbito del conocimiento se requiere una capacidad de planificación y negociación (P3_S29)*

En relación a la experiencia para lidiar con situaciones antes experimentadas se señala:

- *Experiencia, contar con situaciones vividas para poder orientar las acciones frente a situaciones similares (P3_S11)*
- *Fue una buena experiencia de práctica ya que al estudiar para tener un puesto de Liderazgo tú no vas a un colegio y tienes 20 horas de práctica, creo que no es viable. En cambio el simulador te permite vivir esa experiencia (P1_S15)*

Familia De Códigos/Categoría Emergente: Análisis del entorno y la situación

Códigos Independientes/Subcategorías: Análisis del contexto - Análisis de caso - Pensamiento crítico – Reflexión

Resultados:

El análisis del entorno y la situación se menciona tanto como aprendizaje profesional que estimula el escenario como una habilidad o conocimiento requerido para enfrentarlo:

- *Conocimiento de los factores que intervienen en una comunidad educativa en la realidad en relación a problemáticas. Conocer las probabilidades de acción de los distintos actores en diversas problemáticas educacionales y su inferencia en la toma de decisiones y sus consecuencias en la unidad educativa (P1_S40)*
- *Lecturas micro políticas sobre organizaciones escolares (P1_S39)*
- *Debemos conocer el contexto de la comunidad educativa y contexto de la situación (P3_S25)*
- *La habilidad de evaluar factores, prioridades y decisiones, además de influir en su contexto educativo (P3_S19)*

Finalmente la reflexión es percibida como un aprendizaje profesional que estimula el escenario:

- *Para mí la reflexión de un caso bien contextualizado tiene mucho valor (P1_S15)*
- *El aprendizaje profesional relevante que estimula esta simulación corresponde a la capacidad de reflexionar sobre nuestras creencias y nuestras inquietudes al momento de conocer los resultados y las consecuencias que tuvieron las decisiones en la simulación (P1_S32)*
- *La objetividad en el análisis del problema y no reaccionar ante las legítimas inquietudes. Reflexionar en medio del conflicto y las presiones (P2_S35)*

En síntesis, los resultados reflejan una congruencia entre los estándares de liderazgo identificados en cada escenario, con las áreas de retroalimentación de cada simulación; así como una relación entre las dimensiones de liderazgo identificadas en estos estándares, y las oportunidades de aprendizaje profesional que presentan las simulaciones.

6. DISCUSIÓN

El objetivo principal del presente estudio fue el análisis, valoración y validación de las alternativas presentadas en las decisiones de simulaciones de liderazgo educacional y escolar, por parte de grupos de análisis conformados por profesionales en servicio en cargos directivo y docentes, quienes mediante un análisis reflexivo de los escenarios y sus decisiones, valoraron y jerarquizaron las alternativas propuestas en las decisiones de las simulaciones.

En los diversos campos de estudio donde se utilizan ejercicios de simulación, estos se han realizado de manera individual como grupal, otorgando al participante una retroalimentación que varía según la alternativa de decisión que seleccione (Bernstein et al., 2016, p. 250). En las simulaciones analizadas en la presente investigación, esta retroalimentación se adecúa a cada alternativa de decisión, y se asocia a los estándares de liderazgo contenidos en los escenarios (Volante et al., 2018).

En el análisis de las respuestas observadas en los usuarios de las simulaciones, se aprecia una congruencia moderada entre las respuestas observadas y las respuestas esperadas en la simulación N° 1, ya que algunas de las alternativas con mayor frecuencia de selección observadas en el grupo de usuarios difieren de las respuestas esperadas en la plataforma, mientras en la simulación N° 2 se hizo patente una alta discrepancia en las respuestas observadas de los usuarios con las respuestas esperadas en plataforma.

Por otra parte, la valoración de alternativas por el grupo de análisis mostró una alta congruencia entre las puntuaciones y jerarquización con las respuestas esperadas en la plataforma de simulaciones, para ambos escenarios. Esto es producto que en el análisis de las alternativas, los participantes de los grupos de análisis realizaron el ejercicio de jerarquización y valoración de las alternativas a través de la ponderación de cada alternativa de decisión, bajo una mirada analítica a la luz de los estándares de liderazgo identificados en el escenario, mediante una lectura reflexiva del caso, y respondiendo a las preguntas sobre las *Oportunidades de Aprendizaje*, todo lo cual exige un análisis crítico del caso, las decisiones y sus alternativas. Lo anterior da como resultado respuestas más “reflexivas” frente a las decisiones, las cuales se acercan más a las respuestas esperadas en la plataforma.

En el grupo de usuarios, las respuestas observadas en el ejercicio de simulaciones podrían considerarse como “espontáneas” por parte de los participantes, con un alto contenido emocional y coherentes con la situación del escenario que están “viviendo” a través de la simulación (Bernstein et al., 2016; Spero, 2012; Volante et al., 2018). Es decir, un tipo de respuestas ante las situaciones y decisiones que serían más cercanas a las respuestas que se darían en circunstancias reales, sin una mayor reflexión y con un alto contenido emocional.

Lo anterior permite dar cuenta, por una parte, que el ejercicio de toma de decisiones y resolución de conflictos mediante el uso de simulaciones se enriquece en una segunda etapa, donde se revisan las decisiones tomadas bajo una mirada más reflexiva, relacionando el caso con estándares de liderazgo e identificando las *Oportunidades de Aprendizaje* que promueve y estimula el escenario. En este sentido, la siguiente afirmación de un participante confirma esta práctica de análisis reflexivo:

- *La simulación propone alternativas para responder a las situaciones problemáticas. En ese sentido, permite considerar alternativas que diariamente uno no consideraría, permitiendo poder reflexionar sobre situaciones que como directivo se experimentan* (P1_S13)

Esto permite validar el ejercicio de reflexión y pensamiento crítico que se pretende estimular con el uso de simulaciones, mediante una segunda etapa de reflexión y análisis crítico del caso.

El fenómeno de “espontaneidad” en la toma de decisiones en cargos de liderazgo se ha estudiado en contextos no educacionales en amplitud, y el fenómeno de la improvisación en la toma de decisiones en contextos organizacionales es recurrente: “Muy a menudo, un plan estratégico para una organización no se realiza completamente: 'Solo se logra realmente el 10-30% de la estrategia prevista, lo que resulta en que los líderes improvisen una solución’” (Tabaee, 2013, en Volante et al., 2018, p.10).

De esta manera, las respuestas “espontáneas” de los usuarios de las simulaciones, comparten el sentido del fenómeno de improvisación en la toma de decisiones. Sin embargo, es la auto-crítica reflexiva del fenómeno de la improvisación en la toma de decisiones la que promueve

el aprendizaje profesional y organizacional (Newton, 2004), y en este sentido, la segunda etapa de reflexión y análisis crítico del caso, se demuestra como altamente enriquecedora, y complementa la experiencia de aprendizaje con las simulaciones.

En relación a los estándares de liderazgo presentes en el escenario, el grupo de análisis identificó para la simulación N° 1 los estándares de liderazgo *Misión, Visión y Valores Fundamentales; Ética y Normas Profesionales y Mejoramiento Escolar* del marco ILLSC (National Policy Board for Education Administration, 2015), los cuales se relacionan con los estándares de liderazgo nacionales del MBD (Ministerio de Educación de Chile, 2005) identificados para el mismo escenario, donde se destacan las áreas de *Liderazgo y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia*.

Esta tendencia se condice con las respuestas a las preguntas sobre *Oportunidades de Aprendizaje Profesional Presentes en el Escenario*, las cuales muestran en el análisis de los datos de la simulación N° 1 los conceptos de Resolución de Conflictos y Gestión de Personas con la mayor frecuencia de menciones, dando origen a las respectivas familias de códigos que los agruparon con los conceptos emergentes relacionados. Las familias de códigos “*Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones*” y “*Competencias de gestión de personas y habilidades blandas para la gestión del cambio y el manejo de la incertidumbre*”, originadas a partir de estos dos conceptos mencionados con mayor frecuencia, se relacionan con los estándares de liderazgo *Ética y Normas Profesionales* (ILLSC), *Liderazgo y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia* (MBD), identificados en este escenario.

En relación a ambas familias de códigos, se destacan menciones de la necesidad de contar con componentes teóricos que faciliten la toma de decisiones y la resolución de conflictos en el ejercicio del liderazgo escolar:

- *Tener nociones teóricas de manejo de conflicto (P3_S28)*
- *Una gestión desde la empatía con el otro, pero al mismo tiempo, tener un marco teórico de referente (P3_S18)*

Como señala un participante del grupo de análisis, el aprendizaje que estimula el escenario es:

- *Considerar el conflicto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, que permitirá comprometer al personal con procesos de transformación (P1_S21)*

Esto valida el contenido presente en este escenario, en particular el concepto de *Liderazgo* con un enfoque en la *Resolución de Conflictos*.

En la simulación N° 2 se identificaron del marco ILLSC los estándares *Compromiso Significativo de las Familias y la Comunidad, Misión, Visión y Valores Fundamentales y Operaciones y Gestión*, y del MBD las áreas *Gestión del Clima Organizacional y Convivencia y Liderazgo*. En este escenario el concepto mencionado con mayor frecuencia en las respuestas sobre *Oportunidades de Aprendizaje* es el de *Toma de Decisiones*, lo sigue *Resolución de Conflictos y Manejo de Situaciones Críticas*, junto con *Gestión Para el Aprendizaje*.

Estos conceptos o códigos mencionados con mayor frecuencia dan origen a las familias *Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos y Liderazgo*, los cuales se relacionan con los estándares identificados en el escenario, *Compromiso Significativo de las Familias y la Comunidad, Gestión del Clima Organizacional y Convivencia y Liderazgo*.

En este escenario se percibe en particular el aprendizaje profesional relacionada con el compromiso con las familias y la comunidad en relación a la *Gestión de Personas* y la *Toma de Decisiones*, como indica un participante:

- *Para mí lo relevante esta simulación es la toma de decisiones, esto incluye saber manejar las diversas situaciones que pueden tener lugar en el ambiente escolar. Esto también fluye el manejo de personas, ya sean estudiantes, padres y apoderados, instituciones o agentes externos a la comunidad escolar (P1_S8)*

Por otra parte también se menciona en relación a este escenario de *Toma de Decisiones* la necesidad de contar con aspectos teóricos que permitan enfrentar el escenario con una mayor confianza:

- *Fomenta la toma de decisiones en un contexto de presión y alta complejidad. En este sentido el aprendizaje es práctico, se debe también considerar un aspecto teórico anterior que permita guiar su aplicación y resolución (P1_S1)*

Esto hace patente el énfasis en la *Toma de Decisiones* que contiene el escenario, logrando una validación del contenido de la simulación en relación a esta habilidad o conocimiento, el cual se estimula en la simulación.

Algunos conceptos comunes a ambos escenarios, como por ejemplo *Análisis del Entorno*, destacan la importancia que los participantes otorgan al análisis del contexto como un ejercicio para el alineamiento de la comunidad, y una toma de decisiones fundamentada según el caso. En relación al conocimiento o habilidad necesaria para enfrentar el escenario N° 1 se señala:

- *Primero que nada hay que considerar la historia que tiene cada establecimiento (P2_S20)*

En relación al escenario N° 2 se aprecia en relación al aprendizaje profesional que estimula el escenario:

- *Lecturas micro políticas sobre organizaciones escolares (P1_S39)*
- *Debemos conocer el contexto de la comunidad educativa y contexto de la situación (P3_S25)*

En este sentido los participantes valoran la posibilidad que permiten las simulaciones de practicar en la toma de decisiones en contextos que les resultan familiares y en entornos seguros, y señalan en sus respuestas que esta es una oportunidad de aprendizaje valorada, ya que en la práctica no cuentan con oportunidades de práctica de toma de decisiones sin vivenciar las consecuencias de las decisiones.

Esta oportunidad que brinda la simulación de *experimentar* distintas decisiones y sus consecuencias (Volante et al., 2018) es altamente valorada por los participantes. Algunas de las percepciones en relación a esta posibilidad que permiten las simulaciones, son las siguientes:

- *Nos pone en situaciones reales de situaciones que ocurren en las organizaciones escolares para la toma de decisiones (P1_S15) (Simulación N° 1)*
- *Fue una buena experiencia de práctica ya que al estudiar para tener un puesto de Liderazgo tú no vas a un colegio y tienes 20 horas de práctica, creo que no es viable. En cambio el simulador te permite vivir esa experiencia (P1_S15) (Simulación N° 2)*

Por otra parte, el análisis de las respuestas observadas del grupo de *Usuarios* permite una validación de las alternativas de decisión presentadas en las simulaciones, ya que al provocar en los usuarios de las simulaciones respuestas que difieren de las respuestas esperadas por la plataforma, y conseguir que sus respuestas sean de cierta manera “espontáneas” y “emocionales”, se comprueba el contenido afectivo que estimula las emociones provocadas en una simulación de toma de decisiones (Bernstein et al., 2016; Lu et al., 2014; Spero, 2012; Volante et al., 2018).

Esto permite la inmersión del usuario en la simulación, proporcionando experiencias convincentemente realistas, mediante una historia que proporciona narrativas interactivas y coherentes que impulsan las experiencias que se viven en la simulación, con personajes con los que el usuario se relaciona, creando entornos, modelos y experiencias (Macedonia & Rosenbloom, 2001, p. 86, en Herrington et al., 2003). Al respecto un participante señala en relación a la simulación N° 1:

- *Considero que las situaciones planteadas no están muy alejadas a nuestras realidades y nos llevan a la reflexión, ya que el día a día nos lleva en ocasiones a tomar decisiones no acertadas (P1_S3)*

En relación a los puntajes asignados a las alternativas propuestas y presentadas en las decisiones de las simulaciones, la alta correlación entre las respuestas esperadas en la plataforma con el puntaje otorgado a las alternativas en la valoración del grupo de análisis, permite la validación empírica de las respuestas esperadas por la plataforma, así como la retroalimentación de prácticas expertas en diversos escenarios de toma de decisiones en contextos de liderazgo escolar que se otorga a cada decisión en las simulaciones analizadas.

7. CONCLUSIONES

La presente investigación consistió en analizar, valorar y validar las alternativas presentadas en simulaciones computacionales de liderazgo escolar. Para ello se analizaron las respuestas observadas en los usuarios de las simulaciones y las valoraciones de los grupos de análisis conformados, en relación a las respuestas esperadas por la plataforma. Los resultados permiten sostener y dar soporte a las respuestas esperadas por la plataforma, producto de la alta correlación entre la puntuación de los grupos de análisis de las simulaciones, y las respuestas esperadas en las simulaciones. Por otra parte, esta alta correlación entre las respuestas esperadas y las puntuaciones de los grupos de análisis otorga un fuerte sustento a las retroalimentaciones dadas en cada decisión de las simulaciones, otorgando sustento a las prácticas expertas presentadas como esperadas en los escenarios.

Así mismo, los estándares de liderazgo identificados en las simulaciones, se relacionan con las áreas de retroalimentación de la plataforma, según el contexto y escenario de cada simulación. Estos resultados también coinciden con las *Oportunidades de Aprendizaje* percibidas e identificadas en las simulaciones por los grupos de análisis. De esta manera, se da sustento al contenido de los escenarios, mediante la identificación de estándares de liderazgo, las relaciones de estos con las oportunidades de aprendizaje detectadas, y las áreas de puntuación de cada escenario.

En el ejercicio de análisis de las alternativas de decisión, el jerarquizar y puntuar las alternativas mediante una lectura reflexiva del escenario, conlleva un proceso de pensamiento crítico y analítico, lo que implica una mayor reflexión en la toma de decisiones; mientras que por otra parte, las simulaciones generan respuestas “espontáneas” de parte de los usuarios. Esta “emocionalidad” observada en las respuestas observadas en las simulaciones es producto que “las simulaciones gatillan recuerdos creando una realidad virtual con historias convincentes, las que relacionamos con algún tipo de emoción” (Spero, 2012, p. 5).

La práctica de toma de decisiones y resolución de conflictos con simulaciones de liderazgo escolar, da como resultado experiencias “vivas”, con respuestas “espontáneas” de parte de los usuarios. En este sentido, contar con una segunda etapa dentro del ejercicio con

simulaciones, permite un análisis más reflexivo del escenario, lo que enriquece la experiencia de aprendizaje.

Esta segunda etapa reflexiva, también permite un diálogo entre los aspectos teóricos relevantes al escenario, los cuales van desde resolución de conflictos, toma de decisiones, improvisación organizacional, entre otros, con la puesta en práctica de estas habilidades y conocimientos, y su aplicación en ejercicios para el desarrollo de estas competencias, mediante simulaciones de liderazgo escolar.

Esta herramienta computacional ha demostrado ser un complemento útil para la formación y entrenamiento de directivos escolares en toma de decisiones en situaciones complejas, ofreciendo la oportunidad de contar con una práctica situada y relevante para el ejercicio directivo.

Bajo el modelo de aprendizaje de Huber (2013), la práctica situada y concreta es posible de realizarse mediante las simulaciones computacionales. El diseño y creación de simulaciones en niveles locales, ha demostrado ser adaptable a contextos específicos de liderazgo escolar (Volante et. al, 2018), por lo que uso de esta herramienta debe ser desarrollado, a los cual la presente investigación contribuye con una metodología de análisis y validación de los escenarios propuestos para la construcción de simulaciones en contextos específicos.

De esta manera, el presente estudio contribuye con una herramienta de análisis reflexivo sobre simulaciones de liderazgo escolar, adaptable a los distintos escenarios presentados, y a los diversos contextos donde se aplique, según los estándares locales e internacionales de liderazgo escolar, así como también permite contribuir al campo de estudio sobre el liderazgo escolar, aportando evidencia empírica sobre el uso de simulaciones computacionales de toma de decisiones en contextos de liderazgo escolar, como una oportunidad de desarrollo profesional aplicado y concreto.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bernstein, E., McMenemy, S. A., & Johaneck, M. C. (2016). Authentic Online Branching Simulations: Promoting Discourse around Problems of Practice. In P. Dickenson, U. National University, J. J. Jaurez, & U. National University (Eds.), *Student Engagement and Participation* (pp. 1197–1216). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2584-4.ch059>
- Cheng, Y. C. (2010). Multiple Thinking and Creativity in School Leadership: A New Paradigm for Sustainable Development. In S. Huber, R. Saravanabhavan, & H.-P. Sigrid (Eds.), *School Leadership - International Perspectives* (pp. 181–210). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1_10
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership and Management*, 24(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>
- Eacott, S. (2010). Bourdieu's strategies and the challenge for educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 265–281.
<https://doi.org/10.1080/13603120903410587>
- Eacott, S. (2011). Leadership strategies: Re-conceptualising strategy for educational leadership. *School Leadership and Management*, 31(1), 35–46.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2010.540559>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Hallinger, P. (2007). Developing Managers for Action. In P. Hallinger & E. Bridges (Eds.), *A Problem-based Approach for Management Education: Preparing Managers for Action* (pp. 5–23). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Hallinger, P., & Bridges, E. M. (2017). A Systematic Review of Research on the Use of Problem-Based Learning in the Preparation and Development of School Leaders. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 255–288.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Learning to lead global changes in local cultures - Designing a computer-based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 197–220.

<https://doi.org/10.1108/09578230110392857>

- Hallinger, P., & Lu, J. (2011). Assessing the instructional effectiveness of problem-based management education in thailand: A longitudinal evaluation. *Management Learning*, 42(3), 279–299. <https://doi.org/10.1177/1350507610388596>
- Hallinger, P., & Lu, J. (2012). Overcoming the Walmart Syndrome : Adapting Problem-based Management Education in East Asia. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 6(1), 3–27. <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1311>
- Hallinger, P., Lu, J., & Showanasai, P. (2010). Learning to lead organizational change: Assessment of a problem based simulation in Thailand. *Educational Review*, 62(4), 467–486. <https://doi.org/10.1080/00131911.2010.508281>
- Hallinger, P., & McCary, C. E. (1990). Developing the Strategic Thinking of Instructional Leaders. *The Elementary School Journal*, 91(2), 89. <https://doi.org/10.1086/461640>
- Hallinger, P., Shaobing, T., & Jiafang, L. (2017). Learning to make change happen in Chinese schools: adapting a problem-based computer simulation for developing school leaders. *School Leadership and Management*, 37(1–2), 162–187. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1293640>
- Herrington, J., Oliver, R., & Reeves, T. (2003). ‘ Cognitive realism ’ in online authentic learning environments. *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications*, 2003(2003), 2115–2121.
- Huber, S. G. (2010). Preparing School Leaders – International Approaches in Leadership Development. In S. G. Huber, R. Saravanabhavan, & S. Hader-Popp (Eds.), *School Leadership - International Perspectives* (pp. 225–251). Zug, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1>
- Huber, S. G. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527–540. <https://doi.org/10.1177/1741143213485469>
- Kaimal, G., Drescher, J., Fairbank, H., Gonzaga, A., & White, G. P. (2014). Inspiring Creativity in Urban School Leaders: Lessons from the Performing Arts. *International Journal of Education & the Arts*, 15(4).

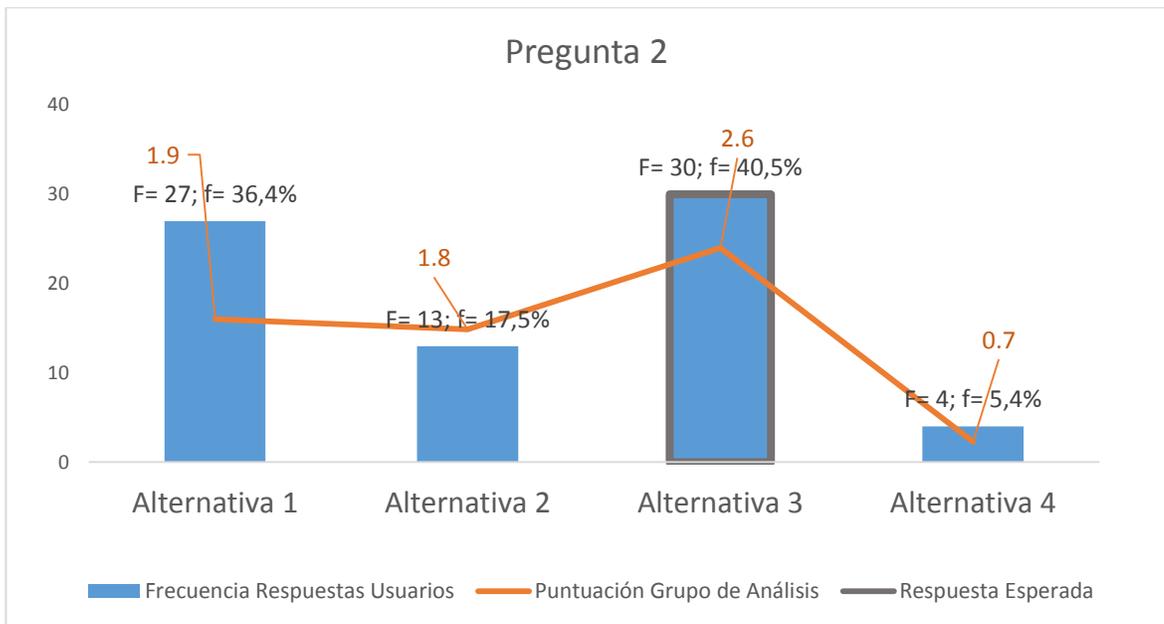
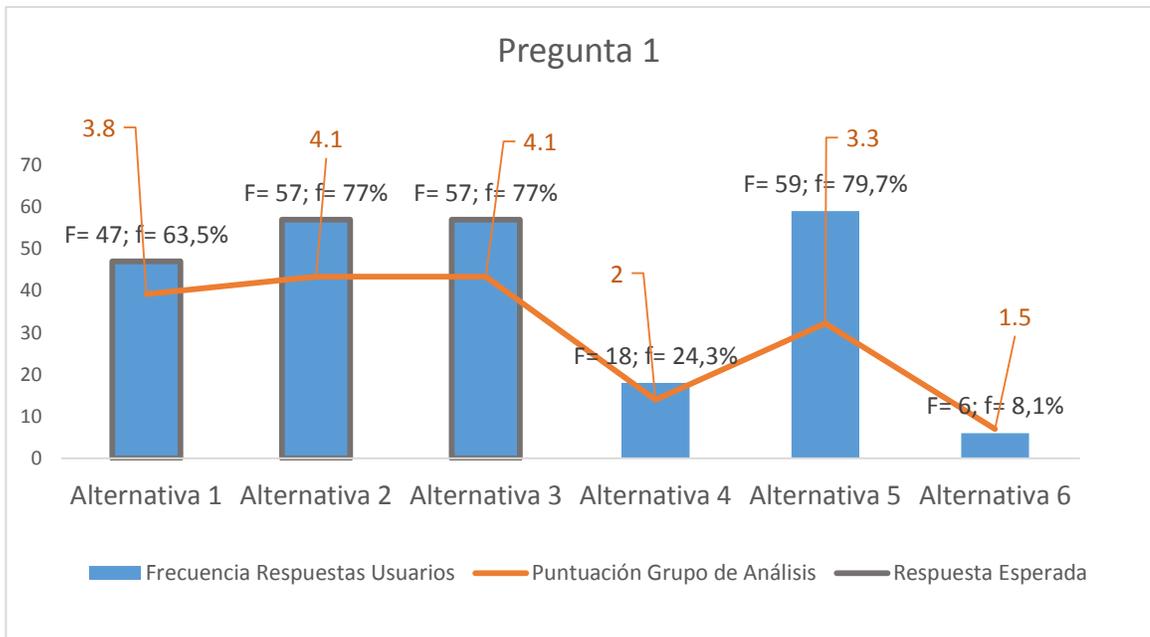
- Lateef, F. (2010). Simulation-based learning: Just like the real thing. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 3(4), 348. <https://doi.org/10.4103/0974-2700.70743>
- Lu, J., Hallinger, P., & Showanasai, P. (2014). Simulation-based learning in management education. *Journal of Management Development*, 33(3), 218–244. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0115>
- Ministerio de Educación de Chile. (2005). Marco para la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. *Mineduc*, 5–23. Retrieved from http://archivos.agenciaeducacion.cl/Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf
- National Policy Board for Education Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015. The National Policy Board for Education Administration* (Vol. 2015). Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Professional-Standards-for-Educational-Leaders-2015.pdf>
- Neuendorf, K. (2001). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications.
- Newton, P. M. (2004). Leadership lessons from jazz improvisation. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 83–99. <https://doi.org/10.1080/13603120409510591>
- Palanci, M., & Okutan, M. (2010). Explanation of school administrator's problem solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 9, pp. 1993–1997). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.434>
- Pang, N. S. K., & Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(3), 343–361. <https://doi.org/10.1177/1741143212436962>
- Poikela, P. (2017). *Rethinking Computer-Based Simulation: Concepts and Models*. University of Lapland. Retrieved from https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62754/Poikela_Paula_ActaE_212pdfA.pdf?sequence=6
- Robinson, V. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities: Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15700760903026748>
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student

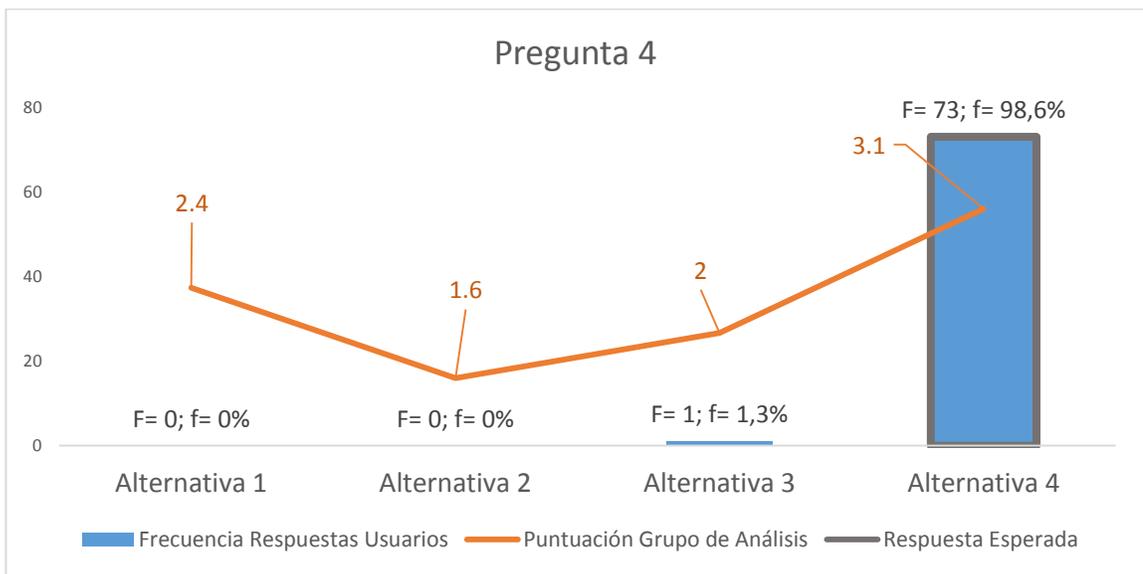
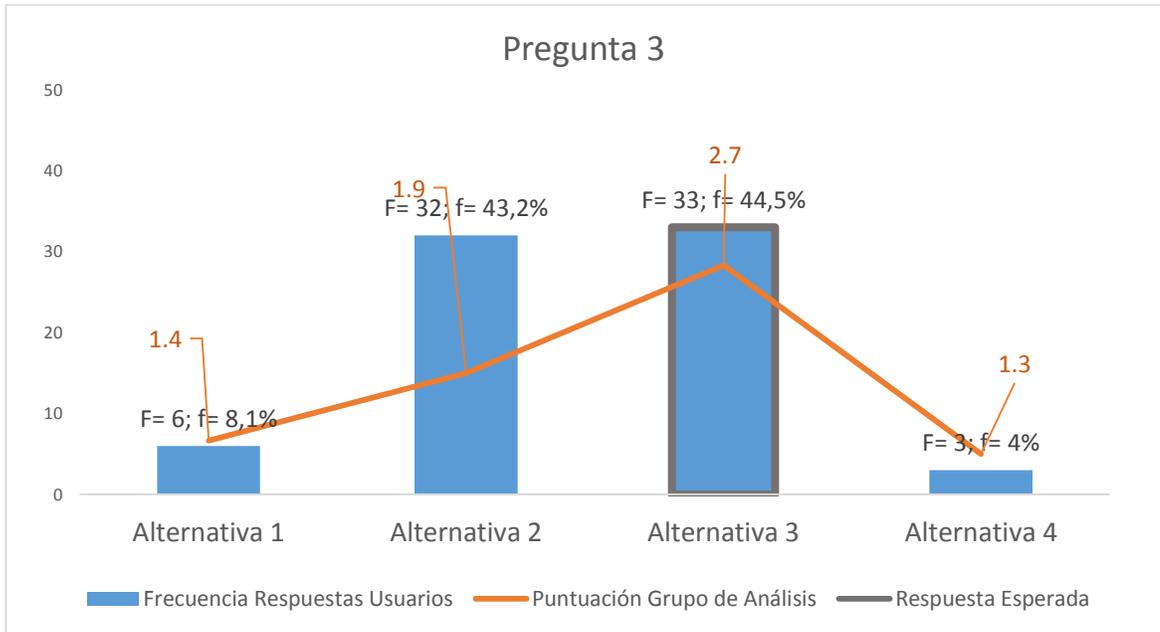
- outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Shaked, H., & Schechter, C. (2017). *Systems Thinking for School Leaders: Holistic Leadership for Excellence in Education*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-53571-5>
- Shaked, H., & Schechter, C. (2018). Holistic School Leadership : Development of Systems Thinking in School Leaders. *Teachers College Record*, 120, 1–40.
- Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08318957>
- Spero, K. (2012). Scenario Based e-Learning. *INFOLINE*, 29(1210), 19.
- Tanner, C. A. (2006). Thinking Like a Nurse: A Research-Based Model of Clinical Judgment in Nursing. *Journal of Nursing Education*, 45(6), 204–211.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02921.x>
- Volante, P. (2016). Análisis, Modelamiento Y Transferencia De Prácticas Situadas En Contexto Organizacional A Través De Simulaciones En La Toma De Decisiones De Directivos Y Líderes Escolares. (Proyecto FONDECYT Regular N°1161605). Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación.
- Volante, P., Jeldres, R., Spero, K., Llorente, C., & Johanek, M. (2018). Simulations for the learning of decision making in educational leadership in the context of the Chilean school system. *Artículo en proceso*.
- Volante, P., Müller, M., Johanek, M., Jeldres, R., Lazcano, C., & Llorente, C. (2017). Analysis, Modeling and Transference of Practices Located in Organizational Context Through Simulations in the Decision Making of Managers and School Leaders. Presented in September, 2017, at World Education Leadership Symposium. Zug, Switzerland.
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends*, 55(1), 22–45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>

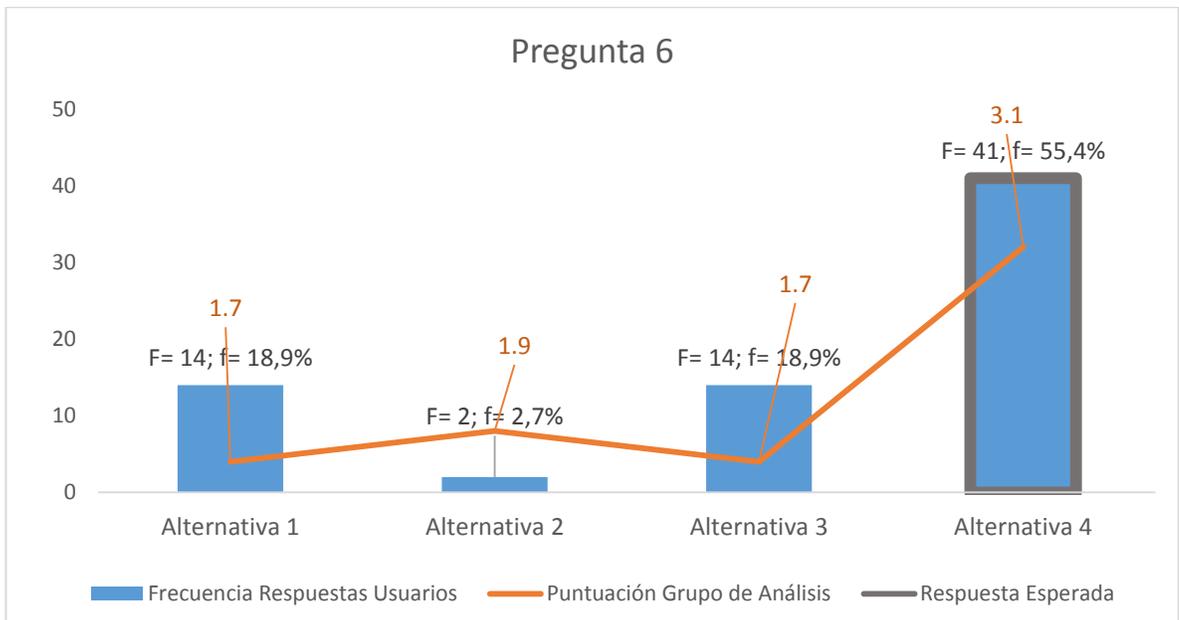
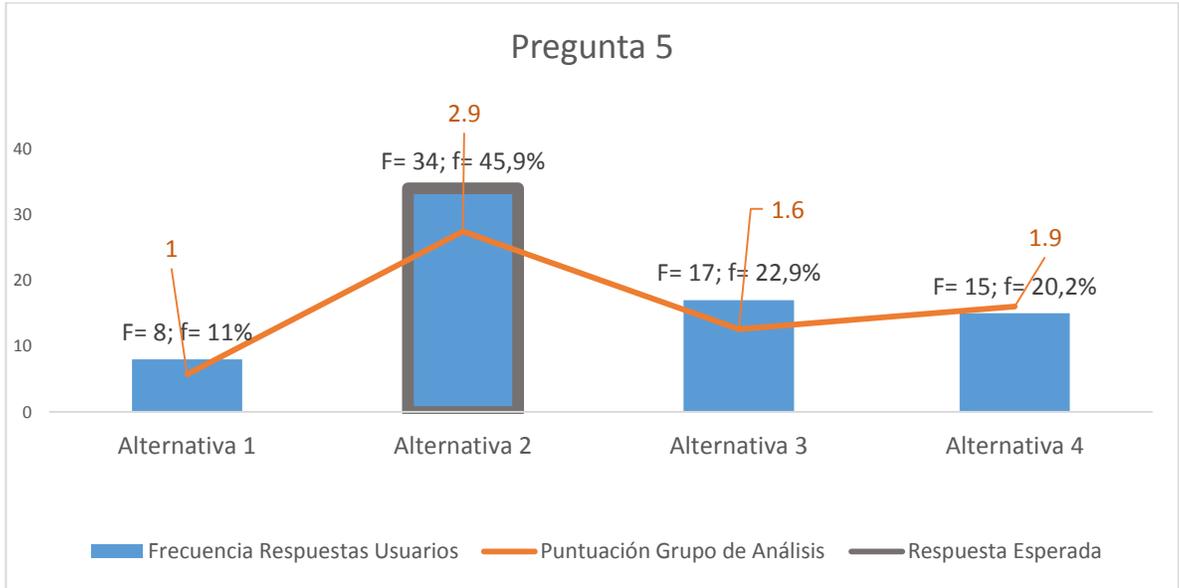
9. ANEXOS

9.1. ANEXO N° 1

9.1.1. Gráficos Integrados para la Simulación N° 1

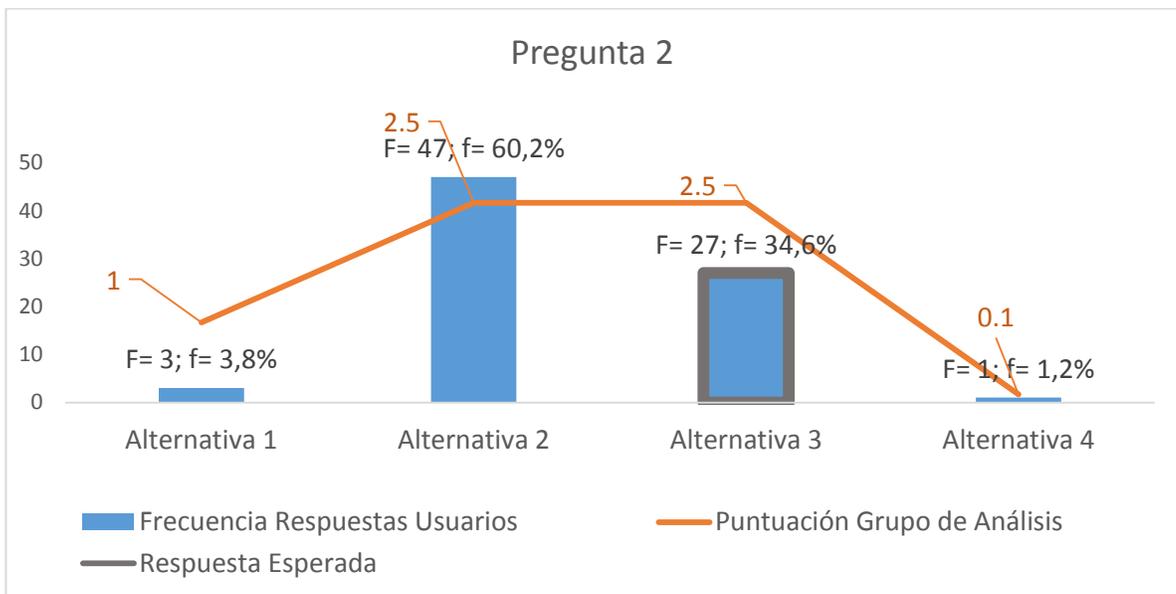
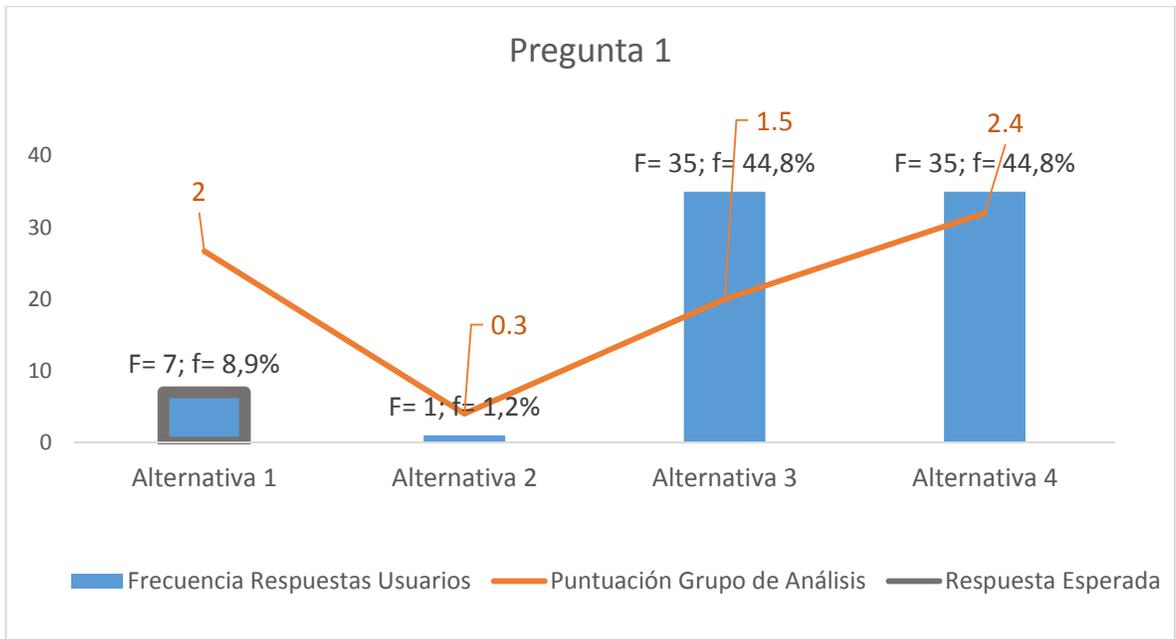


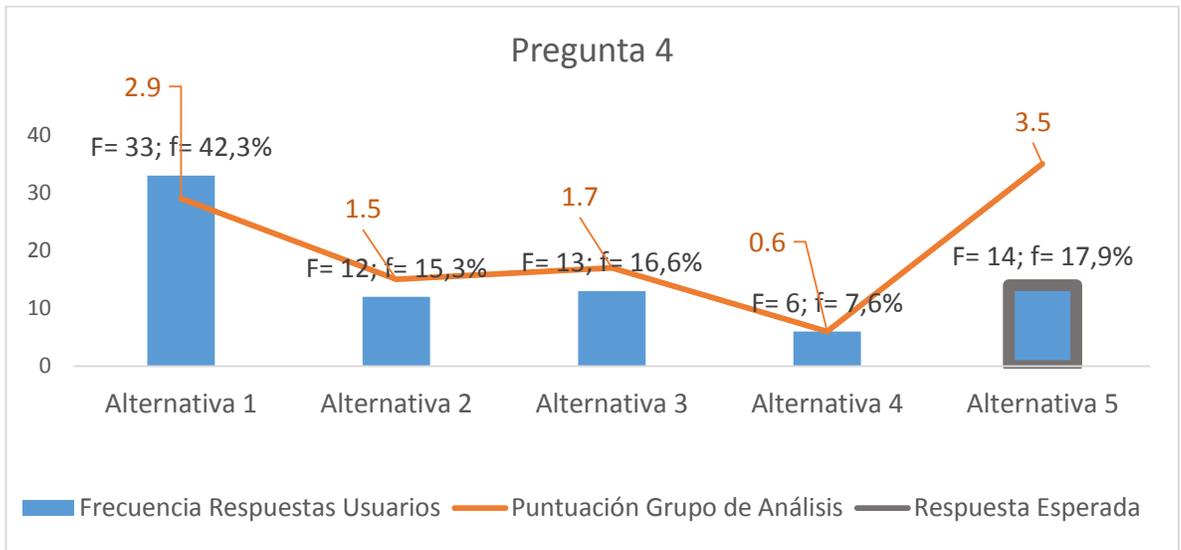
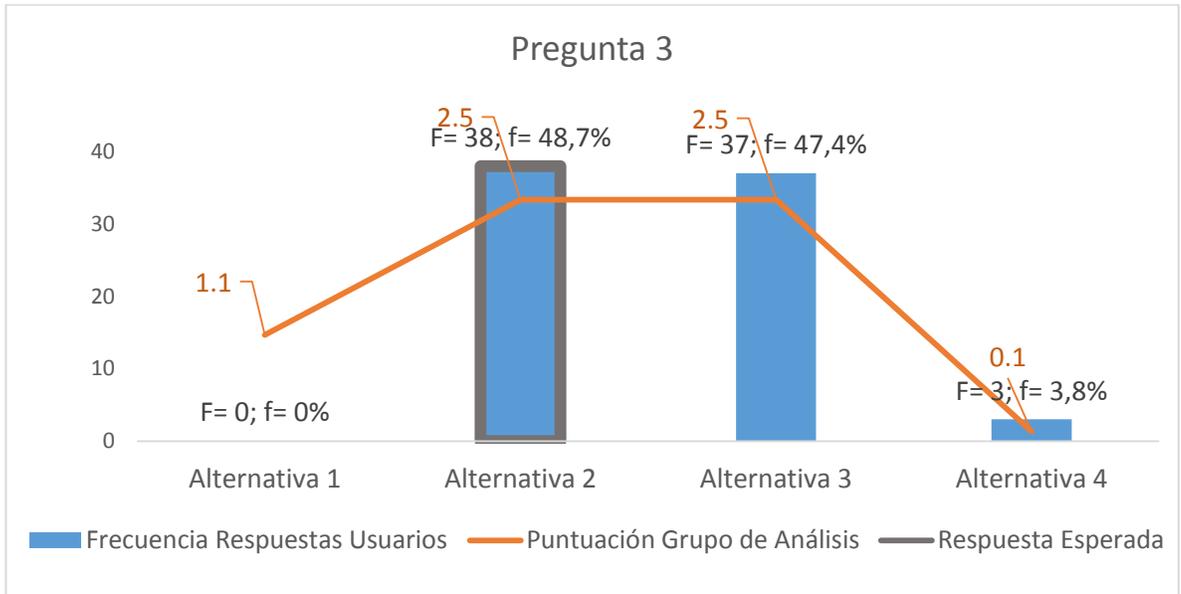


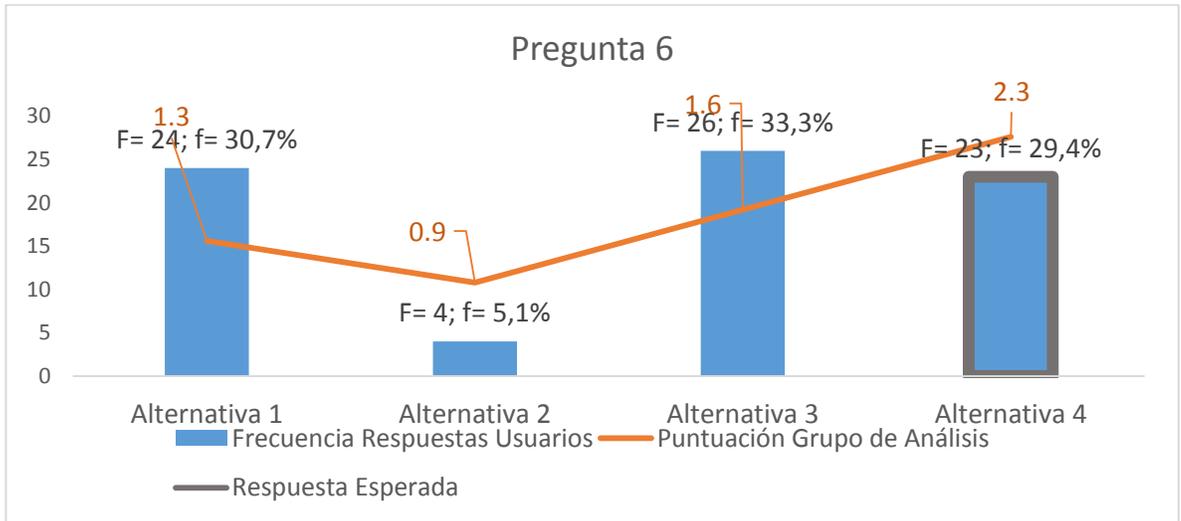
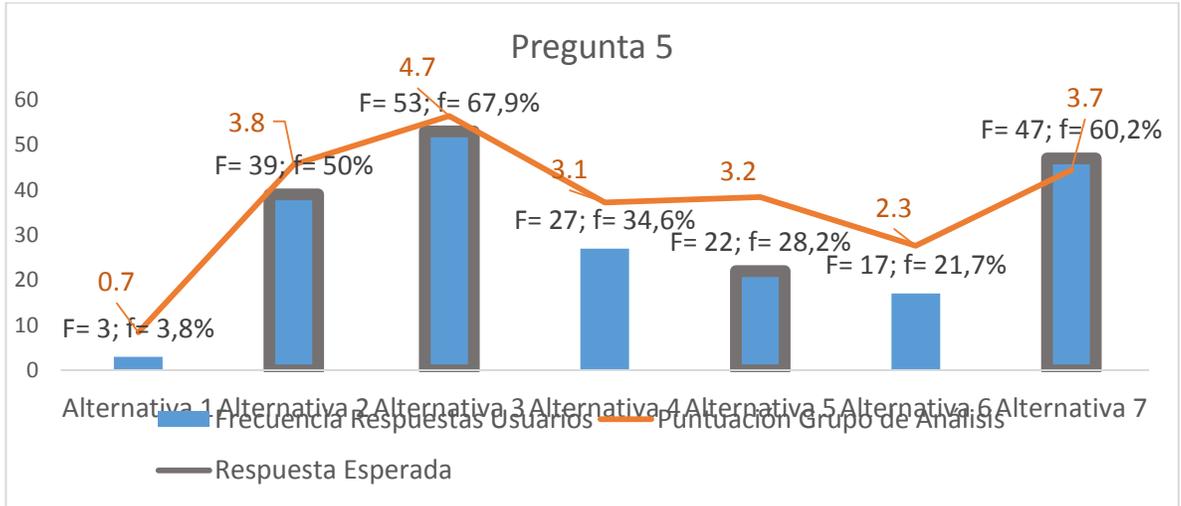


Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Gráficos Integrados para la Simulación N° 2







Fuente: Elaboración propia

9.2. ANEXO N° 2

9.2.1. Respuestas Oportunidades de Aprendizaje, Simulación N° 1

Caso	Pregunta 1: Aprendizaje profesional	Pregunta 2: Lección de liderazgo	Pregunta 3: Conocimientos ...para esta situación
1_1	Es del gestión institucional para potenciar nuestras competencias en este ámbito, pero el más importante es el de liderazgo directivos pues te permite poner en práctica competencias y habilidades blandas que resultan base de la sana y real convivencia escolar que personalmente (pienso) es el piso para una excelente gestión directiva.	Que debo darle más valor al conflicto, enfrentarlo con más firmeza, conocer uno a uno a los integrantes de mi comunidad y sacar lo mejor de ellos en pos de los objetivos estratégicos que como institución tenemos establecidos.	Habilidades blandas, como trabajo con emociones. Tuve la oportunidad de desarrollarme en talleres de emoción con Juan Cassasus, y en educación transformacional que fueron la clave en mi forma de enfrentar el liderazgo con mis pares y subalternos.
1_2	El análisis de caso, pensamiento crítico para resolución de problemas y la toma de decisiones en escenarios posibles.	Creo que haya modelamiento de mejores decisiones me permitió ver cuán cerca o lejos de esas decisiones estuve. En el caso de las decisiones más cercanas se siente seguridad en el propio juicio, en el caso de las decisiones lejanas, me permitió analizar mis propias creencias y mecanismos de reflexión.	Me parece que hay una apuesta a lo que es gestión del cambio en la escuela, administración de conflictos, manejos de personal, gestión del clima y cultura organizacional.
1_3	Considero que las situaciones planteadas no están muy alejadas a nuestras realidades y nos llevan a la reflexión, ya que el día a día nos lleva en ocasiones a tomar decisiones no acertadas.	Considero que como director siempre debo realizar un liderazgo distribuido y en cual se desarrolla un ambiente de trabajo colaborativo, participativo y respetuoso de las diferencias que se puedan producir.	Considero de real importancia que un director debe ser fundamentalmente empático y siempre tener una actitud de respeto y escucha con sus docentes y comunidad.
1_4	La posibilidad de poder ver con mayor intensidad detalles importantes que a	Que se debe.....buen.....son las reales decisiones que se	-

	veces dejamos pasar en forma inadvertida.	deben tener para no las metas que se quiere alcanzar.	
1_5	Tomar buenas decisiones que implique en impacto beneficioso para la institución y para todos sus actores.	Reunirse con cada funcionario en entrevista para conocerle, saber sus aspiraciones, objetivos y propósitos esto como estrategia para poder abordar plan para la obtención de las metas propuestas y superar dificultades.	Desarrollar, potenciar habilidades blandas. Que permita establecer vínculo con el entrevistado, considerando todos sus aportes y visiones, así como también los problemas y/o dificultades que obstaculizan su tarea educativa.
1_6	Lo principal de esta actividad es tener la posibilidad de ejemplificar con otros..... de trabajo. En procesos, donde el colegio debe..... a su proyecto educativo.	Es importante tener el desarrollo de la empatía para poder ponerse en la situación de los diferentes actores de la comunidad escolar.
1_7	La responsabilidad de generar los objetivos institucionales (resultados de aprendizajes) 2. Que genera una percepción de seguridad, estabilidad en lo laboral 3. que la moral del grupo no sólo sea positiva si no que se alinee y se comprometa con el PEI	Necesidad de tener claridad de "hacia dónde vamos" (metas..... Desempeño); capacidad para tomar decisiones a partir del análisis de datos y señales objetivas; escuchar a directivos, docentes, padres, alumnos, para tener claridad de qué estamos : " cultura y expectativas".	- Visión estratégica - Habilidades comunicacionales - Capacidad para resolver conflictos / negociación. - apertura y flexibilidad ante..... Posibles escenarios. -Empatía y cercanía con los.....
1_8	Yo creo que lo primero es conocer muy bien el escenario en que me desenvuelvo, sus características, sus fortalezas y debilidades y desde ese punto crear una estrategia para formar un equipo de trabajo alineado a las necesidades de la escuela.	Que hay que aprender a lidiar con el conflicto, transformarlo en oportunidad para alinear a todo el equipo en pos de la misión y visión estratégica	Aprender a entender al otro, potenciándolo desde sus propias capacidades, haciéndole sentir que es importante para la escuela que su actuar puede ser un aporte
1_9	En la toma de decisiones siempre hay riesgos y consecuencias que deben ser asumidas. Es muy	Que involucrar a otros y hacerlos parte de los cambios y en ciertas ocasiones de las	Es fundamental ser asertivo, conocer a la comunidad y el contexto

	importante, por lo tanto tener la mayor cantidad de información posible.	decisiones genera confianza y compromiso	en el cual se está trabajando.
1_10	Enfrentar cambios involucrando a las personas que son parte del sistema que se quiere cambiar, evaluando la situación actual, recopilando datos y conociendo lo que se quiere modificar (y por qué), resolviendo problemas de manera constructiva y no arrancando de ellos.	Involucrar en las decisiones, hacer de los conflictos procesos constructivos y desde los cuales se pueda avanzar	Manejo de conflictos, toma de decisiones
1_11	Gestionar el cambio sin temor e involucrar a los distintos agentes educativos a fin de conocer en detalle el contexto en el que se desenvuelve, contemplando opiniones y generando al mismo tiempo oportunidades para mejorar.	Escuchar y analizar la postura de los integrantes del equipo.	Manejo de conflictos y resolución de problemas.
1_12	Mediante el ejercicio se evidencia que la toma de decisiones de un director no debe ser al azar y la información que maneja en términos estratégicos es primordial porque se conjugan un conjunto de competencias aprendidas.	Primero que el liderazgo es un proceso que se aprende, que la responsabilidad en las decisiones que se toman son enormes por lo tanto en necesario manejar elementos y contenidos relevantes como cultura, clima, plan estratégico, procesos, técnicas de trabajo en equipo, etc.	Lo principal es un enfoque estratégico, tener la capacidad de ver el todo y proyectar. Siempre un paso más allá, ser equilibrado para evitar la impulsividad manejando habilidades cognitivas y socioemocionales, sin perder el foco.
1_13	La simulación propone alternativas para responder a las situaciones problemáticas. En ese sentido, permite considerar alternativas que diariamente uno no consideraría, permitiendo poder reflexionar sobre	Que al momento de tener que resolver conflictos, es bueno involucrar a las personas en la solución, y no tomar medidas arbitrarias.	Manejo a la resistencia al cambio, y clima organizacional.

	situaciones que como directivo se experimentan.		
1_14	Enfrentar el conflicto, tomar decisiones, manejar las relaciones personales.	Que los conflictos se deben enfrentar y no evitar, manejar situaciones límites con el personal. Comunicar los puntos de vista de forma clara y tomar decisiones oportunas.	La empatía
1_15	Que nos pone en situaciones reales de situaciones que ocurren en las organizaciones escolares para la toma de decisiones.	Elementos de liderazgo transformacional para lograr el cambio que deseamos realizar.	Habilidades de escuchar y de preocupación por las personas con las que trabajamos. Que las personas son parte importante de toda organización.
1_16	El proceso de inclusión, la capacidad que debe tener y mantener el líder para incluir en el cambio las diversas posturas y desde esa diversidad de opiniones y posiciones realizar el cambio, donde al hacer partícipes a todos, podrá contar con el compromiso de la comunidad educativa que se sentirá escuchada y valorada en el proceso.	El no excluir a Sonia del problema sino más bien sumarla y hacerla reflexionar desde su resistencia para la realización de mejoras.	Empatía, resolución de conflictos, eficacia. Tener la capacidad de trabajar con la resistencia.
1_17	El aprendizaje relevante es poder lidiar y tomar decisiones de problemas reales que suceden a diario en el contexto educativo.	Es muy importante aprender a manejar los diferentes tipos de liderazgo según el contexto en el cual uno se desempeña.	En este caso se debería aplicar el liderazgo distribuido además de poder desarrollar la habilidad de la empatía para ponerse en el lugar de los demás y entender sus problemas.
1_18	El aprendizaje profesional relevante es la gestión de conflicto y asociado a la gestión de la incertidumbre frente al cambio.	Que todo cambio genera incertidumbre y que se representa a través del conflicto, por ende es necesario disminuir esa brecha entre los actores que la viven.	La gestión sutil de las personas. Me obliga a pensar en una gestión desde la empatía con el otro, pero al mismo tiempo, tener un marco teórico de referente.

1_19	Los casos presentados no son ajenos a la realidad, son situaciones que entorpecen la gestión directiva, y es bueno conocer opciones y analizar como las resolvería y saber si la decisión corresponde o no.	Que las opciones son varias y hay que razonar y aplicar criterios que favorezcan el bien común.	Conocer al personal con el cual se trabaja. Las fortalezas, debilidades y oportunidades de establecimiento y su entorno, aplicando estrategias en conjunto con el equipo de gestión llevando a la práctica las estrategias que permitan mejorar.
1_20	Te dan las orientaciones necesarias para que uno como directivo no cometa errores. Muchas veces creemos que estamos realizando la gestión de buena manera. Sin embargo, podemos equivocarnos.	Primero que nada hay que considerar la historia que tiene cada establecimiento y partes a construir una nueva a partir de esta.	Aprender a escuchar para tomar las mejores decisiones.
1_21	Considerar el conflicto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, que permitirá comprometer al personal con procesos de transformación.	El conflicto está presente en toda gestión, y debe ser considerado como una oportunidad de mejora.	Conocer las visiones particulares del personal frente a la resolución de conflictos y alinear criterios para resolverlos de manera participativa generando compromiso.
1_22	Permite mejores prácticas de liderazgo y optimiza el trabajo práctico de resolución de dificultades.	Si bien es cierto algunas preguntas, a mi juicio, no eran conducentes a una buena respuesta o respuesta correcta aplicable a la realidad escolar, puedo sacar en limpio que hay diferentes miradas a una situación y que los consejos de prácticas exitosas son buenos.	La de manejo de situaciones de conflicto (en algunas ocasiones específicas), sería adecuado perfeccionarme en esta área.
1_23	Buscar soluciones a situaciones de conflicto extremas en una escuela.	Que debo considerar la mayor cantidad posible de escenarios probables en una situación de conflicto.	Contar con una sólida base en cuento a una ética de trabajo que considere la escuela como un espacio donde todos deben comprometerse con el bienestar y aprendizaje de los estudiantes,

			promoviendo las condiciones para que este también sea un espacio de respeto y trabajo colaborativo.
1_24	Identificar a través de la simulación las situaciones reales que se den en la escuela y formas en que se abordan conflictos y problemáticas. Permite considerar argumentos que sostienen las decisiones; la retroalimentación necesaria para re mira las situaciones.	Permite mirar con más elementos teóricos para tomar mejores decisiones.	Saber escuchar más; integrar a las personas en la búsqueda de soluciones; análisis de problemática. Claridad de lo que se pretende lograr. Comunicación efectiva.
1_25	Es la reflexión constante sobre la práctica directiva. Compartir experiencias con otros directivos o reflexionar con el equipo directivo Escuchar, mejora la comunicación de la misión y objetivos institucionales.	Liderazgo instruccional Crear redes de trabajo colaborativo Apreciar las opiniones y deseos de toda la comunidad para desarrollar una visión y misión común.	Resolución de conflictos Analizar la situación considerando: valores, principios y las teorías que existen detrás del conflicto Reflexionar constantemente
1_26	-	-	-
1_27	Lo relevante es identificar la importancia del liderazgo escolar de los directivos desde una perspectiva.....	-	-
1_28	Crear una visión y una misión común, esto ayudará a tener valores y creencias compartidas. La capacidad de escuchar es muy relevante	Que existe un plano afectivo que se debe atender. Que debemos tiempos para dialogar y de este un gran porcentaje en la escucha	Tener nociones teóricas de manejo de conflicto. Desarrollar un liderazgo instruccional distribuido
1_29	Asumir el conflicto como oportunidad; Trabajar la asertividad; Resolver el conflicto de manera creativa	-	-
1_30	Comprende una situación con falta de conocimiento. Inteligencia emocional	Es necesario aprender porque una persona responde en una situación	Mejor control de mis emociones, comprendo que la reacción no es personal

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Respuestas Oportunidades de Aprendizaje, Simulación N° 2

2_1	Fomenta la toma de decisiones en un contexto de presión y alta complejidad. En este sentido el aprendizaje es práctico, se debe también considerar un aspecto teórico anterior que permita guiar su aplicación y resolución.	Aprendí a evaluar el orden de las acciones a seguir, especialmente dar importancia al sentido de urgencia que se necesita transmitir en estas situaciones.	Una fuerte formación en habilidades de negociación y persuasión.
2_2	Se puede rescatar que dentro del rol directivo es importante la toma de decisiones positivas y por el bienestar del estudiante, en este curso no es bueno seguir reglas estrictas de autoridades del Mineduc si es que estás perjudican el bienestar de los estudiantes, sino tratar de solucionar y tomar decisiones que no te lleven a desobedecer una orden del Mineduc ni tampoco darle la espalda a las personas de la comunidad educativa.	El liderazgo instruccional, porque permite influenciar en los docentes y alumnos a tomar mejores decisiones para el buen aprendizaje de los estudiantes, del mismo modo el liderazgo instruccional permiten formar equipos de trabajo y plantearse objetivos y solución de problemas para que al final tener soluciones positivas en el contorno estudiantil.	El liderazgo racional es muy importante en estos casos porque sus decisiones son rígidas y promueve cambios significativos para el aprendizaje de los estudiantes.
2_3	La toma de decisiones bajo situaciones extraordinarias donde se ven involucrados actores con distintas necesidades, culturas y visiones. Además, se busca incentivar el plantear una visión o necesidad (el aprendizaje) que debe ejecutarse en ambientes complejos y bajo situaciones de pocos recursos temporales y económicos.	La observación de que existen múltiples actores, con intereses distintos, y como la visión y soluciones propuestas por el líder educacional pueden funcionar como motor de cambio en la medida que se logre transmitir de manera oportuna y clara al comienzo de las negociaciones multilaterales.	Teorías y modelos de Liderazgo que expliquen Por qué razón debería primar un curso de acción sobre otro.
2_4	-	-	-
2_5	La resolución de conflictos como un área primordial de trabajo ya que esta situación estimula a contrastar Cómo	Debo tener claridad y más elementos racionales para abordar una situación de conflicto. Un marco	Poder de terminar la tarea primaria de la situación el núcleo que no se debe olvidar, no

	enfrentarnos bajo presión a un escenario de elevada conflictividad. Por lo que ayuda a revisar si la percepción y construcción de la situación es coherente con los requerimientos tanto de la comunidad como de las autoridades.	conceptual puede permitirme cometer muchos menos errores que al guiarme primariamente por decisiones afectivas, pienso que es bueno contar con un equilibrio entre ambas dimensiones y contar con más elementos teóricos y basados en evidencia	alterar procesos educativos. Mantener un balance entre las partes, estar muy atento y dar señales de imparcialidad. Saber escuchar y hacer sentir pálidas a las personas pero manteniendo el foco Sin dar falsas esperanzas. Ser realista pero a la vez optimista y motivar para buscar soluciones.
2_6	Exponer al candidato o profesional a generar análisis y cuestionamiento ante situaciones complejas en corto tiempo y muy cambiantes, muy similar a los embates diarios que ocurren en las escuelas	La importancia de no perder el foco en lo que más importa, mantener las experiencias de aprendizaje para los estudiantes a pesar de contexto y variables internas y externas.	Lectura de contexto, proactividad, resiliencia, pasión.
2_7	Toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación efectiva, liderazgo.	Es la capacidad de liderar..... De conflicto para la búsqueda de resoluciones, valorando personas y recursos.	Habilidades para el liderazgo contingente, adaptativo al entorno (momento histórico, situación / lugar, población, comunidad, etcétera); conocimiento de resolución de conflicto; actitud para la toma de decisiones que permita persuadir y buscar consenso.
2_8	Para mí lo relevante esta simulación es la toma de decisiones, esto incluye saber manejar las diversas situaciones que pueden tener lugar en el ambiente escolar. Esto también fluye el manejo de personas, ya sean estudiantes, padres y apoderados, instituciones o	Aprendí que siempre es bueno sopesar todas las opciones antes de tomar una decisión final, todo en pro del último objetivo el cual es la enseñanza y aprendizaje.	Se deben mezclar diferentes tipos, ya que no Sólo basta con saber el contexto de la situación, se debe saber manejar a las personas y dividir las tareas, que sea un trabajo en conjunto, así incluir a toda la comunidad.

	agentes externos a la comunidad escolar.		
2_9	Manejar la variable decisiones posibles Aunque acotadas que podríamos tomar. Entender las prioridades que se deben establecer cuando hay un conflicto o una crisis.	Evitar mayores conflictos, aprender a conciliar pasiones. Establecer protocolos, ciencia y formar equipos de trabajo.	Manejo de personas.
2_10	Para esta simulación el aprendizaje se desarrolla en la toma de decisiones del líder directivo y las relaciones con los integrantes de la comunidad educativa, por el mantenimiento de un buen clima escolar en situaciones complejas.	A Qué factores debo darle importancia y no dejar de lado en la toma de decisiones en caso de situaciones problemáticas.	Se requiere análisis del problema o situación, solución de conflictos, y mantener una buena relación con los integrantes de la comunidad.
2_11	La toma correcta de decisiones nos ayuda a limpiar teóricamente nuestras respuestas para ajustarlas al contexto que se presenta.	Es difícil abstenerse y volver y pensar y organizar las decisiones mirando el objetivo final de la escuela.	Experiencia, contar con situaciones vividas para poder orientar las acciones frente a situaciones similares.
2_12	Saber qué visión y postura tomar de manera correcta pensando en los alumnos y en pos del crecimiento de ellos.	Tomar decisiones urgentes y no tan relajada.	Tener el conocimiento los diferentes actores de primera instancia ser un conocedor de la situación. Buscar un equipo de ayuda con los idóneos.
2_13	Liderar los procesos de cambio en particular en contexto de crisis de una comunidad donde hay muchos actores involucrados.	Tener presente siempre el aspecto emocional de las personas involucradas en un cambio de esa envergadura. En el caso era muy importante el nivel de identificación con la escuela que iba a cambiarse y fusionarse con otra.	Manejar las distintas expectativas de las personas siendo capaz de que el proceso de cambio no se entrampe debido a las discrepancias y puntos de vista diferentes.
2_14	La simulación te enseña a tomar decisiones racionales a pesar de las situaciones y el contexto tiene alto sentido emocional. También propone el concepto definición de prioridades, generar ideas y delegar responsabilidades a	Lo definen los siguientes puntos, qué resumen mi posición descrita anteriormente, tener siempre presente cual es el alcance y el objetivo: Misión y Visión respectivamente, definición de un marco de trabajo (roles,	Se requieren habilidades cognitivas como tener claro el marco educativo, currículum, objetivos, alcance y su definición; y también actitudes blandas: Buena

	<p>dichos roles; todas estas son cualidades de Liderazgo propias de un rol directivo. Cabe también mencionar que toda la orden de trabajo nombrado se encuentra o debe encantar siempre dentro de la misión y visión del proyecto educativo; rol también que identifica y es relevante para el cargo directivo.</p>	<p>involucrados, tareas, etcétera), y asignación y delegación al equipo de trabajo.</p>	<p>comunicación, motivación, carisma, sensibilidad social.</p>
2_15	<p>Para mí la reflexión de un caso bien contextualizado tiene mucho valor, poder analizar diferentes alternativas y verse obligado a tomar una ejercita el poder de decisión y análisis de variables en un corto tiempo tal como es en la cotidianidad en los colegios. Fue una buena experiencia de práctica ya que al estudiar para tener un puesto de Liderazgo tú no vas a un colegio y tienes 20 horas de práctica, creo que no es viable. En cambio el simulador te permite vivir esa experiencia.</p>	<p>Que nunca se puede dejar contentos a todos, que hay que lidiar con eso, y que pase lo que pase el foco tiene que ser el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Creo que la comunicación eficaz es fundamental, la planificación estratégica, capacidad de traspasar la visión, capacidad para unir equipos y generar compromiso. Se debe tener una actitud de Liderazgo optimista con altas expectativas.</p>
2_16	<p>Creo que es muy relevante en recibir retroalimentación de las decisiones que uno toma, y entender por qué una decisión puede ser correcta o incorrecta en el minuto. El énfasis que hace la simulación en enfocarse el problema y no desviarse a lo emocional Me parece muy apropiado.</p>	<p>Creo que aprendí 2 lecciones principalmente, primero que pude detectar en mí una cierta inconveniencia al responder y creo que es ambigüedad no está bien en situaciones como ésta. Segundo, él no es enfocarme del problema principal y darle una solución factible. Por último, no olvidar que lo primero es darle sentido de urgencia a una situación como ésta.</p>	<p>Creo que es una combinación de conocimiento y habilidades primero, tomar decisiones de manera rápida y efectiva, sin perder el foco. Segundo, psicología de grupos, para poder manejar las preocupaciones y reacciones de Los afectados.</p>

2_17	La capacidad de liderar por medio de la toma de decisiones efectivas, a un grupo de personas en medio de una situación conflictiva.	Qué se debe integrar a todas las partes en el conflicto y considerarlas para la toma de decisiones y hacerlos sentir parte de la solución y validar sus opiniones genera cohesión con la gestión del líder.	Influir a las partes en conflicto, capacidad de decisión, persuasión y mediación.
2_18	Liderazgo, toma de decisiones, manejo de personas, influencia, persuasión.	Escuchar y hacerse parte del problema. Ser uno más de ellos y con ellos.	Empatía, persuasión, convicción.
2_19	La capacidad de toma de decisiones pertinentes a una problemática planteada. El desarrollo de la habilidad para enfrentarse a la contingencia, evaluación de opciones y de comunicación con los otros actores educativos.	Que el líder debe mostrar una postura Clara e Imparcial de la problemática, no olvidando el fin último que es el aprendizaje de los estudiantes.	La habilidad de evaluar factores, prioridades y decisiones, además de influir en su contexto educativo.
2_20	A tomar decisiones con protocolos y cabeza fría.	A ir al fin último a el más importante.	Debe ser eficaz y trascendente.
2_21	Me parece interesante el proponer mantener el foco en el aprendizaje pese a las dificultades circunstanciales, asimismo el feedback demuestra cuantitativamente la satisfacción de los actores en torno a las decisiones, cuantifica el impacto, aportando claramente los efectos de las mismas.	Claramente, a actuar y decidir con foco en el aprendizaje, trabajando para el bien mayor y recordar que cada conflicto puede presentar una oportunidad que bien gestionada liderada, mejore las condiciones iniciales.	El pensamiento crítico y la pertinencia de las decisiones del director, claramente se debe leer el conflicto e influir Para no afectar los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de forma negativa. Asimismo, la comunicación entre las partes será clave además de los objetivos compartidos.
2_22	Estimula el tener Claridad para la toma de decisiones ante hechos de conflicto. Es necesario como aprendizaje profesional el ver senderos, conformar equipos y por sobre todo no perder de vista el objetivo de la existencia de	Puede ayudar el saber escuchar y priorizar problemas y sus soluciones.	Habilidades blandas en primer orden y luego habilidades cognitivas, para el ordenamiento y priorización de tareas.

	una escuela: El aprendizaje de los alumnos.		
2_23	El liderazgo en torno a la toma de decisiones para planificar, coordinar y dirigir una comunidad educativa.	El líder es quién motiva, convence e infunde en otros la confianza para alcanzar objetivos y metas propuestas en una comunidad.	Tipos de Liderazgo, asertividad, empatía.
2_24	La priorización de necesidades y la coherencia con el fin primordial - transversal: Alcanzar un buen proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar los logros educativos. Los problemas o situaciones descritas, sólo son problemas que afectan el fin último. Las decisiones deben ser tomadas y evaluadas para protegerlo e inclusive es el argumento de las decisiones.	Liderazgo distribuido. Si bien las presiones desde los distintos actores llegan al director éste no se queda con él, lo traslada a toda la comunidad y observando que....	Habilidad de perseverancia. A pesar que hubo muchos problemas al tomar la decisión de continuar con las clases, hay que seguir porque se privilegió el bien Superior: Que los alumnos no perdieran de estudiar.
2_25	Los relevantes la priorización en la toma de decisiones que sean coherentes, no improvisado, transversal para el logro de la enseñanza aprendizaje; estas decisiones deben ser evaluadas, monitoreadas y seguidas para que el fin o meta sea logrado con eficiencia y efectividad.	Liderazgo instruccional-colaborativo.	Habilidad de persuasión - influencia - comunicacionales-retórica. Debemos conocer el contexto de la comunidad educativa y contexto de la situación.
2_26	Propone un juego de roles que considera variables reales y posibles reacciones igual de coherentes. Desde esa perspectiva resultan más significativo los temas discutidos en clases.	Principalmente que hay que ser muy respetuoso de la historia y símbolos de la comunidad. Además hay que considerar la presión que pueden generar diferentes actores de la comunidad y el énfasis del manejo político necesario.	El manejo de grupos y la presión. En el contexto señalado ya tenía experiencia, pero enfatiza el manejo de ciertas crisis y los diferentes grupos de presión.
2_27	-	Poner en un escenario posible y complejo el rol que tenemos o pretendemos tener, en donde los diferentes actores que conforman una	Tratar de abstraerse, tener una mirada más objetiva y desde el balcón sobre lo que sucede, observar los

		organización o comunidad educativa deben ser considerados en cualquier proceso de cambio, ya sé haciéndolos participes activos o comunicando les oportunamente los futuros cambios.	diferentes actores, sus demandas, posturas y buscar una solución oportuna, adecuada y pertinente.
2_28	La toma de decisiones estratégicas y todo lo que involucra este proceso, oeste directivo se enfrenta un conflicto fundamental entre tomar buenas o malas decisiones que llevarán a personas a satisfacer una necesidad urgente en relación al proceso educativo de sus hijos y el cuidado de su patrimonio cultural.	-	Actitud: Ser consecuente profesionalmente Habilidades: Liderazgo estratégico Conocimiento: Liderazgo colaborativo
2_29	En lo personal esta simulación fue muy útil para aproximarme a un contexto real de toma de decisiones en los ámbitos de la dirección y el liderazgo. En síntesis, el análisis del caso fue un buen complemento del proceso de resolución de conflictos y toma de decisiones, me permitió tener un contacto directo con el tipo de conflictos que surgen en los centros escolares.	Aprendí a mediar como estrategia para generar el diálogo entre los diferentes actores involucrados en un conflicto.	En el ámbito del conocimiento se requiere una capacidad de planificación y negociación. En el área de habilidades la comunicación efectiva y autocontrol. Iniciativa y pensamiento crítico, resolución de conflictos. En cuanto a las actitudes se requiere creatividad, noción y trabajo en equipo.
2_30	Estimula el pensamiento crítico, proporción aprendizajes reales y concretos fuera del aspecto teórico.	El manejo de multitudes en relación al control de emociones para la toma de decisiones en contextos extremos.	Más que en una en específico se debe comprender y diferenciar cada uno de sus aristas de Liderazgo para poder Identificar y así responder eficazmente.
2_31	Esta simulación es relevante para la carrera debido a que estimula tu forma de decisión,	Un liderazgo equitativo en el cual se piense en todas las partes y se llegue a un	Conocimiento de la institución para tomar una buena decisión,

	la capacidad de intervenir en una problemática y como una decisión puede tener controversia en un grupo de personal, tomando sus intereses y llegando a un acuerdo.	acuerdo, que tener en cuenta la parte racional pero sin dejar de lado lo humanista y social.	habilidad de escuchar a las partes y llegar a un balance entre estas, así mismo trabajo colaborativo y una actitud positiva de cambio.
2_32	El aprendizaje profesional relevante que estimula esta simulación corresponde a la capacidad de reflexionar sobre nuestras creencias y nuestras inquietudes Al momento de conocer los resultados y las consecuencias que tuvieron las decisiones en la simulación.	Qué más caro sostenedores hay que saber mantener comprometido al equipo con el que se trabaja involucrando a todos los actores.	Se requiere una actitud de Liderazgo abierta al diálogo y a la búsqueda de soluciones por parte de quienes viven el problema.
2_33	Fomentar la capacidad gestión adaptativa a otros escenarios y contextos. Independiente mi deseo se interese su experiencia de Buscar estrategias que permitan mejorar la institución en la que me encuentro, buscando mejorar y complementar el proyecto educativo.	No se puede descontextualizar la gestión olvidando el contexto actual en el que me encuentro, debo intentar mejorar el PEI poniendo al límite a sus actores sin hacerlo colapsar, fin de intentar mejorar.	Liderazgo adaptativo, qué complementar la formación y mejorar la gestión en la institución es que la que me encuentro.
2_34	-	Mantener un equilibrio entre las partes; administrar el conflicto de modo de poner en el centro de estudiantes. Hacer notar que se comprende y siente la pérdida que sufre la comunidad al perder su escuela, sus preocupaciones importan.	Comprender el contexto, visualizar a los actores y sus intereses, definir un plan estratégico para afrontar la situación. Habilidad de influencia sobre los actores.
2_35	La respuesta pertinente y de contexto que puedan generar cambios en las miradas, los prejuicios, la incertidumbre, los temores de la comunidad escolar, dirigiendo el cambio y manteniendo el objetivo que promueve el campo.	La objetividad en el análisis del problema y no reaccionar ante las legítimas inquietudes. Reflexionar en medio del conflicto y las presiones.	La actitud empática de las visiones de todos los actores involucrados. La habilidad estratégica de posibilitar el cambio planificado, proyectándolo a largo plazo involucrando en

			razón y corazón al equipo de la enseñanza - aprendizaje.
2_36	-	-	-
2_37	Estimula al practicante de la simulación, salen distintas posturas frente a una situación, da las retroalimentaciones es por respuesta.	Que nunca se deja a todos conforme.	Habilidades de comunicación tanto para entregar como para recibir información, empatía, serenidad y conocimiento de la situación y Cómo puede afectar a los involucrados, también tener conocimiento de los ámbitos legales que permitan proteger a los estudiantes.
2_38	El aprendizaje fundamental es la capacidad de tomar decisiones frente a distintos escenarios y situaciones; para ello se necesita que el profesional aprenda a anticiparse y utilizar distintas estrategias según el propósito, y considerar a los actores que participan para también movernos hacia el objetivo que se quiere lograr.	Que se deben priorizar los objetivos de cada institución y enfrentar de manera lógica los problemas, priorizando la eficacia. Además se debe considerar el efecto de las decisiones que estamos tomando Y cuánto van a afectar al aprendizaje de los estudiantes.	Se deben manejar los principios de un liderazgo que me pueda otorgar estrategias necesarias para tomar las mejores decisiones. Además se debe manejar una actitud capaz de enfrentar situaciones difíciles que permitan actuar de manera lógica y racional, pero sin perder el foco de lo que necesitamos lograr e influir en las personas.
2_39	Sitúa en situaciones reales y urgentes donde se resuelven problemas de toma de decisiones.	La congeniación con dos actores Opuestos en un mismo problema, puede traer altos niveles de tensión porque se pierde el norte y la claridad del proyecto, de mis..... Y valores.	Estrategia de Liderazgo, sopesar la importancia de ciertos rasgos y valores que deben ser claros y determinados en los directores, resolución de conflicto en contexto de alta tensión, lecturas micro políticas sobre

			organizaciones escolares.
2_40	Conocimiento de los factores que intervienen en una comunidad educativa en la realidad en relación a problemáticas. Conocer las probabilidades de acción de los distintos actores en diversas problemáticas educacionales y su inferencia en la toma de decisiones y sus consecuencias en la unidad educativa	Antes de tomar una decisión frente a una problemática debo tomar en cuenta diversas posibilidades o cursos de acción con sus consecuencias a nivel educacional y con los actores involucrados.	Planificación, toma de decisiones, habilidades interpersonales, capacidad de gestión de personas, control de resultados, tipos de Liderazgo, trabajo en equipo.
2_41	Permite trabajar la resolución de problemas en contextos dinámicos.	Qué se requiere coherencia, convicción, pero también flexibilidad Y capacidad de crear equipos bien persuasivos.	Elocuencia, capacidad de persuadir y.....