

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

“Nuevos tiempos, nuevas ideas”

FACULTAD DE EDUCACIÓN

OFICINA DE GRADOS Y TITULOS

PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN SECUNDARIA: ESPECIALIDAD: HISTORIA Y
GEOGRAFIA**

ASIGNATURA: GESTION EDUCATIVA

TITULO:

“EL LIDERAZGO Y LA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA”

PRESENTADO POR:

GUILLERMO CESAR FIGUEROA ASENJO

LIMA – PERU

2018

DEDICATORIA

Este trabajo, lo dedico a mi querida madre quien estuvo a mi lado de manera incondicional, a mi padre ya fallecido, de quien aprendí muchos principios y valores.

A mi esposa, la mujer de mi vida, quien en todo momento me ha acompañado y apoyado a seguir y mirar siempre adelante.

A mis profesores, quien con sus sabias enseñanzas han inspirado mi trabajo.

Y sobre todo a Dios, quien me dio la fe y confianza para continuar estudiando.

INDICE

DEDICATORIA	ii
INDICE	iii
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
CAPITULO I: EL LIDERAZGO	1
1.1. Definición	1
1.2. Teorías sobre el Liderazgo	2
1.3. Tipos de Liderazgo	3
1.4. Liderazgo y valores	8
CAPITULO II: LA GESTIÓN PÚBLICA	10
2.1. Definición	10
2.2. Principios de la Gestión Educativa	12
2.3. Características de la Gestión Educativa	13
2.4. Dimensiones de la variable gestión educativa	15
CAPITULO III EL LIDERAZGO Y LA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA ESTRATEGIAS DE LIDERAZGOS EN EL AULA	19
3.1. Estrategia de Empoderamiento	19
3.2. Estrategia de Toma de Decisiones	20
3.3. Estrategia de liderazgo Pedagógico en el Aula	21
3.4. Estrategia de la Comunicación Asertiva.	22
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	26
FUENTES DE INFORMACIÓN	28

PRESENTACIÓN

Se presenta el siguiente trabajo de investigación a fin de dar cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Garcilaso de la Vega. “El liderazgo y su influencia en la Gestión Educativa” que tiene el propósito de analizar la influencia entre el liderazgo y la gestión educativa, en búsqueda del mejoramiento permanente de la Institución Educativa. La Investigación está constituida por tres capítulos:

El Capítulo I: El Liderazgo: se presenta el Liderazgo; Definición, Teorías sobre el liderazgo, Tipos de Liderazgo y Liderazgo y Valores.

Capítulo II: La Gestión Educativa, se desarrolla, La Definición, Principios de la Gestión Educativa, Características de la Gestión Educativa y Dimensiones de la Variable Gestión Educativa.

Capítulo III: Estrategia en la Gestión Educativa: Se analiza, las Estrategias de Empoderamiento. Estrategia de Toma de Decisiones. Estrategia de Liderazgo Pedagógico en el Aula y Estrategias de la comunicación Asertiva.

Finalmente se espera que este trabajo de investigación contribuya con los Procesos de Gestión y Liderazgo en la I.E.

RESUMEN

La investigación tiene como meta, plasmar información actual y relevante sobre el desarrollo del Liderazgo y su influencia en la Gestión Educativa. Para ello se evaluará los siguientes puntos: El Liderazgo, la Gestión Educativa y la Influencia que ejercen entre ellas. Así mismo la Gestión Educativa, requiere en marcha los referentes del Liderazgo a fin de convenir, participar, expresar, impulsar y educar en la innovación Educativa, tal como lo han reconocido varios estudios sobre modelos de Gestión de Liderazgo, Desempeño Docente y Calidad Educativa entre otros.

Palabras Claves: Liderazgo, Teoría del Liderazgo, Estrategias en la Gestión Educativa, Dimensiones de Gestión y Estrategia Educativa.

CAPITULO I: EL LIDERAZGO

1.1 Definición

Una de las definiciones más simples sobre el liderazgo lo considera Syroit (1996) y argumenta que el liderazgo es “un grupo de acciones que realiza un individuo en una escala jerárquica de mayor responsabilidad hacia la ejecución y la orientación de actividades de otros sujetos, con la finalidad de conseguir efectivamente un objetivo” (p. 238). En este orden de ideas López, (2001) manifiesta que:

“A través de las investigaciones sobre el liderazgo, se ha establecido la importancia que tienen los directivos en el éxito o no de la empresa u organización. Para lo cual deben poseer aptitudes y capacidades deseables, tales como la visión sobre el negocio, el compromiso que surge entre los componentes internos y externos de la organización, la experiencia, las habilidades que enfoquen el crecimiento de la visión como empresa, además de la capacidad para identificar y poner en práctica nuevos valores y principios dirigidos a la cultura organizacional” (p. 45).

Por lo anteriormente planteado estos autores entienden entonces, que el líder debe tener diversas cualidades que lo caractericen de los demás, las cuales son esenciales para el éxito de una empresa.

1.2. Teorías sobre el Liderazgo

La teoría del liderazgo se considera generalmente una herramienta de los investigadores sociales para demostrar, anunciar, examinar las actividades y capacidades que tiene la

gerencia sobre la Dirección de las organizaciones. Para los investigadores el liderazgo es un modelo que se expresa por medio de la forma de pensar, observar, aprender y concebir el liderazgo dentro de la organización, llevando a diferentes direcciones como un elemento de corta exposición. Este pensamiento plantea que el líder no se hace, sino que más bien nace, por medio de la herencia desde el nacimiento de cualidades propias de líder, relacionado a su vez con un grupo social determinado. Para Stodgil Ralph existen aspectos que deben tener los líderes:

Habilidades comunicativas, fluidez al hablar, experiencia, motivación, creatividad, buen juicio.

Personalidad firme, entusiasta, autoconfiado, emprendedor y tener iniciativa.

Buen físico, enérgico, buena capacidad física y mental.

Pertenecer a una buena posición social, popular, carismático, extraordinarias relaciones interpersonales y cooperativo.

En su investigación Kurt Lewin y demás colaboradores a través de un estudio, analizaron tres estilos de liderazgo denominados: autocrático, democrático y laissez faire:

Estilo Autocrático: Este estilo de liderazgo está centrado en la figura autoritaria, teniendo comportamientos como: sugerir la forma de trabajar, tomar decisiones inconsultas y controlar el accionar de los demás.

Estilo Democrático: Este liderazgo se caracteriza por involucrar a sus compañeros al tomar decisiones, delega funciones, fomenta la integración, comparte las decisiones sobre la forma de trabajar y las metas, utiliza la retroalimentación para dirigir el grupo.

Estilo Laissez-faire: Es un estilo de liderazgo totalmente liberal, que confía las decisiones al grupo y la forma de trabajar.

1.3 Tipos de Liderazgo

Las instituciones escolares necesitan un estilo de liderazgo capaz de establecer, preservar, alinear, solventar conflictos, instituir normas democráticas y todas las tareas esenciales a la función Directiva, para promover en el grupo una perspectiva positiva, carácter y significado al trabajo de las personas. A continuación se indicará los tipos de liderazgo:

1.3.1 Liderazgo Instruccional

Un enfoque del liderazgo escolar es el designado como “liderazgo instruccional”. Este liderazgo es abordado según Volante, (2008: p. 63) “para analizar la relación entre variables con fuerte tendencia en pedagogía y logros académicos”.

Se identifica la función del docente como un líder que se aplica a los estudios de la efectividad escolar. Se ha determinado que las instituciones que poseen un mejor liderazgo institucional, son más eficientes y presentan los mejores logros en los exámenes de selección universitaria, observada en la importante posición estadística.

Asimismo “la apreciación del liderazgo, tiene que ver con la confianza que los docentes deben tener sobre el beneficio académico que genera en los estudiantes, demostrado a través de la relación directa entre el puntaje, tanto en lenguaje como en matemáticas” (Volante, 2008, p. 70). Esta visión acentúa lo fundamental de la organización en las instituciones, generando resultados en el rendimiento de los

estudiantes, donde el papel de los Directivos es una de las claves fundamentales. Igualmente a parte de la eficacia estudiantil, surge la necesidad de enfocarse en un liderazgo que dé prioridad a la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes y de los profesores (Murillo, 2006, p. 82) De hecho, este nexo con la calidad de los aprendizajes, como plantea Elmore (2008, p.97) “se puede hablar de liderazgo escolar, tomando como premisa la filosofía, dejando claro que los líderes escolares exitosos se miden por la capacidad que desarrollan al optimizar la calidad de la práctica instruccional”. De esta manera, el liderazgo en términos de mejoras educativas, se traduce como un aumento de la calidad y los resultados en el tiempo estipulado.

1.3.2. Liderazgo Transaccional

Se refiere este liderazgo al líder que efectúa transacciones con sus seguidores, ya sea como forma de recompensa o como forma de castigo. Esencialmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes extensiones:

Recompensa Contingente, se premian o castigan las acciones de los subordinados. Thieme, (2002, p. 127) lo describe de la siguiente forma:

En este caso los directivos están prestos a dar recompensa a los trabajadores, que se desempeñan según lo esperado en el desarrollo satisfactorio de las actividades.

Las recompensas se pueden manifestar de diferentes maneras, como premios por buen desempeño, recomendación para aumentos de salarios, bonificaciones y promociones.

Por otra parte, el líder puede asumir formas de castigos cuando las actividades no se ejecutan satisfactoriamente, este tratamiento de recompensar y castigar es una

característica de los líderes transaccionales, ya que se relaciona más con procesos eficientes.

Dirección por Excepción (Activo y Pasivo), se vigila la actuación de los subordinados y se responde a los errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder. Theme (2002, p. 135) señala:

Cuando el líder por excepción se encuentra en una posición activa, controla las desviaciones de los procesos establecidos y los errores de los subordinados. Por otra parte cuando el líder por excepción se encuentra en posición pasivo, espera de forma paciente por los errores o desviaciones de la norma, tomando una acción coercitiva.

En la actualidad es de suma importancia que el liderazgo se ejerza en todos los niveles de las organizaciones, generando los cambios necesarios para que puedan aprender de los errores, persigan los objetivos, escuchen y respeten a sus compañeros, cultiven valores, asumiendo su papel y el reconocimiento de los logros de sus colaboradores. Este modelo da base a los docentes, para asumir un papel de liderazgo: dentro de la estructura organizativa. Es necesario trabajar de forma cooperativa y permitir el surgimiento de nuevos líderes según las diferentes situaciones.

1.3.3. Liderazgo Transformacional

Una de las funciones de este liderazgo, es contribuir al desarrollo profesional de directores y docentes y lograr la mejora de la cultura escolar de la institución. Lo que nos lleva a pensar “la escuela”, como una organización cambiante, donde su líder tiene como función asistir los grandes cambios que deben ocurrir en consonancia con los cambios mundiales. De esta manera, se origina el liderazgo transformacional, para

demostrar que la escuela no es ente rígido, sino más bien una estructura de constante cambio.

Para Bryman (1996, p. 96) este liderazgo “está ubicado en los novedosos conceptos de liderazgo, como la sugerencia dirigida hacia la colaboración y plasticidad en la organización; dando más importancia al significado que la tarea”. Por su parte, Bass (1995, p.82) expresa el liderazgo transformador, como un nivel superior del liderazgo transaccional, asignándole varios elementos:

- Carismático
- Motivador (inspirar altas perspectivas)
- Atención individualizada
- Proporcionar nuevas ideas y enfoques
- Buen humor para indicar errores
- Habilidad para construir un “liderazgo compartido” basado en la participación.
- Ver el “trabajo en equipo” como un conducto de la “sinergia”
- Dedicación a formar continuamente a sus subalternos como el camino al crecimiento personal

El Liderazgo Transformacional, es un proceso donde se posibilita la transformación de los participantes y la organización. Innovar la forma de pensar y sentir, precedido de una innovación de cómo se piensa y se siente. Para lo cual requiere redimensionarse mentalmente, con el fin de lograr una nueva visión, se trata de un cambio extra, que debe ser interiorizado junto a sus creencias a fin de impulsar cambios permanentes.

1.3.4 El Liderazgo Distribuido

Para Murillo (2006, p. 110) el liderazgo distribuido es una nueva concepción, para estudiar y afrontar el liderazgo escolar.

Se trata más de una sencilla readaptación de los colaboradores del plantel estudiantil en su proceso, las actividades y la gestión de la institución. Así el liderazgo distribuido se sirve de las fortalezas de otros, como un objetivo general, haciendo que el liderazgo esté presente en toda la estructura.

En este caso Murillo, presume una definición importante del papel del Director quien, debería convertirse en un instrumento de cambio, que utiliza las habilidades de los colaboradores de la organización en favor de una gestión compartida. Supone un fuerte impulso al liderazgo general de los profesores, que se inicia con un punto central, enfocado en un aprendizaje bidireccional con los compañeros y los proyectos. Para finalizar, se genera un aumento positivo en la resolución de problemas dentro de la institución. La escuela se beneficia cuando el Director distribuye el trabajo escolar de acuerdo a la capacidad de los docentes, para obtener aprendizajes con relevancia, calidad y eficiencia en los alumnos. La innovación de la escuela dependerá de la gestión colaborativa de los participantes. La Directiva muestra y plantea los objetivos y propuestas, impulsando el incremento de espacios de ayuda, confianza e iniciación, sin espíritu competitivo entre los colaboradores. (2006, p.117).

El Liderazgo Distribuido genera una nueva conceptualización teórica que permite redefinir y configurar la activación del liderazgo en las instituciones educativas, como un factor importante dentro de la escuela, redefiniendo en nuevo líder, que funciona basado en diferentes factores (relaciones, espacios, intereses, principio o funciones) Bolívar, (2010, p.130).

1.4 Liderazgo y Valores

Se ha podido demostrar que existe una relación entre los diferentes comportamientos del liderazgo y los valores. La relación que se establece entre la organización y sus líderes, crea una serie de patrones de participación que son deseables, los cuales influyen de forma determinada en el progreso de los colaboradores, en su sentido de pertenencia con la organización y los estándares de conformidad en el trabajo. (Gardner & Mlambo (2010, p. 168).

Han sido escasos los estudios llevados a cabo sobre los valores y el liderazgo, a pesar de la importancia que tienen en la influencia y en los efectos organizacionales. Tenemos como ejemplo concluyente, un estudio realizado donde se tomó en cuenta los sistemas de valores que manifiestan los líderes transformacionales, en el marco considerado por April, Peters, Locke & Mlambo (2010, p. 168)

CAPITULO I: EL LIDERAZGO

DEFINICIÓN

Es un grupo de acciones que realiza un individuo con en un nivel jerárquico, dirigidas a ejecutar y direccionar las diversas acciones en los individuos para conseguir de las metas y objetivos trazados.

Teorías sobre el Liderazgo

El liderazgo tiene teorías que de manera general tienen un modelo experimental que se usa para percibir, anunciar y examinar la tarea y capacidad de la gerencia en las actividades que se realizan en la institución, Para Stodgil, Ralph los aspectos señalados característicos de un líder son: Facilidad en la comunicación, fluidez al hablar, experiencia, saber motivar, ser creativo y tener buen juicio. Personalidad firme, muy entusiasta y autoconfiado, iniciativa, emprendedor. Buen físico, enérgico, buena estado física y mental. Buen nivel social, popular, carismático, un súper relacionista interpersonal y cooperativo.
Kurt Lewin los líderes tienen una conducta que está en relación a estas tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático.

Tipos de Liderazgo

Liderazgo instructivo o instruccional. Se rescata el rol del docente, como el líder destacado por los estudios de efectividad escolar.
Liderazgo transaccional. Esencialmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes extensiones: **Recompensa contingente**, se premiar o castigar las acciones de los subordinados. **Dirección por excepción (activo y pasivo)**, Se vigila la actuación de los subordinados y responder a los errores o aciertos en forma pasiva o activa.
Liderazgo transformacional. Se ubica en los nuevos conceptos sobre el liderazgo, como una sugerencia orientada a la colaboración y plasticidad en la organización; dando más importancia al significado que la tarea
El liderazgo distribuido. Se trata más que una sencilla readaptación de todos los colaboradores de la comunidad estudiantil en su proceso, el funcionamiento y la gestión de la institución. Así, el liderazgo distribuido de sirve de las fortaleza de otros en un objetivo general esto hace que el liderazgo esté presente en toda la estructura

Liderazgo y Valores

Una comprobada relación existe entre los estilos de liderazgo y los valores, La relación que se establece entre la organización y sus líderes, crea una serie de patrones de participación que son deseables, los cuales influyen de forma determinada en el rendimiento de los colaboradores, en su compromiso para con la organización y los estándares de satisfacción en el trabajo.
Los valores son importantes pues son fundamentales en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones.

CAPITULO II:

LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1 Definición

En cuanto a la Gestión de la Educación en el Perú la Resolución del Ministerio de educación 168-2002-ED; indica lo siguiente:

La Gestión Educativa tiene la función de dirigir a la escuela en los procesos estructurales administrativos y académicos, así como en toda actividad de naturaleza democrática, equilibrada y eficiente para desarrollar a los niños, jóvenes y adultos plenamente en el aspecto personal y profesional, formándolo ciudadanos comprometidos con la democracia y el desarrollo del país, integrando sus proyectos personales con el interés colectivo. En resumen se puede decir que una buena gestión, va de la mano con la capacidad de formar una generación de ciudadanos capacitados para construir la democracia en el país. Por lo antes expuesto, la gestión educativa es toda aquella actividad y asunto estratégico a través de procesos y técnicas, que facilitan a las instituciones educativas el logro de sus objetivos y metas en el ámbito educativo.

Estableciendo diferencias entre los métodos de gestión y la planificación, tenemos que la planificación realiza planes a largo plazo, mientras que la gestión proyecta sus objetivos a mediano y corto plazo. Generando mayores alternativas en el futuro, por el efecto que causa el principio de incertidumbre. Carrillo (2004) “Cuando el margen en las acciones de ajuste es mayor, facilita establecer el punto de partida de las acciones a corto plazo” Carrasco Díaz (2002, p. 46) plantea lo siguiente:

La Gestión Educativa es una serie de acciones y tareas importantes, que se realizan a través de métodos y procesos que dan facilidad a las instituciones para alcanzar las metas, objetivos y fines educativos.

Casassus menciona que para la década de los sesenta Estados Unidos y el Reino Unido habían comenzado la gestión educativa, mientras que América Latina comenzó en los años ochenta (2002, p.49). Es por ello que la gestión educativa es considerada como algo reciente, que carece de especificaciones y de estructura, siendo necesario emplear los principios de gestión en el ámbito educativo, teniendo como objeto organizar el trabajo. Casassus menciona que es una disciplina que se aplica en el ejercicio del trabajo, actualmente se considera como un método emergente, donde fluyen tres factores: la teoría, la política y la pragmática. En el caso de Ramos, define la gestión educativa como:

La función de regir, guiar, encargar la planificación, dirección, control y organización en el marco académico, administrativo e institucional de la escuela. Abarcado un equipo multidisciplinario de preparación pedagógica, social y nivel de gerencia, dirigido al aula, dirección y revisión de evaluación y de autoridades, opiniones sobre las decisiones de los métodos a seguir, así como los principios que definen las acciones y los diferentes actores en espacios de acción.

El propósito de la gestión educativa es dar a la escuela un sostén en las estructuras de administración y pedagogía, dentro de los diversos procesos que involucren a los niños, jóvenes y adultos en su capacitación para el desarrollo pleno, con el fin de formar personas eficientes en la construcción de una sociedad democrática y que fomente la participación en los proyectos personales y colectivos.

2.2 Principios de Gestión Educativa

Estos principios se caracterizan por ser generales y flexibles, regidos en diferentes contextos. Tales principios son normas en las cuales se pone en práctica el proceso de gestión, aplicado desde la participación de los directivos en las diversas situaciones que se presentan en la escuela:

Según Arava (1998) indica los principios básicos de la gestión educativa como los siguientes:

- a) Gestión priorizada en la población estudiantil, cuyo objetivo principal es la educación de los alumnos.
- b) Autoridades y posición jerárquica definida: que garantiza la unidad en las operaciones de la escuela.
- c) Definición clara de los actores y procesos en la toma de decisiones: asignando las responsabilidades que competen a cada miembro del grupo.
- d) Canales participativos claros y definidos: fomentan la armonía entre los implicados en el proceso educativo y los objetivos de la institución.
- e) Asignación e funciones en concordancia con las capacidades y especialidades del personal docente y administrativo.
- f) Coordinación de las actividades de manera que fluyan en relación con las acciones.
- g) Comunicación eficaz y transparente, a través de métodos comunicacionales que fomenten un ambiente de relaciones favorables.
- h) Inspección y evaluación de manera oportuna que promuevan mejoras y tomas de decisiones precisas (p. 78-79).

2.3 Características de la Gestión Educativa

2.3.1 Centralidad en lo Pedagógico

La razón y el procedimiento que se dan a los problemas educativos, marca una diferencia entre administración y gestión. El modelo de administración escolar resulta ineficiente para trabajar sobre los problemas en el contexto de la escuela, situaciones complicadas, diferentes y exigentes de calidad y pertenencia educativa. Resulta impostergable asumir el compromiso de proporcionar que lo importantes de las escuelas, es la generación del aprendizaje con la finalidad de nivelas a cada escuela y a todo el sistema con el compromiso general.

2.3.2 Reconfiguración, Nuevas Competencias y Profesionalización

Generalmente los cambios conllevan el redimensionamiento de las actividades educativas regidas por principios básicos:

- Consolidación de la participación profesional en su mayoría.
- Incorporación de diseños y puesta en práctica de sistemas de comunicación a través de redes en el marco de:
 - El impulso de novedosas competencias de orden superior,

2.3.3 Trabajo en Equipo

Los modelos organizativos tradicionales en el trabajo que tienen como base los fundamentos de la administración y el control, están siendo objetados por medio de la aplicación de partición del trabajo que plantean la división entre los diseñadores y los operadores. Entre los valores que se están abriendo paso se encuentran, la flexibilidad,

la creatividad, interés por aprender, la reflexión, la iniciativa, entre otros que ponen de manifiesto la escuela como un ente de constante aprendizaje.

2.3.4 Apertura al Aprendizaje y a la Innovación

No se tienen un instrumento único para la resolución de problemas, se utilizan estrategias definidas para obtener soluciones novedosas y adaptadas para cada problema. La misión de la gestión educativa es construir una organización inteligente, con capacidad de transformar a todos sus participantes y con capacidad de experimentación, innovadora para lograr los propósitos educativos, romper los paradigmas, dando paso a la creación de metas y generando la transformación necesaria.

2.3.5. Asesoramiento y Orientación Profesional

Debido al surgimiento de nuevos escenarios complejos y diferenciados, corresponde crear nuevos métodos de procesos educativos para la solución de los problemas de enseñanza. Se requieren maneras de “pensar el pensamiento”, para meditar en la acción, desarrollar el “poder epistémico” y la opinión docente, generar círculos de identificación de problemas y compartir las experiencias, entre otros aspectos.

Lo planteado anteriormente, se llevara a cabo al realizar una integración y regulación en la educación inicial del docente, así como en el proceso continuo de formación dentro de las instituciones para el perfeccionamiento de la enseñanza. Es posible lograrlo con nuevas estrategias, experiencias, investigaciones, optimización de sistemas; que enriquecen los procesos de transformación y orientación cuando surge el éxito o por el contrario cuando se deben motivar la continuidad ante los fracasos.

2.4 Dimensiones de la Gestión Educativa

2.4.1 Dimensión Pedagógica-Didáctica

Se refiere a la escuela misma, sus actividades propias que la distinguen de otras marcadas por las relaciones establecidas por los docentes y los métodos pedagógicos: los modelos de enseñanza, los conceptos de enseñanza y de instrucción que provienen de la actividad docente, la valoración de los conocimientos, los juicios de evaluación de los procedimientos y los resultados. En este sentido, la directiva ha seguido las sugerencias de Frigerio G, Poggi M. Tiramonti G. Aguerro I “Las instituciones educativas Ciega y ceca. Serie FLACSO, Troquel Buenos Aires 1992. Equipo de diseño de diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica, Documento de Trabajo UPN 2003.

2.4.2. Dimensión Organizacional

Esta dimensión, está ubicada en la sistematización y estudio de las actividades concernientes a los factores estructurales de cada escuela mostrando un estilo de organización. Se consideran aspectos como: flujo de jerarquía, división de actividades y de trabajo, empleo eficiente del tiempo y el espacio, y con respecto a los que forman parte de la estructura informal: relaciones y cualidades de los participantes del instituto, en la dirección de la formalidad y el rol de sus integrantes.

En el marco de estas circunstancias es importante valorizar el progreso de las habilidades personales y grupales conduciendo las situaciones de la organización en la escuela para la toma de decisiones de manera autónoma y eficaz, sin olvidar su objetivo principal de evolución dentro del contexto educativo. Esto requiere de un proceso de

aprendizaje y experimentación: originando los cambios responsablemente de las acciones estructurales escolares en los directivos, personal docente y los estudiantes; en atención a su papel, participación y compromiso de la importante función de enseñar al futuro.

Lo esencial está en propiciar la obtención de las metas educativas por medio del trabajo constante y establecido con el fin de modificar el aprendizaje y otras condiciones internas, tales como la organización y el clima laboral. Surge la necesidad de enfocarse en la búsqueda de la perfección, descubrimientos y optimización de los métodos educativos en las escuelas, teniendo como referencia los logros, el ejercicio de los valores dentro de una dimensión profesional y ética. También se hace necesario considerar la flexibilidad dentro de la organización, su proceso de cambio que debe estar ubicado en un plano primordial. Todas las instituciones educativas necesitan fomentar la racionalidad, la pertinencia y la flexibilidad, con una inclinación al cambio y aceptando adaptaciones a fin de lograr significativamente las intencionalidades educativas de la escuela.

2.4.3. Dimensión Comunitaria

Se refiere a las actividades que permiten la participación general en las decisiones que debe tomar cada institución. Se consideran las visiones culturales; se oyen las necesidades, los requerimientos y la problemática es recibida de acuerdo al contexto. Resultando indispensable el estudio y la meditación sobre la cultura de cada institución.

2.4.4 Dimensión Administrativa

Este punto incluye las estrategias del manejo del capital humano, finanzas y lapsos requeridos, también el manejo de la información importante, que desde el punto de vista de la experiencia y de lo práctico, de paso a la toma de decisiones, Aquí se analiza todos los métodos y procesos que soportan la elaboración y practica del plan de acción educativo. La competencia administrativa se encuentra relacionada con las actividades que surgen para dar respuesta oportuna al recurso humano, físicos y financieros que garanticen el logro de los objetivos de la institución; así como las diversas exigencias diarias y los acuerdos, con la finalidad de ajustar los beneficios individuales con los de la institución.

Por lo antes expuesto, se puede definir el término administrar como la toma de decisiones efectivas y su ejecución para llevar a cabo los propósitos de la institución. Es de hacer notar que la falta de estos procesos puede llevar a la Burocratización de la institución, lo cual fomenta los efectos perjudiciales que desvirtúan los principios de atención. Es este marco de ideas, la dimensión administrativa es un instrumento que formula estrategias por medio del uso eficiente de los recursos y la disponibilidad de tiempo.

LA GESTION EDUCATIVA

Definición

La Gestión Educativa tiene la función de dirigir a la escuela en los procesos estructurales administrativos y académicos, así como en toda actividad de naturaleza democrática, equilibrada y eficiente para desarrollar a los niños, jóvenes y adultos plenamente en el aspecto personal y profesional, formándolo ciudadanos comprometidos con la democracia y el desarrollo del país, integrando sus proyectos personales con el interés colectivo.

Principios de la Gestión Educativa

Según Arava (1998) indica los principios básicos de la gestión educativa como los siguientes: Gestión priorizada en la población estudiantil, cuyo objetivo principal es la educación de los alumnos. Autoridades y posición jerárquica definida: que garantiza la unidad en las operaciones de la escuela. Definición clara de los actores y procesos en la toma de decisiones: asignando las responsabilidades que competen a cada miembro del grupo. Canales participativos claros y definidos: fomentan la armonía entre los implicados en el proceso educativo y los objetivos de la institución. Asignación e funciones en concordancia con las capacidades y especialidades del personal docente y administrativo. Coordinación de las actividades de manera que fluyan en relación con las acciones. Comunicación eficaz y transparente, a través de métodos comunicacionales que fomenten un ambiente de relaciones favorables. Inspección y evaluación de manera oportuna que promuevan mejoras y tomas de decisiones precisas (p. 78-79).

Características de la Gestión Educativa

1. Pedagogía central
2. Reconfigurar, competencias innovadores
3. Labores colectivas
4. Iniciar y aprender mediante innovar.
5. Asesor y orientar de manera magistral.

Dimensiones de la Variable Gestión Educativa

1. Dimensión pedagógico-didáctica
2. Dimensión organizacional
3. Dimensión comunitaria
4. Dimensión administrativa

CAPITULO III:

EL LIDERAZGO Y LA ESTRATEGIA EN LA GESTION EDUCATIVA

3.1 Estrategias de Empoderamiento

El empoderamiento se plantea como un proceso mediante el cual se logra anclar en el individuo, un concepto o aptitud referido a las diferentes situaciones del diario vivir y que generalmente produce beneficios en los grupos que se aplica. El empoderamiento es un proceso social en donde el liderazgo, la comunicación y la participación de todo en el sistema controlan el mismo, con el fin de potenciar el capital humano que posteriormente se refleja no solo en el individuo sino también en la comunidad. (Blanchard & Randolph, 1996)

Por lo antes mencionado se deduce que el apoderamiento de cada uno de los estudiantes puede llevar a un clima favorable para todos en el grupo. Para lograr la efectividad de las Estrategias de Empoderamiento deben ser consideradas con los jóvenes, darles la información necesaria al respecto, escuchar sus opiniones y tomar en cuenta todo lo expresado por ellos, es decir los puntos en contra y los puntos a favor, ya que en resumidas cuentas son ellos los que construyen el ambiente.

Galsser (1965) plantea que el maestro no puede pensar por sus estudiantes, ni puede imponerle sus pensamientos, ya que un pensamiento auténtico solo se logra cuando se establece una comunicación positiva. En este sentido, debe comunicar sus ideas claras y de forma honesta; obteniendo como resultado, la adecuada aceptación y así poder dirigir sus emociones y la de los estudiantes de una manera apropiada. Hay que empoderar a la clase como grupo para que se tenga ese sentido de pertenencia y aumente la ayuda y la colaboración entre ellos.

En el artículo “El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo” realizado por profesores de la Universidad del Zulia (Venezuela) se hace especial hincapié en la importancia del empoderamiento en la educación. Se ha relacionado el empoderamiento con la frase “aprender a aprender”, es decir, que el alumno tenga cierto protagonismo con respecto a su educación dándole un rol activo en la misma, influenciando a los estudiantes en su proceso de empoderamiento. Un sistema educativo para el empoderamiento debe incluir crítica y reflexión.

3.2 Estrategias y Toma de Decisiones

Chiavenato (2007) expresa: “La toma de decisiones se desarrolla en medio del análisis y la elección en medio de diferentes opciones, para establecer el camino a seguir”, Se deduce que es un proceso mediante el cual se escoge la solución a un problema acontecido en un contexto y en un momento, de cualquier nivel. Existen diferentes tipos de decisiones según la perspectiva desde la cual se aborde:

- Decisión sin riesgo: se refiere a la decisión tomada entre cosas que no pueden ser medidas bajo las mismas unidades.
- Decisión bajo la incertidumbre: que no se puede predecir el resultado de tal elección,
- Decisión Intertemporal: análisis del valor relativo que la gente asigna a dos o más bienes en diferentes momentos del tiempo.
- Decisión social son tomadas en grupo o bajo una estructura organizativa.

El término decisión se refiere, al análisis que una persona realiza para determinar dentro de un conjunto de elementos, cuál es el más idóneo según sus preferencias. La toma de decisiones forma parte de los procesos por los que atraviesa un estudiante. Con frecuencia, la infancia es el momento de la trayectoria del individuo donde menos voluntad y libertad tiene para poder tomar sus propias decisiones, ya que los padres y profesores suelen elegir por ellos sin dar explicaciones al respecto, sin especificar los motivos que llevaron a tomar tal o cual decisión,

La toma de decisiones, se asocia con experiencias previas y sobre tomar la opción más acertada. Esto conlleva a los estudiantes a escoger la alternativa que consideran más apropiada, la que en situaciones similares le ha resultado beneficiosa. De ahí la importancia de intervenir y direccionar la manera en que el niño puede hacer uso y agencia de su poder de decisión.

Propuestas como el aprendizaje por descubrimiento planteado por Bruber (1960), indican que, el papel del maestro debe consistir, en saber cómo organizar la clase de manera que los estudiantes aprendan a través de su participación activa.

3.3 Estrategias de Liderazgo Pedagógico en el Aula

Para el MINEDU (2016) conceptualiza el liderazgo pedagógico como “la tarea de motivar e influenciar en las acciones de otros, logrando las metas en común relacionadas con la institución” (Leithwood 2009) que provoca la unión y el fortalecimiento de los directores y personal docente realizando un trabajo en conjunto.

Delors (1996) menciona en su informe que la fortaleza de la relación que tiene el docente con el estudiante es lo principal en la pedagogía; también manifiesta que el maestro es un elemento esencial para aquellos que adelantan los métodos de reflexión y de

enseñanza, una imagen para identificarse. Para los estudiantes, el docente se convierte en una figura importante, no solo en el proceso educativo sino también en la creatividad de las ideas y pensamientos,

De forma que el termino de líder pedagógico está relacionado con la identificación entre el docente y el alumno, que implica la posición superior estable del docente con respecto a los estudiantes, resultando mayor que la posición que tiene cualquier otro profesor sobre un grupo de estudiantes. Es importante hacer referencia a la autoridad docente como un acuerdo tácito y voluntario entre ambas partes. El peso fundamental para mantener el liderazgo pedagógico, pone de manifiesto en la integridad moral o real que tiene el profesor ante los estudiantes.

Por su parte el liderazgo pedagógico, exige la participación y generación de dinámicas justas y comprometidas dentro del aula de clases. De esta manera, el estudiante será capaz de reconocer la autoridad en el docente, por un lado, y por el otro, conocimientos y pedagogía, además; empatía en la manera de relacionarse. Asimismo, una responsabilidad del docente es velar por el éxito de su trabajo, como por calidad de información y conocimiento que enseña. En este sentido, se deben buscar alternativas metodológicas y técnicas cuando exista diferencia en la capacidad de aprendizaje de algún estudiante de su grupo.

3.4 Estrategias de la Comunicación Asertiva

Generalmente se define la comunicación asertiva como la “respuesta oportuna y directa, que respecta la perspectiva propia y las de los demás, y que adicionalmente es sincera, honesta y mesurada para con los involucrados”. Por lo tanto, la comunicación asertiva

en el aula es una habilidad que todo profesor debe desarrollar o reforzar durante el proceso de enseñanza.

Llevar a la práctica la comunicación asertiva en nuestra vida presenta ya un reto del cual todas las personas debemos estar conscientes para mejorar nuestras relaciones sociales. Lo es aún más, cuando en un aula, diariamente nos relacionamos con estudiantes que esperan de sus profesores la motivación, acompañamiento y la corrección para adquirir un aprendizaje de valor para sus vidas,

Hay estrategias que pueden ayudar a los docentes a lograr una Comunicación Asertiva de cara a sus estudiantes, se mencionan algunas:

1. Exprésate de forma positiva: Debes hacerlo de una forma que tu aporte construya y de una forma atenta.
2. Respeta las respuestas de tus estudiantes: toda persona tiene derecho a decir “no lo sé” “no entiendo” y “no me importa”
3. Utiliza técnicas de comunicación asertiva; en los videos que graves o utilices como apoyo de contenido busca implementar un lenguaje positivo y asertivo.
4. Aplazamiento asertivo: como docente, no siempre cuenta con el tiempo suficiente para atender todos los requerimientos de sus estudiantes.
5. Repetición de palabras o frases clave: es útil que repitas palabras o frases claves del mensaje que quieres comunicar a los estudiantes de forma que puedas reforzar la idea central de lo que te interesa transmitir, sea contenido o instrucciones.

La comunicación asertiva es una habilidad que puede conllevar tiempo desarrollar, ya que estamos normalmente acostumbrados a dar información incompleta o sin prestar la debida atención a lo que otras personas nos dicen.

CAPITULO 3 EL LIDERAZGO Y LA ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Estrategia de Empoderamiento	Estrategia de Toma de Decisiones	Estrategia de Liderazgo Pedagógico en el Aula	Estrategia de la Comunicación Asertiva.
<p>Se plantea como un proceso mediante el cual se logra anclar en el individuo un concepto o aptitud, referido a las diferentes situaciones del diario vivir y que generalmente produce beneficios en los grupos que se aplica.</p> <p>Para lograr la efectividad de las Estrategias de Empoderamiento deben ser consideradas con los jóvenes, darle la información necesaria al respecto, escuchar sus opiniones</p>	<p>Existen diferentes tipos de decisiones según la perspectiva desde la cual se aborde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisión sin riesgo: se refiere a la decisión tomada entre cosas que no pueden ser medidas bajo las mismas unidades. • Decisión bajo incertidumbre: que no se puede predecir el resultado de tal elección. 	<p>La labor de motivar, de influenciar a otros para accionar y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, menciona que la fortaleza de la relación entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; también menciona, que el maestro es elemento esencial para aquellos que dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, una imagen para identificar. liderazgo pedagógico, exige la</p>	<p>La respuesta oportuna y directa, que respeta la perspectiva propia y las de los demás, y que adicionalmente es sincera, honesta y mesurada para con los involucrados. la comunicación asertiva en el aula es una habilidad que todo profesor debe desarrollar o reforzar durante el proceso de enseñanza. Estrategias que pueden ayudar a los docentes a lograr una Comunicación Asertiva de cara a sus estudiantes, se mencionan</p>

<p>y tomar en cuenta todo lo expresado por ellos, es decir los puntos en contra y los puntos a favor, ya que en resumidas cuentas son ellos los que construyen el ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión inter-temporal: análisis del valor relativo que la gente asigna a dos o más bienes en diferentes momentos del tiempo. • Decisión social: labores grupales u organizativa. 	<p>participación y generación de dinámicas justas y comprometidas dentro del aula de clase</p>	<p>alguna: Exprésate de una forma positiva. Respeta las respuestas de tus estudiantes. Utiliza técnicas de comunicación asertiva. Aplazamiento asertivo. Repetición de palabras o frases clave.</p>
---	---	--	---

CONCLUSIONES

Primero:

El Liderazgo es un conjunto de actividades del Líder dirigida a la realización y la dirección de las actividades de otros miembros con el objetivo de lograr de manera efectiva la meta trazada.

Segundo:

El Liderazgo desarrolla valores como el empuje, buena disposición para dirigir el grupo, la honradez, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y pasión por la calidad.

Tercero

La Gestión Educativa, es el conjunto de procesos por el cual se desarrollan actividades, acciones y estrategias en forma ordenada, aplicando procesos y métodos que conllevan al logro de las metas y objetivo de las instituciones.

Cuarto:

Las principales categorías del Liderazgo son: cualidades, comportamiento y situación lo que permite dinamizar la gestión educativa.

SUGERENCIAS

Primero:

Participación e involucramiento de los actores, que permita la toma de decisiones en la implementación de la planificación de actividades, para el desarrollo del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de gestión educativa.

Segundo:

Las instituciones deben tener mayor conocimiento de liderazgo desde la perspectiva de gestión, para transformar los procesos de gestión. Por lo que si los actores del proceso de la gestión educativa desconocen esta competencia de gestión no será efectivo.

Tercero:

Las Instituciones Educativas deben tener mayor conocimiento del liderazgo desde la perspectiva de gestión, para transformar los procesos de gestión. Por lo que si los actores del proceso de la gestión educativa desconocen esta competencia de gestión no será efectivo.

Cuarto:

Las Instituciones educativas, deben fortalecer el Liderazgo Pedagógico desde la perspectiva de la gestión con la participación de todos los actores escolares, de tal forma que se puedan aprovechar la práctica de iniciativas, para transformar la gestión en beneficio de los alumnos.

FUENTES DE INFORMACION

- Álvarez, Fernández, Manuel (2001), *El Liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Buenos Aires: Consejo Superior de Educación Católica.
- Antúnez, Serafín (1997) *Claves para la Organización de Centros Escolares: Hacia una Gestión Participativa y Autónoma*. Barcelona: I.C.E.
- Aprill, P. y (2010) *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica* (Trabajo de grado para optar al grado de Magister en liderazgo Organizacional)
- Arava, J. (1998) *Los principios generales de la gestión educativa* Bogotá: Me Graw Hill.
- Avalos, B. (2007) *El liderazgo profesional continuo de los docentes; lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana*. Revista Pensamiento Educativo Vol. 41 N° 2. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile,
- Bass, B. (1985): *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bernal J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de pedagogía Vol. 2 departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Bryman, A, (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage
- Carrasco Díaz, Sergio (2002), *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA* (Tesis para optar el Grado de Magister en Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos)
- Carrillo, Sandra (2004) *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*.
- Casassus, Juan (2002) *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina; La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Alberto, Brasilia, v, 19, n. 75, p. 49-69.
- Echaniz, Angel (2001), *Liderazgo efectivo*, Barcelona, España, Editorial Paidós.

- Elmore, Richard. F. (2008), *Leadership as the practice of improvement*
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998) *The charismatic relationship; A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 3, 32-58*
- Gerstner, Junior, V. (1996) *Reinventado la Educación. Paidós Ibérica, Barcelona*
- Gimeno, Sacristán, J. (1995) *La de centros educativos: análisis de tareas, Madrid, Morata.*
- Goleman, Daniel. *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Grupo 2 Ed. B. julio 2013*
- Hopkins, David (1998) *Estrategias para el desarrollo de centros educativos. Dirección participativa y dirección de centros. II congreso internacional de dirección de centros docentes. Universidad de deucto. <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/lagestin-educativa/>*
- Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación (IPE; 2000) *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires Argentina.*
- López Ruperez, (2001) F. *Gestión de calidad y mejora escolar. In PEREZ JUSTE, R. (Org). Hacia una educación de calidad, gestión instrumentos y evaluación, Madrid; Marcea, p.45-73.*
- Murillo, F. Javier (2015) *Influencia del Liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del Distrito de Paucarpata, Arequipa, (Tesis para optar el grado Académico de Magister en Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez)*
- Resolución Ministerial I 68-2002-ED
- Ruiz Guillermo (2007) *Gestión Institucional: Conceptos Introdutorios*
- Sacristán J. Gimeno. *Políticas y Prácticas culturales en las escuelas: los abismos de la etapa post-moderna. Universidad de Valencia*

- Syroit, J. (1996) Lideranza Organizacional, In C, Marques e M.P. Cunha (Coord.), Comportamiento Organizacional y Gestión de empresas (pp. 237-275), Lisboa; Educativa D. Quixote
- Uribe, Mario (2005) El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad un desafío de orden superior. OERALC UNESCO: Revista PRELAC.
- Volante, Paulo (2008) Influencia del Liderazgo Institucional en resultados de aprendizajes. En perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Maureira, O (Editor) Editorial Universidad Silvia Henríquez.

Fuentes de Internet

- Bidegain, Luis (2009) La gestión educativa. Recuperado en:
<http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- Bolívar, Antonio (2010), Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revistas Psicoperspectivas*, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>
- Delgado, E. (2004) “Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica” *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas* N° 30 pp. 16-24. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/120>
- Ramos, Juana (2015) Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del Distrito de Paucarpata, Arequipa. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez)
<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/790/TESIS%20DNI%20N%C2%BA%2029700637.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sorados Palacios, Mabel (2010) Influencia del Liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima)
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados_pm.pdf;jsessionid=6F122A53578C11B9BD08D786CA748B50?sequence=1
- Theime Jara, Claudio Patricio (2002), Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf>