

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN BÁSICA**

**TEMA.**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTORES  
DE LAS ESCUELAS URBANAS DEL CANTÓN PUJILÍ, EN LA TOMA  
DE DECISIONES EN EL AÑO LECTIVO 2005 – 2006.**

**POSTULANTES**

**CORRALES QUINATO A ARACELY DEL PILAR**

**CHICAIZA SORIA ELSA MARINA**

**CHICAIZA SORIA LILIANA DEL ROCIO.**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Msc. Bolívar Vaca**

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2006**

## **AUTORÍA**

**DEL CONTENIDO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE  
RESPONSABILIZAN LOS AUTORES**

**CORRALES QUINATO A ARACELY DEL PILAR  
050217600-1**

**CHICAIZA SORIA ELSA MARINA  
050171922-3**

**CHICAIZA SORIA LILIANA DEL ROCIO.  
050228169-4**

## **AVAL**

Yo, Lic. Bolívar Vaca MSc., docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, una vez revisado el informe de investigación de la Tesis denominada **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS URBANAS DEL CANTÓN PUJILÍ, EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL AÑO LECTIVO 2004 – 2005.”**, desarrollada por Corrales Quinatoa Aracely del Pilar, Chicaiza Soria Elsa Marina, Chicaiza Soria Liliana del Rocío: **CERTIFICO** que reúne las condiciones necesarias para ser presentada para su aprobación y defensa.

En tal virtud, sugiero a los interesados continuar con el trámite previo a la defensa.

Atentamente,

Lic. Bolívar Vaca Msc.

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedicamos la presente Tesis a nuestras familias; quienes supieron comprendernos y apoyarnos en todo momento para vencer los obstáculos en nuestra vida universitaria y en la realización de este trabajo.

Con aprecio y reconocimiento a nuestros compañeros, maestros, niños, niñas y padres de familia, que nos han inspirado a seguir preparándonos, y en su beneficio estarán encaminados nuestros nuevos conocimientos.

**ARACELY**

**ELSA**

**LILIANA**

## **AGRADECIMIENTO**

El grupo de investigadoras expresamos el más profundo agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi y docentes de la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre; quienes nos abrieron sus puertas y nos brindaron la oportunidad de continuar nuestros estudios a nivel superior y ampliar nuestra formación profesional con valiosos conocimientos científicos, académicos y humanos en beneficio de la comunidad educativa.

Muy en especial a nuestro Director de Tesis Lic. Bolívar Vaca Msc., quien con sus conocimientos y dedicación nos apoyó en la investigación y elaboración de la presente tesis.

**Las Autoras**

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	página
RESUMEN	8
SUMMARY	9
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	13
CAPITULO I	
EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN	15
1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	16
1.2 REFLEXIONES DE LIDERAZGO	20
1.3 CLASES DE LIDERAZGO	23
1.4 TIPOS DE LIDERAZGO	25
1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO	30
1.6 SISTEMA EDUCATIVO	36
2 LÍDER	40
2.2 CONCEPTO	46
2.3 TIPOS DE LIDERES	47
3 CAUSAS PARA EL MAL FUNCIONAMIENTO EN GRUPO	48
4¿POR QUE SON NECESARIOS LOS LÍDERES?	49
5 LA TOMA DE DECISIONES	51
6 LA ADMINISTRACIÓN	52
CAPITULO II	
2.1 SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN DE LAS ESCUELAS URBANAS DEL CANTÓN PUJILÍ	57
2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DE LA ZONA	66
2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES (AS) DE LAS ESCUELAS URBANAS DE PUJILÍ	68
2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES	81

2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS AUXILIARES DE SERVICIO	93
2.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
CAPITULO III	
PROPUESTA	
3.1 INTRODUCCIÓN	104
3.2 JUSTIFICACIÓN	106
3.3 OBJETIVOS	107
3.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA, QUE ES LA INSTITUCIÓN	
3.4.2 LO INVICIBLE EN LAS INSTITUCIONES	108
3.4.3 EL CAMBIO EN LA ESCUELA	109
3.4.4 PRIMER MOMENTO: DIAGNOSTICO	110
3.4.5 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA, PLANIFICACIÓN	111
3.4.7 CUARTO MOMENTO: IMPLEMENTACIÓN DE LAS VÍAS DE ACCIÓN	112
3.4.8 LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	113
3.4.9 EL LÍDER EDUCATIVO	114
3.4.10 LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ACTUALIDAD	115
3.4.11 LA TAREA DE UN LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	116
3.4.12 LA COMUNIDAD EDUCATIVA, ESTILOS DE ACTUACIÓN DE LOS DIRECTORES	118
3.4.14 LA TOMA DE DECISIONES Y DELEGACIÓN DE TAREAS	119
3.4.15 LO QUE DEBE HACER UN DIRECTIVO	120
3.4.16 PLAN OPERATIVO	124
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	132

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación recopila información bibliográfica de las generalidades del Liderazgo en el campo educativo, y el análisis de la investigación de campo que permite comprender la incidencia del nivel de liderazgo de las autoridades de las instituciones educativas en la calidad de la educación.

De la investigación se puede resumir que los líderes se forman en las instituciones educativas y en los hogares o sea los líderes se “hacen no nacen”.

Los profesores eran los que enseñaban y los alumnos los que tenían la obligación de aprender, hoy estamos en condición de decir que la enseñanza aprendizaje forma parte de un mismo proceso; permitiendo al alumno a ser reflexivo, que tenga un criterio personal y no ser un simple ente receptivo.

Para realizar la presente investigación se recopiló información bibliográfica, en la que se realiza una síntesis de la información básica a cerca del líder y sus cualidades, los tipos de líderes, la necesidad de la existencia de líderes, el liderazgo en las instituciones educativas.

Se presenta la información de la creación y evolución de las escuelas centrales de Pujilí, la interpretación y análisis de datos de la información obtenida del supervisor, autoridades, docentes y auxiliares de servicio. Contiene además la verificación de la hipótesis planteada en el proyecto y las conclusiones, recomendaciones a las que se llegó en la investigación.

Para concluir el trabajo investigativo, se presenta una propuesta para mejorar el liderazgo de los señores Directores de las escuelas urbanas de Pujilí.



## **SUMMARY**

The present investigation work gathers bibliographical information of the generalities of the Leadership in the educational field, and the analysis of the field investigation that allows to understand the incidence of the level of leadership of the authorities of the educational institutions in the quality of the education.

Of the investigation you can summarize that the leaders are formed in the educational institutions and in the homes that is to say the leaders are made they are not born."

The professors were those that taught and the students those that had the obligation of learning, today we are in condition of saying that the teaching learning is part of oneself process; allowing to the student to be reflexive that has a personal approach and not to be a simple receptive entity.

To carry out the I presented investigation bibliographical information it was gathered, in which is carried out a synthesis of the basic information to near the leader and their qualities, the types of leaders, the necessity of the existence of leaders, the leadership in the educational institutions.

It is presented the information of the creation and evolution of the central schools of Pujilí, the interpretation and analysis of data of the supervisor's obtained information, authorities, educational and auxiliary of service. It also contains the verification of the hypothesis outlined in the project and the conclusions, recommendations to those that you arrived in the investigation.

To conclude the investigative work, a proposal is presented to improve the leadership of the Managing gentlemen of the urban schools of Pujilí.

## INTRODUCCIÓN

Se pone en consideración el presente trabajo de investigación: “Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2004 – 2005”, realizada a las siguientes instituciones: Escuela Pedro Vicente Maldonado, Dr. Pablo Herrera, IPED Antonio Aristarco Jácome, Pujilí, 9 de Octubre.

¿Por qué de la necesidad del liderazgo? Por la existencia de la desintegración social, la desorientación moral y ética nos indica un rumbo incierto de nuestra época.

Es por eso que clamamos por el liderazgo.

Lamentablemente, en el pensamiento popular acerca del tema se entremezclan las necesidades adultas y las fantasías infantiles

El liderazgo es un tema tan apasionante por cuanto ocupa el centro del escenario, y se concentran todas las miradas.

Para prestar atención sólo al liderazgo resultaría estéril e inapropiado. El tema mayor que el liderazgo es la realización de los temas grupales de la sociedad en ellos está la educación, en donde la misma es la formadora de líderes los cuales están en la capacidad de llevar en sus hombros el mejoramiento de una educación que cada día se va desquebrajando por existir personas que no saben organizarse, no lideran a un grupo, a un pueblo, peor a un país.

Entonces nace la necesidad de buscar soluciones a los problemas que aquejan a nuestro país, tanto en lo económico, como en lo educativo y lo social, aunque resulta difícil llevarlo a cabo.

Para movilizar los recursos requeridos y soportar los sacrificios necesarios, exige capacidad para concentrar nuestras energías. Puede ser que suprimamos nuestro reconocimiento de los problemas por más desconocidos que sean, porque hemos perdido toda convicción de que podemos hacer algo por resolverlos.

Los líderes exitosos aumentan nuestra motivación dotándonos de nuestra confianza, pero cuando un líder disminuye su funcionamiento les cuesta trabajo liderar.

Los valores compartidos son la base primordial para que los líderes construyan el edificio de los logros del grupo. Ningún examen del liderazgo sería completo sino se atiende la descomposición y posible regeneración del marco moral. Todas las instituciones educativas, humanas deben renovarse continuamente; por ello, debemos explorar todo proceso para ver como se relaciona con el liderazgo.

Las actuaciones de los directores frente a los maestros y alumnos requieren de autoestima para desarrollar un liderazgo en la sociedad.

Es preocupante la falta de organización, planificación, legislación y control del sistema educativo, los directores de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí no están al margen de esta problemática, en la actualidad la función de un director de escuela es gerencial con calidad; es necesario, entonces, darle la debida

importancia al conocimiento real de los profesionales que deben ser líderes y que puedan hacer un aporte efectivo al desarrollo institucional, así como también para evitar que los discentes que se formen en estas instituciones, no sepan como dirigir o llevar adelante un grupo.

Las limitaciones de la presente investigación fueron:

- La falta de colaboración de los sujetos con los que se realizó la investigación.
- La falta de sinceridad de las respuestas en las entrevistas.
- Tiempo requerido para realizar la investigación, puesto que por situaciones de trabajo, distancia no se pudo realizar con prontitud.

## Objetivos de la Presente Investigación.

### OBJETIVO GENERAL.

- Establecer si el liderazgo que ejercen los directores de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí, incide directamente en la toma de decisiones.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Determinar los tipos de liderazgo que ejercen los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.
2. Identificar las causas de la falta de liderazgo de los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.
3. Diseñar y aplicar una propuesta alternativa de liderazgo para los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí

Como guía del presente estudio se planteó la siguiente HIPÓTESIS:

La falta de liderazgo de los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí incide directamente en la toma de decisiones.

LA METODOLOGÍA de investigación que utilizamos en la recopilación de información para alcanzar los objetivos planteados, verificar la hipótesis y realizar conclusiones se basa en los métodos: analítico, deductivo, inductivo; con la aplicación de la técnica de la encuesta, entrevista.

La población de la que se obtuvo criterios para la información requerida se compone de: 5 directores (as), 1 supervisor, 87 docentes, 7 auxiliares de servicio.

Los contenidos de la Tesis están estructurados y organizados en tres capítulos. El capítulo I contiene la recopilación de información bibliográfica que permite tener la información básica de las generalidades del liderazgo en el campo educativo, en el capítulo II, se presentan los resultados de la investigación de campo en la que se recogen los criterios del supervisor, directores de las escuelas, docentes, auxiliares de servicio. El capítulo III contiene una propuesta para mejorar el liderazgo en los directores.

# **CAPITULO I**

## **EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN.**

Las escuelas centrales y sus directores tienen un liderazgo no aceptable en vista de que son personas no accesibles en su mayoría dándonos cuenta que se quedaron en el pasado, no existe una innovación pedagógica de formación de líderes natos.

Por los años 60 el Liderazgo era mejor utilizado que en nuestros días señala la historia, en esos tiempos la toma de muchas decisiones eran de valía, la dirección de un grupo era homogénea, hoy en día no lo es, porque todos quieren ser individualistas, poniéndose grave la situación para los directores donde se hace necesario la capacitación del mismo.

Es una capacidad de conducir una organización hacia el objetivo elegido, sin necesidad de procedimientos artificios; en donde la cualidad que tienen determinadas personas, que hacen por sí solo, unir procesos espontáneos de una organización hacia el logro de los propósitos.

En educación hablar de liderazgo es hablar de una autoridad con varios atributos que conlleva a guiar un grupo colegiado con toda la responsabilidad del caso, de tal modo que la institución vaya por el camino correcto hacia el mejoramiento de la educación.

## **1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.**

Las habilidades de liderazgo constituyen uno de los conjuntos de capacidades más importantes que un mundo necesita.

Este hecho ha ido poniéndose en evidencia, ha medida que hemos intentado adaptarnos a los progresivos cambios experimentados por nuestras sociedades y lugares de trabajo, a lo largo del siglo que termina. Al tratar de tomar las riendas de nuestros destinos e intentar conducir el de nuestras familias, nuestras comunidades, nuestras organizaciones y nuestro planeta, se nos hace cada vez más patente la necesidad del liderazgo eficaz como una de las claves para nuestro éxito y la supervivencia en el futuro.

Pero ¿Qué es el liderazgo? ¿Quién lo posee? ¿Pueden desarrollarse estas capacidades? Hay quienes afirman que el liderazgo debe ser aprendido y ganado a pulso. Otros en cambio aseguran que se trata de un don que no puede ser enseñado.

Gran parte de la literatura acerca de liderazgo se centra en las características de los buenos líderes, pero las mismas resultan a menudo genéricas para ser de valor práctico para alguien que desee convertirse en un buen líder.

Las descripciones del liderazgo eficaz enfatizan frecuentemente lo que ha resultado adecuado en determinado negocio, cultura o entorno. Sin embargo, las acciones, el estilo o las características que convierten a un líder en bueno,



en un determinado contexto pueden resultar ineficaces e incluso devastadores.

Otros estudios que dirigen su atención a los resultados del liderazgo eficaz señalan que los buenos líderes crean visión, movilizan el compromiso, reconocen necesidades, etc. Sin embargo, no basta con conocer simplemente estos objetivos. La clave para alcanzar realmente un buen liderazgo es disponer de las capacidades mentales y de comportamiento, necesarias para ponerlos en práctica.

El propósito de esta investigación consiste en definir y analizar algunos modelos específicos, principios y capacidades que te permitan convertirte en un líder más eficaz.

En un sentido amplio el liderazgo puede ser definido como la capacidad para influir en otras personas para alcanzar algún objetivo.

Es decir un líder conduce a un colaborador o colaboradores hacia un fin a conseguir en organización y en educación, entonces vemos que el liderazgo es lo contrario de la dirección.

Según DOMÍNGUEZ, Carlos (2002) dice que el: “Liderazgo es un fenómeno Psico-social, en virtud del cual, un grupo de personas llamadas seguidores es arrastrado por otra llamada líder”. Pág. 4

### **1.1.1 Liderazgo de la educación para enfrentar una realidad difícil.**

Liderazgo es movilizar a todo actor social educativo para enfrentar conflictos entre valores, creencias, culturas, entre otras a la realidad que esta viviendo.

En el sentido de crear el futuro, el liderazgo es el fenómeno a través del cual las comunidades humanas crean el futuro. Una vez establecido el camino desde la visión a la acción y definidas las misiones, la estrategia y la estructura de la organización, el reto para el liderazgo se convierte en cómo navegar por esta ruta hacia el éxito deseado.

El liderazgo influye y dirige, influye no en forma coercitiva y/o simbólica para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de una comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el liderazgo se debe cumplir tres tareas; en educar la tarea es del diagnóstico; de crear la tarea es de la visión; y de movilizar la tarea es de la gestión.

### **1.1.2 Importancia del Liderazgo.**

El conocimiento de liderazgo, es clave para el éxito del grupo, desde la preparación, formación del grupo, hasta la prueba final de la consecución de los objetivos comunes.

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, en pos a obtener un objetivo dentro de una organización, en donde primará la planificación adecuada, el control; para luego evaluar, si el líder esta dando buenos resultados, siguiendo los procedimientos apropiados, siendo necesarios para un negocio o institución.

Muchas de las veces instituciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

La sociedad de clases, capitalista, pone en prueba el liderazgo popular de la clase oprimida que quiere y lucha por el cambio; se la impone demandas extraordinarias a los líderes populares que les corresponden, enfrentar eficazmente, y en situaciones rápidas, complejas y aún peligrosas, dirigir a miles de personas al combate por la conquista de nuestros derechos, necesidades y aspiraciones y a la definitiva: conseguir la liberación de cadenas de opresión y explotación imperialista y burguesa. Por ello, el liderazgo, es el elemento unificador que hace posible enfrentar a tales retos.

Según MAKARENCO, A.S, (2000) manifiesta que: “El liderazgo, es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos del mundo. ¿Qué es el liderazgo? Es un proceso por el cual una persona influye en otros para que cumplan los objetivos comunes con eficacia y con éxito”.Pág. 40

## **1.2. REFLEXIONES DE LIDERAZGO.**

### **1. Se puede ser gran dirigente, sin ser líder.**

En efecto una persona sin ser el guiador de una organización o estar al mando puede ser un gran dirigente ósea una persona en cual se puede confiar a seguir su ejemplo.

### **2. Se puede ser líder y terminar dirigiendo mal una organización.**

Detrás de esta frase está el terrible proceso de desconfianza, quizá de celos, de debilidad, de todos los que le rodean hasta la misma persona no se da confianza o no cree en él mismo, llegando a dirigir erróneamente la organización.

### **3. Se puede ser líder, sin ser representante legal de una organización.**

Una persona puede estar en todo lugar en todo momento, en cualquier agrupación, sea esta de amigos o una reunión improvisada para el momento, nace un líder sin que este legalmente reconocida como organización.

#### **4. Ser líder, no significa necesariamente ser una persona querida.**

Es decir, que el liderazgo, es parte del arte, y la ciencia de dirigir. Los seguidores, (el grupo) van tras el líder, siempre que vean que: es capaz, quiere el bien de los seguidores, tiene ideales grandes que valen la pena, el mismo actúa con el ejemplo.

Dirigir es la función gerencial que le imprime fuerza y dinamismo a la organización. Los gerentes tienen que manejar con propiedad y soltura el lenguaje hablado y escrito con el fin de informar, instruir y dirigir a los subordinados. Para llegar a comprender qué es lo que motiva a los demás, el directivo debe poseer la suficiente sensibilidad para descubrir las aspiraciones y necesidades personales que mueven a sus conductas.

Proporcionar motivación, es poner en medio al alcance de cada subordinado para que pueda buscar y alcanzar unas metas que satisfaga sus necesidades personales.

Según DOMÍNGUEZ, Carlos, (2002) dice que: “El Liderazgo direccional resulta de la combinación de una aptitud innata y de una habilidad adquirida aplicadas a influenciar a los demás y hacer que actúen de buen grado para alcanzar los objetivos de la organización”. Pág. 17

##### **1.2.1 Reglas de oro de un director.**

1. Saber ordenar las prioridades
2. Jamás delegar lo esencial.

3. Exigir mucho.
4. Actuar rápido.
5. Informarse bien.
6. Comprometerse
7. No ocuparse sino de lo posible.
8. Saber perder.
9. Ser justo y decidido.
10. Gozar del trabajo.

Según DOMÍNGUEZ, Carlos (2002) dice que: “La dirección es el arte y la ciencia de influencias y convencer consistentemente a un grupo humano, para llevarle hacia un fin, sea éste económico, social, deportivo, político, etc. Un grupo humano es el conjunto de individuos, que busca un objetivo común, hay integración, es decir el individuo influye en el grupo y el grupo influye en cada individuo. El grupo sirve para confrontar, solidaridad contra el egoísmo, el esfuerzo contra el individualismo y cooperación con personalismo”. Pág. 18

Según CHIAVENATO, Segundo (1995) **define a la:** “Dirección como la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Pág. 118

Si no hay un responsable en la planificación y organización de lo que se quiere hacer en una institución educativa, no existe rumbo institucional y por lo tanto se prevea fracaso en lo administrativo, en lo educativo y en las relaciones con las demás funciones inherentes a la educación.

La dirección es la que no sólo va a dirigir a las personas con las que trabaja, sino el proceso educativo de su institución para el caso de las instituciones educativas en todos sus niveles, es por aquello que se tiene que formular una adecuada planificación, que sea funcional y ejecutable.

Varios son los nombres que se les han asignado a los responsables de las instituciones educativas, director, rector, decano, supervisor, jefe, coordinador, administrador, gerente, líder, etc.

Cada uno de los directivos tiene su perfil en el desempeño de sus funciones, si asociamos con líder, tenemos líder democrático, líder moral, líder autoritario, líder sabelotodo entre otros.

### **1.3. CLASES DE LIDERAZGOS**

#### **1.3.1 Liderazgo Dictatorial**

En él todos los elementos dependen exclusivamente del líder, que se ha transformado en un “dictador”. El posee la autoridad, los miembros son simples “ejecutores” de sus órdenes por eso son apáticos, sin ningún espíritu de iniciativa y de responsabilidad. El grupo termina dividiéndose por las peleas y envidias y cae en un mero formalismo.

#### **1.3.2. Liderazgo Paternalista**

Es el mismo grupo dictatorial anterior, pero en él, el líder es bueno, pretende hacer uso de su autoridad como si fuera un buen padre, presión afectiva aquí es mayor, pero precisamente por eso, los miembros se quedan o retornan las actitudes infantiles provocadas por la figura paternal o

maternal por el líder favorecido así la madurez y la falta de responsabilidad.

En vista de esto, este grupo de liderazgo es quizá el más negativo que el anterior.

### **1.3.3. Liderazgo Lideral o Pasivo**

Aquí desaparece el principio de autoridad cada miembro ejecuta sus iniciativas sin ninguna coordinación. Subsiste por un ligamento afectivo y un cierto deseo de conseguir un bien común en caso contrario degenera en dictatoriales. Estos grupos están destinados a desaparecer por la anarquía y el desorden.

Algunos consideran a más de estas clases, otras formas de liderazgo que no se podían agrupar en subdivisiones y son:

### **1.3.4. Liderazgo Informal**

Son aquellos que tienen poca organización, poca planificación, poca distribución de rol.

El argumento se basa en las relaciones de simpatía o amistad, raras veces por motivo de trabajo, ésta es la forma típica de agruparse de la juventud actual en el llamado “tiempo libre”. No hay organización completa, ni planes ni objetivos definidos, ni líder responsable, pero se reúnen por una tendencia homogénea y mantiene una asociación elemental.



### **1.3.5. Liderazgo Formal**

Tiene una bien determinada organización las interacciones y las interrelaciones son más personales y previstas, objetivos claros, distribución de roles.

## **1.4. TIPOS DE LIDERAZGO.**

Teniendo en cuenta la diversidad de personas que ejercen como líderes en una organización y las variables que influye en su eficacia, yendo más allá de los comportamientos que suponen los diferentes estilos de liderazgo, se puede ampliar la perspectiva para considerar algunos tipos o enfoques generales de liderazgo de gran relevancia para el funcionamiento de individuos, grupos y organizaciones.

### **1.4.1. Liderazgo Transaccional.**

Se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos, con frecuencia orientados a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predomina las relaciones directas cara a cara se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

El líder transaccional, reconoce lo que, los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño de éstos está al nivel acordado.

Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo de sus colaboradores.

Es insensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si puede alcanzarse por medio de la relación del trabajo.

En consecuencia se plantea tres posibles acciones.

- Recompensas contingentes se proporciona diversos tipos de recompensas a cambio de logros de los objetivos acordados.
- Dirección por excepción supone identificar las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adoptar la acción correctiva necesaria. Sólo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado. El líder responde de forma punitiva, manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas, etc.
- Dejar hacer el líder, abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones y/o llevar a cabo las acciones necesarias.

Bajo esta categoría conceptual podría encuadrarse, aunque con algunas matizaciones, las teorías situacionales del liderazgo que con tanta profusión se ha ido aplicando desde los años 50 en las organizaciones norteamericanas y, más recientemente, en las españolas (Modelo de la Contingencia de Fiedler, Liderazgo Situacional de Herse y Blanchard, Modelo Normativo de Toma de decisiones de Vroom, Yetton y Jago, etc.)

De igual modo, es esta perspectiva la que tradicionalmente ha englobado los diferentes estilos de liderazgo, comportamientos que el líder pone de manifiesto en situaciones de supervisión, toma de decisiones o resolución de problemas.

#### **1.4.2. Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es una expresión de liderazgo transaccional suele ir ligado a situaciones de cambio o a crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder.

- Hacer explícita y mantener presente la visión y la misión del equipo y de la organización.
- Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcance logros más allá de lo que creían posible.
- Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

Estos comportamientos se manifiestan por medio de las siguientes funciones:

- Influencia idealizada. El líder proporciona una visión y un sentido de misión, e inculca a los colaboradores un sentimiento de orgullo, respeto y confianza.
- Motivación, inspiración al comunicar altas expectativas, emplea símbolos para focalizar los esfuerzos y expresa de forma sencilla propósitos importantes.
- Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas sistemáticos.
- Consideración individualizada. En la medida de sus posibilidades, presta atención personal, trata a los colaboradores de forma individualizada, entrena y asesora.

Aunque este tipo de liderazgo se puede ejercer en todos los niveles directivos, tiende a ir asociado con las posiciones más elevadas de la organización. En consecuencia, además de la interacción cara a cara, a través de este tipo de liderazgo también tienen cabida las interacciones mediadas entre el líder y los demás.

Desde una perspectiva amplia, para mejorar el funcionamiento de una organización el líder transformador deberá afrontar las siguientes cuestiones:

- Cómo desafiar lo establecido e introducir fuerzas y procedimientos innovadores.

- Cómo inspirar una clara visión mutua de lo que la organización debería y podría ser una misión clara, que todos los miembros se comprometan a materializar y conjunto de metas que guíen sus esfuerzos.
- Cómo facultar a los miembros por medio del trabajo en equipo. Como ello se permite a cada individuo que actúe para aumentar su competencia y eficacia, tanto técnica como personal.
- Cómo alentar a sus miembros para que persistan en sus esfuerzos por mejorar su competencia técnica e interpersonal.

Bajo la concepción “transformacional” del liderazgo se pueden encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se trata de la teoría del liderazgo carismático, el liderazgo visionario o del nuevo liderazgo, que tienen en común el interés por explicar cómo los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacción de carácter afectivo.

#### **1.4.3. Súper Liderazgo / Auto Liderazgo/ Empowerment.**

El súper liderazgo va más allá del liderazgo transformacional. No sólo pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en auto líderes de tal modo que adquiere la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos, en otras palabras el súper líder enseña a otros a dirigirse a sí mismo.

Los pasos que debe seguir un líder para convertirse en súper líder son los siguientes:

1. Convertirse en auto líder se dirige a sí mismo por medio de una serie de estrategias cognitivas y conductuales.
2. Ejercer de un auto liderazgo para que sus colaboradores lo aprendan.
3. Animarles que establezcan sus propias metas.
4. Ayudarles a crear patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo.
5. Recompensar sus comportamientos de auto liderazgo
6. Crear una cultura de auto liderazgo.
7. Fomentar el trabajo en equipo para promover el auto liderazgo.

Este proceso puede ser tanto individual como grupal, es decir, no sólo es factible fomentar el auto liderazgo de los colaboradores como individuos, sino también como grupo, constituyendo en este último caso, los denominados, grupos de trabajo semiautónomos o equipos autodirigidos.

### **1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Si se parte de la realidad constituida por las diferencias individuales, que generen un número incalculable de formas de actuación o interpretación de roles, es indudable, una tarea difícilísima el sólo pretender clasificar las diferentes clases o tipos de liderazgo que pueden darse en el ser humano, aunque la evolución del individuo muestra una actuación en permanente cambio y proceso de comportamiento.

Pero en un intento de agrupar, clasificar los tipos, clases, estilos de liderazgo que pueden darse, se presenta un cuadro con mención a líder.

- Imperativo (Autocrático)
- Democrático (Participativo)
- Laissez Faire o Consentidor (Retraído)

### **1.5.1. El Imperativo Autocrático.**

En el cual el “jefe” es dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender, es aquel que dice hágalo y punto, no dialoga y en consecuencia obtiene una productividad baja, considera a las personas como terribles competidores.

Entonces decimos que se ejerce con un poder sobre dimensionado. Se imparten órdenes e instrucciones con sentido impositivo. A veces sin razón.

Este liderazgo hace sentir su peso de autoridad, no acostumbrado a realizar consultas e intercambios de opiniones. La idea es que lo dispuesto debe cumplirse.

Puede existir instantes y/o lugares donde la presencia pueda favorecer el desarrollo del grupo, especialmente cuando dentro de éste existe situaciones caóticas o sus miembros rehúsan asumir responsabilidades o sienten el peso de sus obligaciones. La presencia de un liderazgo autoritario viene a compensar estas falencias.

Pero en un contexto de características de normalidad en cuanto organización, puesto en marcha, ejecución y evaluación de planes de

acción, la adopción de actitud o rol del líder autoritario o imperativo puede crear situaciones conflictivas toda vez que la toma de decisiones, sin consultar la base, implantación de método de trabajo, la comunicación de las instrucciones para la puesta en marcha o ejecución del plan según “su” forma y parecer, no admite sugerencias, ni puntos de vista divergentes al propio.

En general, puede reseñarse que el líder imperativo se basa en su propio poder para controlar los refuerzos (positivo y/o negativo), y que su fin es alcanzar sus propias metas con auto designación de la mayor parte de las responsabilidades y con probabilidades de éxito total o fracaso rotundo.

#### **1.5.2. El Democrático o Participativo.**

Es el líder que dirige, guía, el que inspira confianza, utilizando el favor o el podría, teniendo una idea de equipo generando empatía, respeta y cree en el recurso humano, estimulando y motivando permanentemente.

Comparte todo tipo de información y conocimientos, capacitando y entrenando a sus liderados, considerándolos como sus superiores, evitando el rumor y el chisme, corriendo riegos sobre todas las cosas.

Entre la exagerada interpretación del liderazgo del tipo autoritario y la poca efectividad que trasciende de la acción del liderazgo que deja hacer, medida una actitud más equilibrada y menos extremada, tal es el caso del liderazgo democrático.



Un líder de esta característica o tipo, por fundamentos el ser conductor, facilitador y estimulador de su grupo. Su imagen debe proyectarse como el faro que guían los pasos del grupo. Su ser y estar deben traducirse en el ente depositador de la confianza y el respeto de quienes le siguen.

La influencia positiva que ejerce sobre el resto hace que su palabra y acción sea modelo y ejemplo.

Un liderazgo de esta naturaleza supone estar dotado de ciertas habilidades y actitudes que deben transmitir a sus dirigidos, mediante la puesta en práctica de normas de consulta, aceptación de sugerencias y permanentes interés por la búsqueda y encuentro de planteamientos que, si bien no satisfacen a la totalidad de las personas comprometidas, al menos la gran mayoría hacen suyos.

### **1.5.3. El Laissez Faire o Consentidor Retraído.**

Según VILLACÍS, Juan (1999) dice que: “Este líder se caracteriza por dejar hacer, teniendo un alto sentido de responsabilidad, sin dar ordenes sino teniendo una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo, dejando que cada uno actúe libre y espontáneamente, pero sabiendo como debe actuar cuando y con quien aplicar uno u otro estilo de liderazgo”. Pág. 10.

El liderazgo que se basa en esta modalidad, además de ser frecuente es de incidencia menor en la conducción del grupo. Rara vez asume un papel de liderazgo porque en forma opuesta, su labor se limita a tomar la cómoda ubicación de observar cómo lo hechos suceden sin llegar a tener una gravitación trascendental en el desenvolvimiento del acontecimiento.

Lo cierto es que el tipo de líder de esta condición no está cumpliendo con un liderazgo pleno, o al menos cercana realización, toda vez que el grupo no recibe la efectividad que su rol debería reportar.

En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace nada teme”, pues la adopción de una posición de tibieza en la participación grupal no le traería problemas.

Como reseña, puede decirse que este liderazgo no ejerce plenamente su autoridad, espera que los fines se puedan alcanzar, el plan se logre hoy o mañana, las funciones las asume el que quiera o pueda, siendo por consecuencia menos las posibilidades de llegar a buen término con el desarrollo de las actividades propuestas.

Es decir que estos tipos y estilos de liderazgo tienen que tener poder de toma de decisiones.

## CUADRO COMPARATIVO DE ACTUACIÓN EN PLAN

### OPERATIVO

Liderazgo	AUTOCRÁTICAS	DEMOCRÁTICA	EL LAISSEZ FAIRE.
Etapa			
Planificar	Debe ser según su criterio	Comparte métodos	Que lo hagan como deseen
Programar	Impone sus normas	Comunica lineamientos	Deja que se auto designen tareas
Ejecutar	Existe cumplimiento a tareas. Solo importa que se haga, se exige	Distribuye el trabajo buscando colaboración.	Si se hace bien sino ya se hará.
Evaluar	Es mandante de extremos. Todo o nada.	Alcanza logros más estables	Podría lograrse el objeto sino en otra oportunidad será.

Fuente: **Liderazgo en Acción**

## **1.6. SISTEMA EDUCATIVO**

### **1.6.1. EL LIDERAZGO Y EL APRENDIZAJE PERPETUO**

La clave para crear y sostener la clave de la organización triunfadora del siglo XXI descrita por tantos autores es el liderazgo, no solamente en la cumbre de la jerarquía, en todos los niveles de las instituciones. Esto significa que a lo largo de las próximas décadas, veremos tanto el surgimiento de una nueva forma de organización para enfrentar ámbitos que desplazarán con mayor rapidez y serán más competitivos como una nueva clase de empleo, cuando menos en las empresas triunfadoras.

El docente del siglo XXI necesitará saber más acerca de liderazgo y administración el mismo que tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Con estas habilidades, se podrá construir y sostener el tipo de organización en el proceso de aprendizaje. Sin estas habilidades no será factible construir empresas dinámicas y adaptables.

Esta idea no tiene ningún sentido para aquellas que crecieron con conceptos tradicionales acerca del liderazgo. En el modelo histórico más conocido, el liderazgo es dominio de unos cuantos elegidos. Dentro de este marco, el concepto de masas de personas que contribuyen a proporcionar el liderazgo requerido para impulsar el proceso de cambio de ocho etapas, en el mejor de los casos, una idea temeraria. Aún si usted piensa que rechaza el viejo modelo, si ha vivido en el planeta tierra durante el siglo XX es probable que esta noción por demás elitista se encuentre enterrada

en algún rincón de su mente, y pueda llegar a afectar sus acciones en forma que a usted le resulte invisible.

El error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo. Dicho de manera simple, el concepto históricamente dominante toma las aptitudes del liderazgo como un don divino que unos cuantos reciben al nacer. Hubo una época en la que se ha descubierto que la idea tradicional sencillamente no se ajusta del todo bien a lo que se ha observado en casi treinta años de analizar organizaciones y a las personas que las administran. Sobresale particularmente el hecho de que el modelo más viejo prácticamente pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje perpetuo.

### **1.6.2. La Calidad de la Educación.**

¿Qué es calidad?- calidad, según el diccionario de la Real Academia Española, es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciar como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

**Según SILVIO, José (1997) manifiesta que:** “La calidad no es otra cosa que la adecuación de un objeto (material o inmaterial) a una norma modelo ideal, que permite evaluar y determinar el grado de adecuación, a las características de ese objeto a esa norma. Pág. 134

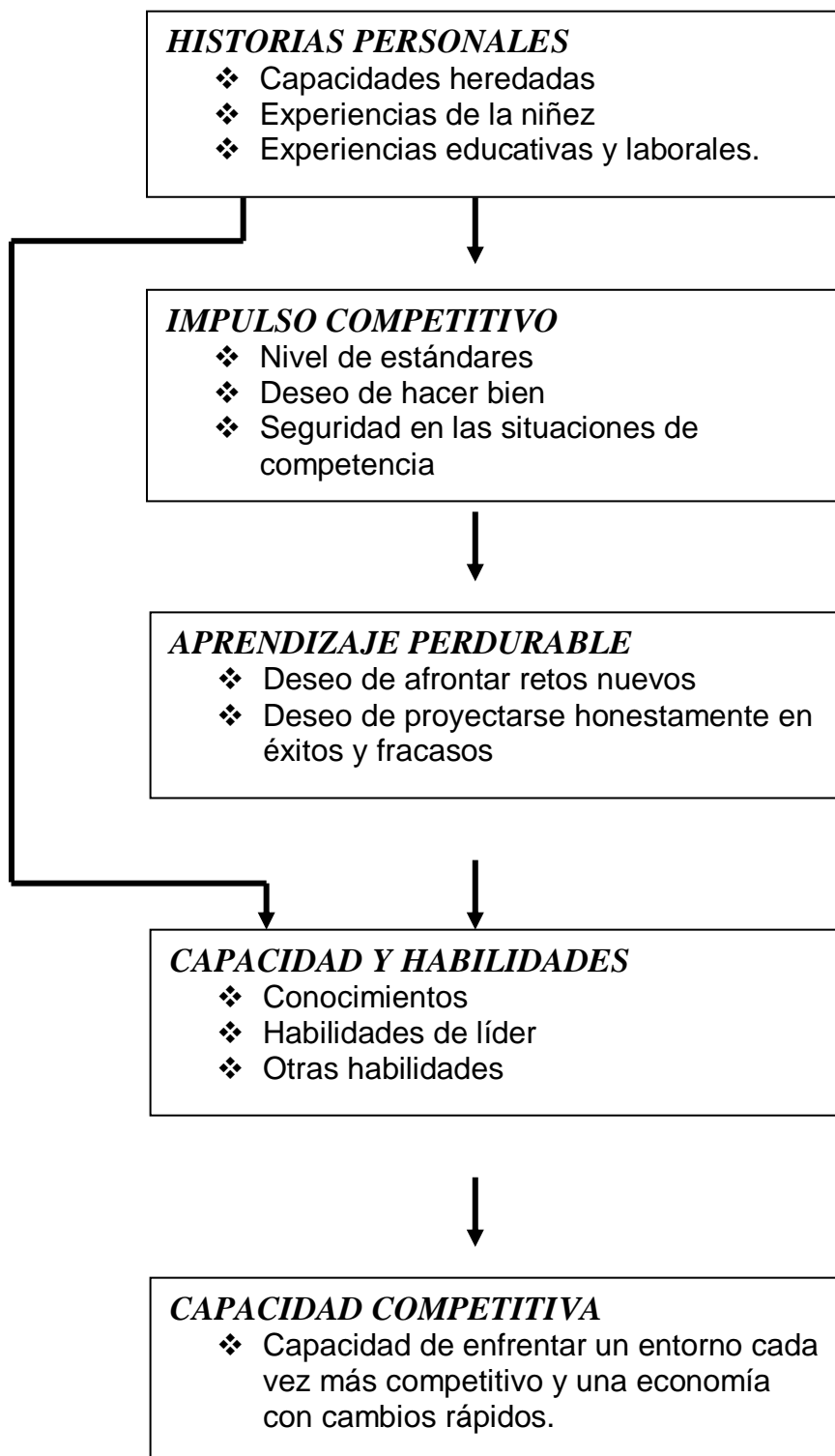
La evaluación resultante permite decidir sobre su buena o mala calidad que es producto de una tarea comunitaria basada en la capacitación

permanente. Los procesos para alcanzar se fundamentan en la participación de todos los actores de la institución educativa.

Un profesional será considerado de buena calidad, en la medida que haya logrado:

La tendencia actual establece que la calidad del proceso formativo es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a producirlo; cada uno de los cuales tienen procesos intermedios, que puede contribuir en diverso grado a la configuración de la calidad total. Para lograrlo, es necesario un esfuerzo colectivo, continuo y permanente en todo el proceso intermedio y no solo el resultado final.

La relación del aprendizaje, habilidades de aprendizaje y capacidad de éxito en el futuro.



Fuente: Organización y Liderazgo

## 2. LIDER

Cuando pienso en liderazgo se me ocurre que los líderes deberían emplear una lista similar de aspiraciones deseables. Si vamos a aprender a ser líderes mucho nos convendría analizar lo que podríamos llamar las características de la misma.

Según PHILIP B, Crosby (1992) **manifiesta que los:** “líderes auténticos son personas:

- ❖ Dispuestos a aprender
- ❖ Éticos
- ❖ Disponibles
- ❖ Decididos
- ❖ Enérgicos
- ❖ Confiables
- ❖ Sensatos
- ❖ Modestos
- ❖ Apasionados
- ❖ Agradables.

Para tener una idea más clara vamos a analizar más a fondo estas características”. Pág. 8

### 2.1 Un líder es un estudiante perpetuo

Si de algo podemos estar seguros es el cambio, ya que el mundo para el cual planificamos en el presente, no será el mismo mañana, el flujo de constante información y las ideas cambiantes obligan al líder a estudiar sin cesar. Nadie es capaz de saberlo todo. Los hombres quienes dejaron de estudiar por creer que ya lo sabían todo, cubren el desierto educativo. Por



ejemplo, todo problema de la calidad podría haberse evitado si los líderes hubiesen mantenido sus mentes abiertas a ese tema. Aún en la actualidad cuando tantas instituciones se encuentran entregadas de lleno a la calidad, muchos directores, rectores, creen que ya saben lo necesario. Sin embargo, no se conoce de una sola institución, que saque alumnos libres de defectos, algunos están apunto de lograrlo, siguen esforzándose con ahínco en tal sentido.

Alcanzar la calidad de alto nivel es difícil pero no imposible, para eso se necesita que las autoridades de las instituciones sigan estudiando, conociendo lo nuevo de las cosas que ya creen saber. Ya que es difícil interesar a las personas para que emprendan un estudio.

Casi todas las aflicciones que aquejan a las instituciones se derivan de la falta de disposición del director o rector a seguir estudiando o a reconocer la realidad. Por ello en casi todo fracaso institucional se debe a que la cabeza no funciona de buena manera, el debe estar constantemente en busca de información. Tomar una decisión equivocada es comprensible; negarse a estudiar no lo es.

### **2.1.2. Un líder es ético**

El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia. Quien así se comporta gozan de la confianza y el respeto de los demás. Nunca se les solicita que emprendan actividades sospechosas; normalmente se les pide que hagan lo que gustan hacer. Quienes se la pasan pidiendo una lista de lo que es ético y lo que no es, siempre acaban teniendo problemas de este tipo.

La conducta poco ética es conocida por los que consideran como tal. Este es un aspecto que requiere una política clara y una acción igualmente clara en caso de incumplimiento de la política.

### **2.1.3. Un líder esta disponible**

Las personas sujetas a la influencia o al control de un ejecutivo necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso. En las grandes instituciones no es factible sostener una entrevista personal, pero el acceso por escrito debe ser una opción viable. Las cartas o los memorandums confidenciales deben poder abrirse paso a través de la burocracia más intrincada en las operaciones más pequeñas, el líder debe realizar recorridos periódicos por las instalaciones y mostrarse dispuesto a charlar con quien se lo solicite.

Todo seguidor desea que su líder sea un individuo humanitario. A los subordinados les agrada saber que no tienen obstáculos para poder ver a su autoridad la cual posee información importante que necesita. Les gusta saber que el líder, supuestamente es el más listo de todos, se toma la molestia de juzgar personalmente lo que sucede en la institución. Si los docentes no sienten esa confianza, se mostrarán reacios o resistentes a las situaciones. Por ejemplo a nadie le importará si la enseñanza aprendizaje es buena o que el dirigente de un grado haga lo que le parezca.

#### **2.1.4. Un líder es decidido**

La diferencia entre un atleta ganador y otro que normalmente llega tras él, no es la capacidad sino los deseos de triunfo, la decisión.

Los docentes establecen su propio nivel de decisión con base en el ejemplo de su director. Una conducta indolente sólo dará lugar a resultados indecentes.

#### **2.1.5. Un líder es enérgico**

La energía es palpable en los individuos serios. Quizás no la demuestren físicamente con quienes no cesan de moverse pero en alguna forma se les nota. Esto funciona como un generador de confianza para los demás. El entusiasmo surge cuando una persona enérgica trabaja en algo que considera muy interesante. Esto implica que los líderes no deben aceptar proyectos que no provoquen una sacudida hasta los niveles más bajos de su institución. El personal docente a cargo de un director refleja directamente el nivel de energía que ven y que sienten, caso contrario el se debilitará y debilitará a los demás.

#### **2.1.6. Un líder es confiable**

Un desempeño ininterrumpido es la clave de la confiabilidad. ¿A caso el líder olvida sus promesas, se deja por las circunstancias, cambia de rumbo a la mitad del camino? Aunque personalmente no sea del todo predecible, el sigue un patrón que permite a los demás saber qué puede esperar. Nada provoca más pronto la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe. Es algo que cambia la concentración de todos. Nadie tendrá el tiempo necesario

para sacar adelante el trabajo, si ante todo es menester determinar cómo se siente el jefe. Y el jefe que abusa de algunas sustancias como el alcohol, de las drogas y hasta la comida, exhibe una personalidad que cambia de un minuto a otro. La confiabilidad es uno de los primeros indicios de un director maduro.

Una autoridad es confiable también cuando no incumple sus promesas en su momento.

### **2.1.7 Un líder es sensato**

Digamos que un director manifiesta que de hoy en adelante se trabajará de 8h00 hasta las 14h00. Esto diverge tanto de lo razonable que todos estén de acuerdo en que el director no es sensato. Al convertirse en líder, hay quienes sienten que el poder que les ha sido conferido los autoriza para dejar de tratar con la realidad. Si bien estos líderes tienen que tener sutileza con las decisiones tomadas. Es decir que se actúe con responsabilidad y canalice las ideas a donde debe ser, por ejemplo si hay dinero en la institución, y hay la necesidad de aulas, no se va a invertir en alfombras para la dirección, o sea tiene que haber sensatez, cautela en este caso.

### **2.1.8 Un líder es modesto**

Puesto que la mayor parte de los egoísmos parece haberse abierto camino hasta el ámbito de la educación, los modestos auténticos tienen dificultades para que se les reconozca. Para los directores resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el fin de todo lo que acontece. Puede desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecie como es debido. En consecuencia, empieza a dominar toda reunión

y toda relación. Esto acalla a los demás y refuerza la actitud de soy el único aquí que hace que las cosas funcionen.

Las personas que desean dar la impresión de ser humildes, pero que se niegan a que los demás dejen de reconocer sus logros, acuden a lo que se llama humildad. Se trata de frases cuidadosamente preparadas que por fuera transmite la idea de que el orador es un fracasado o una víctima pero que da a entender un mensaje más profundo de superioridad. Algunos humildes podrían ser:

- Nunca logran jugar bien; es como si ese campo me intimidara.
- No me gusta correr 10 kilómetros todas las mañanas.
- Las mujeres son mucho más atrevidas hoy en día
- Es muy molesto manejar grandes sumas de dinero.

### **2.1.9. Un líder es apasionado**

Concentrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado, y lo digo en el mejor sentido posible. Las madres son apasionadas cuando se trata de cuidar a sus bebés. Saben que Kevin es incapaz de vivir sin un cuidado, a medida que va creciendo el apasionamiento persistirá pero las acciones irán cambiando. El líder se concentra pero siempre de pie a que crezcan y florezcan otros intereses. El apasionamiento es algo que debe encenderse como una lámpara.

Un competente capitán de un barco es un buen ejemplo de un apasionamiento bien administrado y dirigido: se asegura de la tripulación esté bien alimentada mientras piensa en la carta que va a mandar a sus seres queridos y habla de las máquinas con el ingeniero de mantenimiento,

todo ello al mismo tiempo, ósea que en el caso de nuestras instituciones el director tiene que ser como el capitán velar por el bienestar de los actores de la educación.

#### **2.1.10 Un líder es agradable**

Los personajes más poderosos que hemos conocido siempre tienen tiempo para ser corteses y preocuparse por los demás. Sabe que no tiene que ser grosero para que los demás reconozcan su preeminencia. Dan la bienvenida a las personas; se informan acerca de los familiares. Los padres de familia le aprecian no por ser director sino porque es agradable y son bienvenidos en todas partes.

#### **2.2. CONCEPTO.**

Según la Enciclopedia Universal, (1998) manifiesta: “La palabra “Líder” tiene más de mil años de existencia y sus raíces anglosajonas Leader ha sufrido pocos cambios su raíz en inglés significaba conducir a los viajeros al camino.

Esta palabra es una trascripción fonética de la palabra inglesa “leader” que significa conductor, jefe, guía es un anglicismo frecuentemente utilizado para designar al jefe natural de un grupo” Pág., 130.

Que es el individuo que, espontáneamente consigue un lugar privilegiado por el número de interacciones en que participa y por los sufragios que recoge entre los demás miembros del grupo.

El ejercicio de estas capacidades genera la función de liderazgo.

Ser el líder debe estar motivado, en capacidad de desempeñar su cargo, poseer los valores y actitudes, para vivir éticamente o mantener una conducta acorde a su talla de líder. El grupo le concede la autoridad que requiere, por ellos, los miembros del grupo tienen la absoluta confianza de que el líder, no abuse del cargo y autoridad, cumplan a plenitud sus responsabilidades.

El líder debe escoger lo correcto, aunque sea lo más difícil, no lo más fácil que puede ser lo incorrecto; por esto el líder está en la obligación de día a día ir desarrollando valores, el carácter, el razonamiento, y la moral. Ser íntegro, es decir honrado consigo mismo, con el grupo, sentirse a gusto con lo que dice y se hace.

## **2.3. TIPOS DE LÍDERES.**

### **2.3.1. El orgulloso y ambicioso.**

Es un tipo maximizado sus egos (títulos, rango, prestigio, sueldo, apellido), no es imparcial, tiene su favoritismo.

### **2.3.2. El maquiavélico.**

Se trata de un tipo que se escuda detrás de los demás, nunca reúne a su equipo de trabajo, es un ser instigador tiene el pensamiento de dividir para dirigir.

### **2.3.3. Inestable o loco.**

Este ser es cambiante, es superficial no profundiza, solo hace las cosas por el momento no da soluciones de fondo.

#### **2.3.4. El corazón de madre.**

Es demasiado protector, paternalista, mimador y humanitario.

### **3. CAUSAS PARA EL MAL FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO**

- ❖ Mala distribución de los cargos al interior del grupo. Secretario que no lleva los libros, ni las actas, tesorero, que no maneja el dinero ni las cuentas, presidente, que en cambio acapara casi todas las responsabilidades, etc.
- ❖ Hay formulación de los problemas de manera vaga e indefinida, la falta de claridad en los demás.
- ❖ Tamaño demasiado grande del grupo, que no permite una buena integración entre los miembros.

La finalidad del trabajo en grupo, es moldear a las personas con un espíritu colectivo, para que sean cooperantes, y flexibles, para que conozcan y representen a sus compañeros, esto mejora su eficacia y efectividad en el trabajo, generando mejores resultados.

#### **3.1. Los principios de la acción de grupos**

- Ambiente.
- Confianza
- Distribución de actividades
- Claridad de objetivos
- Flexibilidad
- Consenso
- Comprensión del proceso



- Evaluación continúa.

### **3.1.1. Grupos ineficaces.**

Tienen la siguiente característica:

- Finalidades vagas
- Público distraído.
- Deseos y necesidades no expresadas, algunos dominan, la mayoría guarda silencio.
- Sentimientos escondidos.
- Se alejan del orden del día establecido.
- Los miembros no están ni estimulados, ni protegidos.

### **3.1.2. Grupos eficaces.**

Tienen las siguientes características:

- Finalidades claras y público atento.
- Deseos y necesidades expresadas.
- Contribución de todos.
- Tratan temas convenidos en las sesiones.
- Son protegidos y estimulados los miembros del grupo.

## **4. ¿POR QUÉ SON NECESARIOS LOS LÍDERES?**

Son necesarios los líderes porque sirven como guías de solución de problemas existentes en el grupo, estando al servicio de los demás sin esperar que se le reconozca lo que ha realizado.

¿Es necesario que haya líderes, o podemos vivir sin ellos? Muchas personas no gustan de los líderes, ya sea porque no quieren ser mandados u ordenados y viven desorientados y cómodos, sintiendo envidia de quienes se destacan sobre ellos; por eso siempre tratan de impedir que haya líderes”.

La ausencia de los líderes ocasiona, la desorganización, la anarquía y el caos, fracasan los planes, no se alcanzan los objetivos. Hay un ejemplo muy aleccionador: el caso de un incendio. Si corren para apagar miles de personas, pero no actúan en forma organizada y planeada, es posible que las llamas se propaguen más que resulten gentes quemadas y aún muertas. En cambio, si van a pagar los doce bomberos, que actúan en forma organizada, con equipo apropiado, el fuego seguramente, será apagado rápidamente.

#### **4.1. Como tener buenos líderes.**

1. Debemos saber elegir a quienes nos darán buen liderato. Si tenemos malos líderes, los culpables, somos nosotros mismos; por ello, antes de elegir un líder, es necesario conocer, nuestras motivaciones, sentimientos y necesidades; y luego las motivaciones, los sentimientos de un líder.
2. Tener normas para criticar y cambiar la conducta del líder, de tal manera que cuando actúe mal, el grupo pueda cambiarlo o removerlo de su función.
3. El líder debe dar paso a otros líderes que aparezcan y demuestren planes, dedicación e ideas mejoradas.

4. Según DOMÍNGUEZ, Carlos (2002) dice: “Debemos prepararnos para ser líderes nosotros mismos, y aceptar desempeñar ese liderato, cuando llegue el momento.” Pág.# 4

## 5. LA TOMA DE DECISIONES.

Según LOMBEYDA, Miguel (2001) dice: “Significa establecer un complejo proceso de elección entre diversas conductas alternativas, tomado como base un sistema de valores capaz de evaluar las consecuencias de cada uno de estos comportamientos”. Pág., 44

Para realizar la toma de decisión primero se tiene que aprender a utilizar la información, el saber planificar, organizar, controlar, dirigir, evaluar.

Estas importantes decisiones incluyen:

- Selección apropiada de grupos objetivo para fijar metas.
- Selección apropiada de formas de distribución de servicios.
- Coordinación de actividades.
- Establecimientos de tarifas que incluyen los costos fijos.
- Desarrollo de modelos para la presentación de servicio.

Según MUÑOZ, Marlon (2003) manifiesta: “Los procesos de la toma de decisiones, comienza siempre con un problema detectado. El director antes de iniciar su resolución debe decidir si corresponde o no la delegación, si la misma no procede, se programa según prioridades” Pág. 99.

En cualquier caso, se somete al proceso siguiente:

- Conocimiento de la realidad.
- Diagnóstico (definición del problema e investigación de las causas que los provocan).
- Determinación, análisis y evaluación de alternativas.
- Selección de la mejor solución.
- Instrumentación de la decisión.

Este proceso es aplicado en las instituciones que tienen un gerente o un líder quien primero detecta el problema, teniendo primero conocimiento de causa para luego realizar un diagnóstico, determinando alternativas de solución, priorizando la mejor de estas, para luego tomar la decisión correcta.

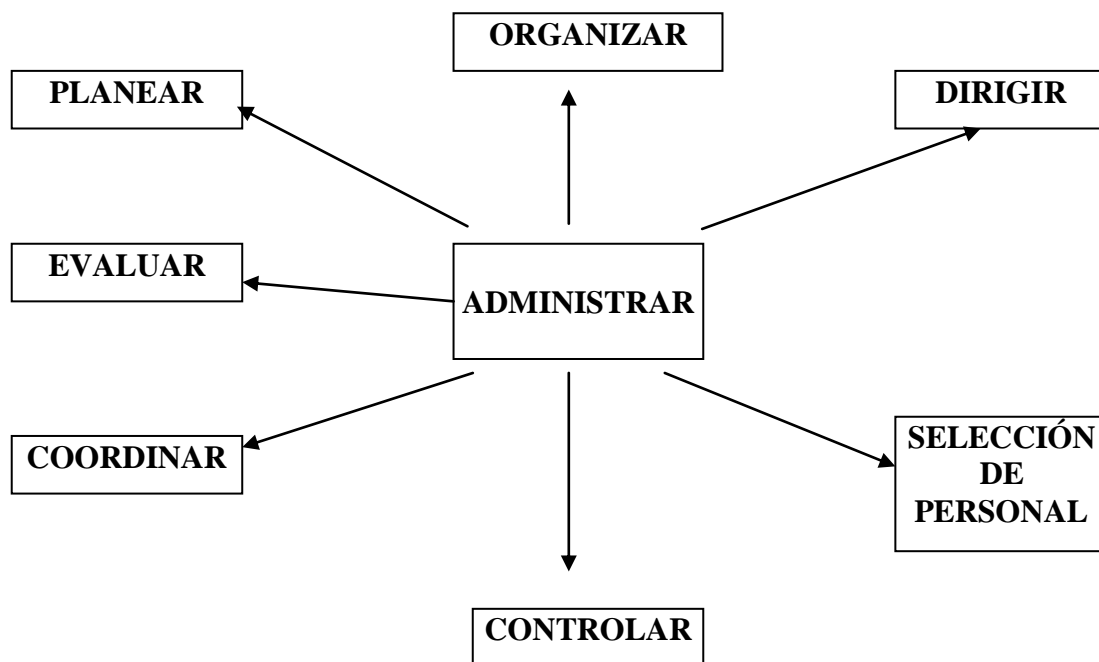
## **6. LA ADMINISTRACIÓN**

Para que una institución pueda obtener sus objetivos planteados, es necesario indicar que para ello requiere de una buena administración. Una definición clásica es aquella que afirma que administrar es saber conjugar un conjunto sistemático de principios y normas para coordinar los componentes de un hecho a fin de lograr la máxima eficacia y eficiencia en las formas de estructurar y manejar una organización con relación a los objetivos y metas del sistema.

Se puede decir también que administrar es la aplicación y utilización de un conjunto de técnicas administrativas y de liderazgo para conseguir que se logren los objetivos institucionales. Para ello se requiere de la utilización de los elementos principales de la administración.

## 6.1. Elementos del proceso administrativo

Dentro de la administración se utilizan los elementos que intervienen en el proceso administrativo como son: la planificación, organización, dirección, selección del personal, coordinación, control y evaluación.



Fuente: Administración General

### 6.1.1. La Planificación

La planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

La planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas, objetivos de una organización o institución y se señalan

las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzadas. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

### **6.1.2. La Organización**

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, según Terry.

Para nosotros el concepto de la organización es proporcionar las condiciones y relaciones básicas que nos permitan la ejecución efectiva y económica del plan.

### **6.1.3. La Dirección**

Es aquel elemento de la administración mediante el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basado en decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan, en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

#### **6.1.4. Selección de Personal**

Al seleccionar las personas idóneas vemos sus cualidades, aptitudes, actitudes y otros elementos que conlleven a elegir las personas que se puedan desenvolver de mejor manera, en los cargos que sean necesarios, de acuerdo a su jerarquía.

#### **6.1.5. Control**

Es la función que consiste en observar, inspeccionar y verificar la ejecución de un plan de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los programas y tomar medidas conducentes para asegurar la realización de sus objetivos.

Es la filosofía que considera al hombre como el centro del desarrollo organizacional. Busca instaurar la actitud positiva del colaborador, desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas como medio para lograr la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente externo e interno, que es su objetivo capital como institución educativa.

#### **6.1.6. Coordinación**

Es un proceso integrador por medio del cual se ajusta las partes para que funcionen armónicamente con el propósito de alcanzar un objetivo.

### **6.1.7. Evaluación.**

Es un proceso permanente dinámico que promueve la participación, la autocrítica y el compromiso de todos los miembros de la organización, en este caso la institución, para que se esfuerce y fortalezca su propia capacidad de acción. Se trata de ir revisando, reflexionando permanentemente de los aciertos y errores; para reforzarlos y corregirlos en función de mejorar el trabajo.



## **CAPITULO II**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **2.1. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN DE LAS ESCUELAS URBANAS DEL CANTON PUJILÍ**

##### **2.1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN: ESCUELA “DR. PABLO HERRERA”**

No es posible precisar el año, pero se sabe que este plantel fue el primero que se instituyó en esta ciudad para emprender la tarea de educar a la niñez pujilense.

En principio careció de nombre, pero de conformidad con datos recogidos se le conocía como “La Escuela del Pueblo”. El 17 de Abril de 1919 el Ministerio de Instrucción Pública expide la disposición formal nominando escuela “Dr. Pablo Herrera” en reconocimiento de los relevantes servicios prestados permanentemente al país y temporalmente a nuestra ciudad por este meritísimo hombre público y escritor de nota.

El patrono representa una de las figuras más notables de la Patria especialmente en el campo de las letras, de la historia, del derecho internacional, de la diplomacia y en materia de estudios históricos está considerado como el hombre más erudito de la república.

La escuela “Dr. Pablo Herrera” por muchos años funcionó en el local municipal ubicado en la calle Olmedo de esta ciudad entre Bolívar y García Moreno. En 1942 pasa a funcionar en el edificio del Normal “Belisario Quevedo” el

crecimiento numérico del estudiantado de las dos instituciones presionó a las autoridades educativas, para que dieran atención a los múltiples pedidos, que el profesorado de la escuela y los padres de familia hicieron para conseguir la construcción de un propio edificio.

En 1963 se inaugura y entra en servicio la edificación hecha por el departamento de construcción escolar del Ministerio de Educación, construida en terrenos que donó el Consejo Municipal, en la parte occidental de la avenida Velasco Ibarra entre Morales y García Moreno. Esta construcción consistió en cuatro aulas, un salón de actos que dividido permiten disponer de tres aulas, más una dirección, una pequeña bodega y una batería con seis servicios higiénicos, el cerramiento se hizo posteriormente por parte del Consejo Municipal.

En virtud del crecimiento considerable del alumnado y gracias a la preocupación de directivos y profesores conjuntamente con los padres de familia y en las distintas administraciones de la escuela, se ha conseguido un incremento en la construcción de aulas, canchas deportivas y otros anexos, como: baterías sanitarias, lavabos, piscinas, patios y jardines.

La escuela dependió primeramente de la Dirección Provincial de Educación hasta el año de 1942 que pasa a formar parte del Normal “Belisario Quevedo” primero en la calidad de adscrita y luego como anexa; en diciembre de 1976 pasa a depender nuevamente de la Dirección Provincial. En su condición de anexa juega un rol de primera línea en la formación profesional de los alumnos – maestros. La creación de la escuela “Pablo Herrera” en la formación de maestros dio óptimos resultados, expresada por la gratitud y reconocimiento de quienes pasaron por esta escuela recibiendo las orientaciones indispensables en un conjunto organizado de

experiencias y actividades docentes y administrativas necesarias para el buen ejercicio de su profesión. El primer director de la escuela es el señor Juan Tulcanaz Arroyo que luego de ejercer la docencia por 18 años es designado director de la escuela fiscal, organiza la escuela de 8 grados en la que se imparte conocimientos de álgebra, contabilidad y se enseña francés. Luego desempeñan esta función otros destacados maestros: Narciso Cerda Maldonado, Alejandro Alcides León, Manuel María Salgado, César Mora Miranda, Luís Maldonado Tamayo, César Francisco Naranjo, entre otros.

La escuela “Pablo Herrera” tiene a su favor la primicia de haber formado hombres y mujeres laboriosas, honestas, capaces y responsables que responde positivamente a los requerimientos de la sociedad y que honran al plantel que los formó. Ayer como hoy es dueña de un sitio preferente en el campo de la educación y por su tarea cumplida se ha hecho merecedora de respeto y confianza de padres de familia y sociedad en general.

### **2.1.2. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN: ESCUELA PUJILÍ**

Fundación.- La actual escuela Anexa Fiscal Pujilí fue fundada el 03 de Septiembre de 1951 con el nombre de “Particular Escuela Católica Pujilí” bajo la dirección del Rvdo. Dr. Luís Cadena y Almeida; funciona en esa época en la casa Parroquial.

La escuela se crea por la imperiosa necesidad de impartir educación religiosa en forma gratuita a niños de la ciudad.

Se crean los grados: primero, segundo, tercero siendo los primeros maestros. El Sr. Narciso Cerda y la Sra. Marina Carrillo.

Proceso Histórico.- Al siguiente año de su fundación se incrementa el cuarto grado, manteniéndose así, por varios años.

Después de algunos años de fundada la escuela, el Rvdo. Dr. Cadena se desempeña en la construcción de un local nuevo para la misma; realiza muchas y variadas gestiones consigue la donación del terreno por parte de la Srta. Manuela Tovar, digna Dama pujilense. Con la ayuda de los moradores de la Parroquia Eclesiástica, empieza los trabajos de la construcción hasta colocar la cubierta. En este estado, el Rvdo. Padre Cadena es cambiado a otra parroquia; siendo reemplazado por el Rvdo. Padre Jorge Noroña, dinámico sacerdote, quien se hace cargo de la dirigencia de la escuela y por consiguiente de la continuación de la obra, en el año de 1954.

En octubre del mismo año la escuela funciona solo con niños varones; continúan los trabajos del local escolar; se incrementan quintos y sextos grados y también se aumentan los maestros.

En el año de 1958, la escuela pasa a funcionar en el local nuevo. De este año hasta 1965, la escuela adquiere relevante prestigio, se incrementa material didáctico, mobiliario, banda de guerra, un piano donado por el Ilustre Municipio del Cantón. Se construye la cancha de básquet, con todos sus implementos; son sus directores durante este lapso, los Rvdos. Padres: Néstor Herrera, Ernesto Valencia, José Luje, César Valarezo, Alonso Guerrero; como Maestros los señores: Narciso Cerda, Marina Carrillo, Mercedes Montenegro, José Duque, Medardo Madrid y muchos otros jóvenes graduados en el prestigioso Normal Rural “Belisario Quevedo”.

En el Mes de octubre de 1965, ingresan a la escuela dos maestros fiscales, en reemplazo de dos maestros particulares; los que ingresan son lo señores Walter Tovar y Marcelo Bassante.

El Rvdo. Padre Benigno Morales, quien se halla de párroco en reemplazo del fallecido padre Jorge Noroña, encarga la dirección de la escuela al Sr. Walter Tovar.

El 22 de febrero de 1969, la escuela con sus maestros, hasta ese entonces particulares, se fiscaliza completamente y de esta manera pasa a depender del estado en el año de 1971, la escuela pasa a ser adscrita al colegio Normal “Belisario Quevedo”.

El 6 de noviembre de 1973, el señor Director Walter Tovar, junto con el profesorado que labora en la Escuela, hacen gestiones ante el Ilustre Municipio del Cantón, para alcanzar la donación de un lote de terreno; y, ante el Señor Presidente de la República, para la construcción de nuestro edificio; gestiones que

son favorablemente atendidas. En este mismo año, se gestiona la creación del jardín de infantes, diligencia que se hace cumplida realidad.

Los trabajos de la nueva construcción se empiezan a realizar en el mes de junio de 1973 a cargo del D.E.C.E. Se inauguran el local, con la presencia del señor Presidente de la República, el 28 de mayo de 1974; fecha desde la cual, el nuevo local se halla en funcionamiento en el barrio oriente de la ciudad.

En el año de 1975, se forman paralelos en primer grado y se incrementa una maestra, la Sra. Julieta Luzuriaga.

### **2.1.3. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN: ESCUELA DEL IPED “ANTONIO ARISTARCO JÁCOME”**

Por resolución ministerial el 14 de Enero de 1976, se crea la escuela de demostración “Antonio Aristarco Jácome” en honor a un notable poeta y pedagogo pujilense autor del Himno de San Buenaventura de Pujilí; funciona como una dependencia complementaria del Instituto Pedagógico “Belisario Quevedo”.

Este plantel tiene como objetivo básico la realización de las prácticas de demostración para los alumnos maestros.

Posteriormente con la expedición del nuevo reglamento para los Institutos Normales, el 11 de junio de 1985, la escuela se torna en Experimental Pedagógica, destinada a experimentar métodos, procedimientos, técnicas y otros procesos didácticos convirtiéndose en un verdadero laboratorio pedagógico.

#### **2.1.4. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA CREACIÓN: ESCUELA FISCAL “PEDRO VICENTE MALDONADO”**

La escuela fiscal “Pedro Vicente Maldonado” nació a la luz del saber y la cultura el 18 de agosto de 1942, mediante ordenanza municipal bajo el impulso patriótico del muy Ilustre Consejo Municipal de Pujilí, prestigio por el eminente hombre público, Don Carlos Baquero, los concejales: Don César Francisco Naranjo, Don Kléber Limaico, Don Luís Rivadeneira, Don Manuel Proaño, Don Luís Segovia Lema y Capitán Alberto Tamayo Alvear, actuando como secretario el Sr. José Alfonso Peñaherrera Jácome.

La naciente escuela tuvo como primer director al prestigioso educador Don Julio Cerda Jácome y el cuerpo de colaboradores, los maestros normalistas.

El texto de la ordenanza municipal, tomando del libro respectivo de los archivos es el siguiente:

- Que la población escolar residente en la parroquia matriz del cantón, es numerosa.
- Que la ciudad apenas cuenta con una sola escuela fiscal de niños para atender a la educación primaria.
- Que es urgente e imperiosa necesidad la creación y funcionamiento de otra escuela.

A los trece años de vida institucional, el personal docente en vista de la situación económica por la que tuvieron que atravesar, hicieron gestiones consecutivas para que pasara a pertenecer directamente al Ministerio de Educación en calidad de

Escuela Fiscal, este propósito se cristaliza con la ayuda eficaz del notable pujilense y hombre público Don Luís Maldonado Tamayo, legislador por la Provincia de Cotopaxi, quien a más de hacer constar la partida presupuestaria, consigue además que la escuela lleve el nombre del Ilustre riobambeño Dr. Pedro Vicente Maldonado.

El 18 de febrero de 1966, por Resolución Ministerial N° 511 es declarada en calidad de escuela Anexa al Normal “Belisario Quevedo” de este cantón.

El periodo de fructífera labor educativa es de 55 años

#### **2.1.5. SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA ESCUELA FISCAL “9 DE OCTUBRE”**

La escuela viene de funcionar desde el 2 de octubre de 1919 como femenina, vespertina, fiscal, primaria y completa utilizando métodos impositivos memoristas verbalistas, enciclopedistas, dogmáticos independientes de la realidad del entorno social, económico político y cultural pero de una gran vocación laica y sentido de responsabilidad.

Bajo la conducción de la Sra. Pastora Coronel en el año de 1944 la escuela es seleccionada como anexa al Instituto Pedagógico, en ese entonces Normal Rural para cumplir con el rol de orientadora de práctica docente que entregue al Ecuador nuestros profesionales.

El 22 de octubre de 1962, el Ilustre Consejo Municipal de Pujilí se traslada el taller de corte y confección a la escuela anexa 9 de Octubre, el mismo que gradualmente fue independizándose de la municipalidad para convertirse parte del plantel bajo el auspicio del Ministerio de Educación junta general de defensa del



Artesano y el Ministerio de Trabajo. Desde entonces viene a formar maestras de corte y confección logrando, unas poner sus propios talleres, otras trabajando en talleres y otras en fábricas, mientras la mayoría no ejerce su profesión por falta de mercado ocupacional.

El año lectivo 1970 - 1971 la escuela se convierte en mixta por entenderse que la coeducación es una relación normal en el mundo social.

La escuela de Práctica Docente 9 de Octubre y el centro de formación Artesanal 14 de Octubre vienen a funcionar 84 y 53 años respectivamente por separado en sujeción a las leyes y reglamentos educativos.

Las dos instituciones dependen de la: Junta Nacional de Defensa del Artesano, Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo, mientras que la escuela esta bajo la administración del Ministerio de Educación.

## **2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

### **APLICADA AL SUPERVISOR DE LA ZONA**

#### **2.2.1 ¿SEGÚN SU APRECIACIÓN QUÉ TIPO DE LIDERAZGO EJERCEN LOS DIRECTORES DE LA ESCUELAS URBANAS DE PUJILÍ ?**

- En ocasiones, y por conveniencia aplican un liderazgo autocrático. El Sr. Supervisor desconoce la realidad en la que se desenvuelven las escuelas de la ciudad, puesto que el término autocrático significa imposición autoritarismo, situación que no es así.

#### **2.2.2 ¿CONSIDERA QUE LA EDAD ES UN FACTOR DECISIVO PARA EJERCER UN LIDERAZGO POSITIVO?**

- La edad no es un factor predominante, cuando se sienten cansados y renuentes al cambio perdiendo el liderazgo y tornándose en rutina.

El Sr. Supervisor no considera que la edad es factor predominante para perder el liderazgo, cuando se torna en rutina.

#### **2.2.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA DEBE TENER UN DIRECTOR PARA EJERCER UN LIDERAZGO POSITIVO?**

- Ser cumplidor con lo que dispone la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio. El Sr. Supervisor manifiesta que la principal características que debe tener un director (a) es cumplir con la Ley de Carrera Docente.

**2.2.4. ¿QUÉ SE RECOMIENDA A LOS DIRECTORES PARA TOMAR DECISIONES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DOCENTE?**

- Los Sres. directores tienen que ser comunicativos, nada autoritarios, no obrar por amistad, que sean tomadas las decisiones en sentido democrático.
- El Sr. Supervisor recomienda a sus directores que debe ser, comunicativos para tomar decisiones, no ser autoritarios ni permitir un facilismo por amistad, deben ser democráticos.

**2.2.5. ¿CONOCE ACERCA DE CONFLICTOS ENTRE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS CENTRALES DE PUJILÍ CON LOS MAESTROS DE LAS INSTITUCIONES?**

- Conflictos ningunos que conozca la supervisión.
- De acuerdo a la respuesta del Sr. Supervisor no existen conflictos dentro de las escuelas centrales de Pujilí.

**2.2.6. ¿CREE USTED QUE LA EXAGERADA PERMANENCIA EN EL CARGO DISMINUYE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO?**

- Sí, pierde el liderazgo ya que con el pasar de los años se vuelve rutinario y pierde la responsabilidad de sus maestros. De acuerdo a la pregunta planteada si pierde el liderazgo cuando a estado mucho tiempo en el cargo por que con el paso de los años se vuelve monótono, rutinario y no hay ese incentivo de superación, porque ante la ley esa persona es eterna hasta que él se jubile o renuncie.

## 2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES (AS) DE LAS ESCUELAS URBANAS DE PUJILÍ.

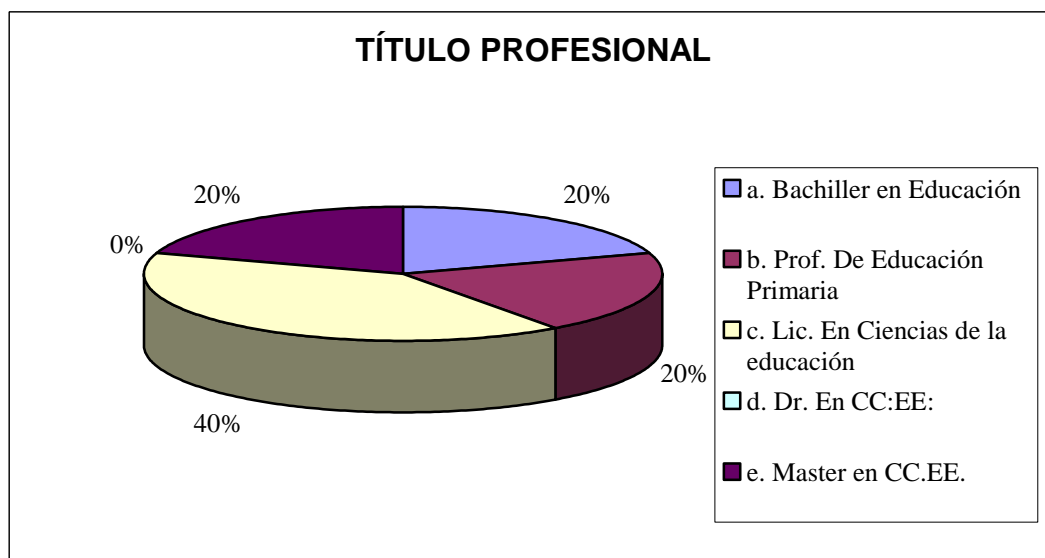
### 2.3.1. ¿EL TÍTULO PROFESIONAL DE MÁS ALTO NIVEL QUE USTED POSEE ES?

**TABLA N° 1**

OPCIÓN	F	%
a. Bachiller en Educación	1	20
b. Prof. De Educación Primaria	1	20
c. Lic. En Ciencias de la educación	2	40
d. Dr. En CC:EE:		
e. Master en CC.EE.	1	20
f. Otro	5	100

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 1**

Del total de directores de las escuelas urbanas de Pujilí el 20% es Bachiller en ciencias de la educación el 20 % Dr. En ciencias de la educación, el 40% es licenciado (a) en ciencias de la educación y el 20% en master en ciencias de la educación

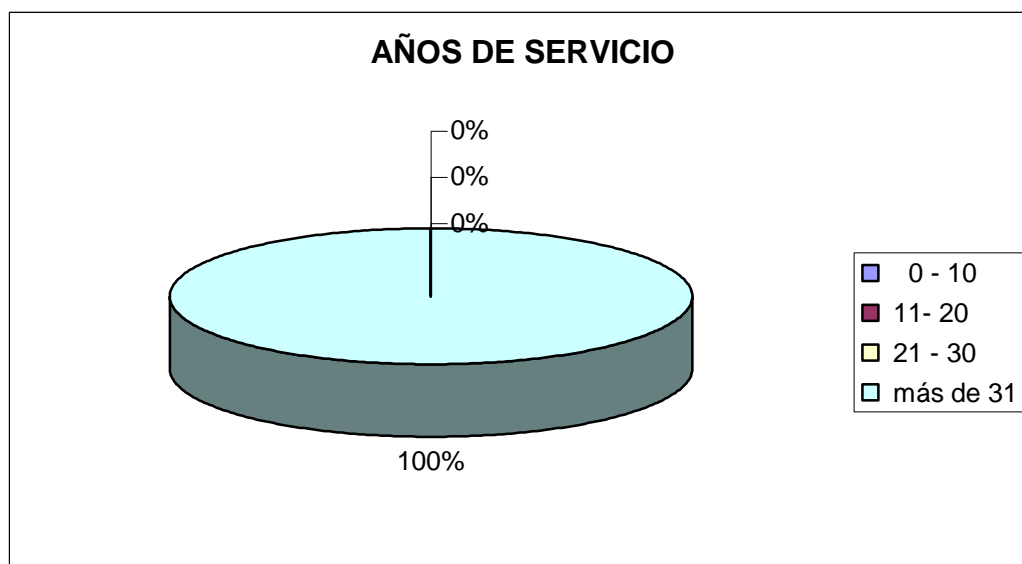
Analizando los resultados, nos damos cuenta que todavía hace falta que se preparen los directores en su gran mayoría, para que puedan dirigir con altura su función

### 2.3.2. ¿CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE USTED?

AÑOS	F	%
0 - 10	0	0
11- 20	0	0
21 - 30	0	0
más de 31	5	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Directores

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 2**

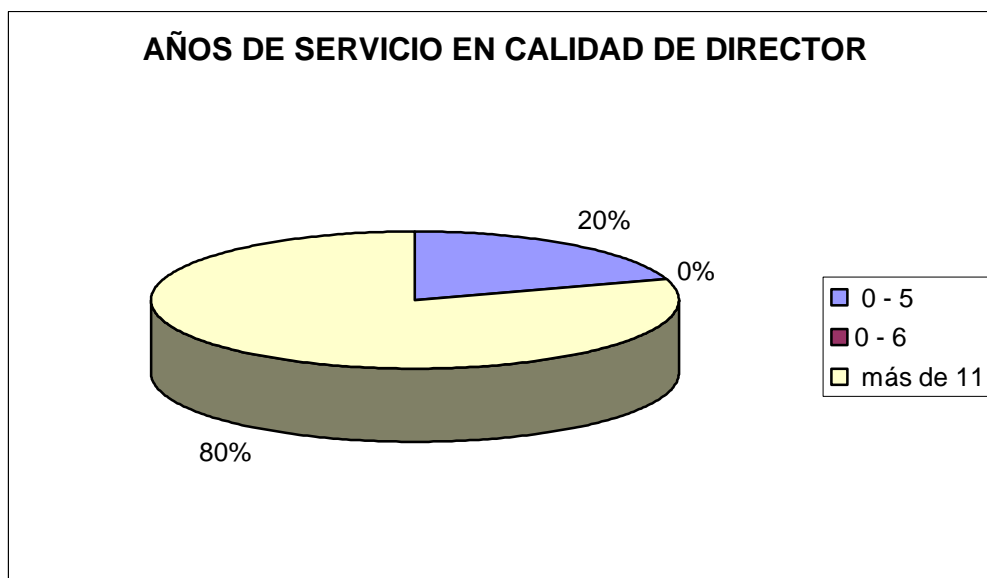
Del total de directores de las escuelas urbanas de Pujilí, el 100% tienen más de 31 años de servicio. De los resultados obtenidos todos los directores tienen una gran experiencia en el desempeño de su labor como docente, los mismos que tiene una edad avanzada.

**2.3.3. ¿CUÁNTOS AÑOS DE SERVICIO TIENE USTED EN CALIDAD DE DIRECTOR?**

<b>AÑOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0 - 5	1	20
0 - 6	0	0
más de 11	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 3**

Del total de directores , el 20% tiene entre 0 – 5 año como calidad de director y el 80% tiene más de 11 años de servicio como director.

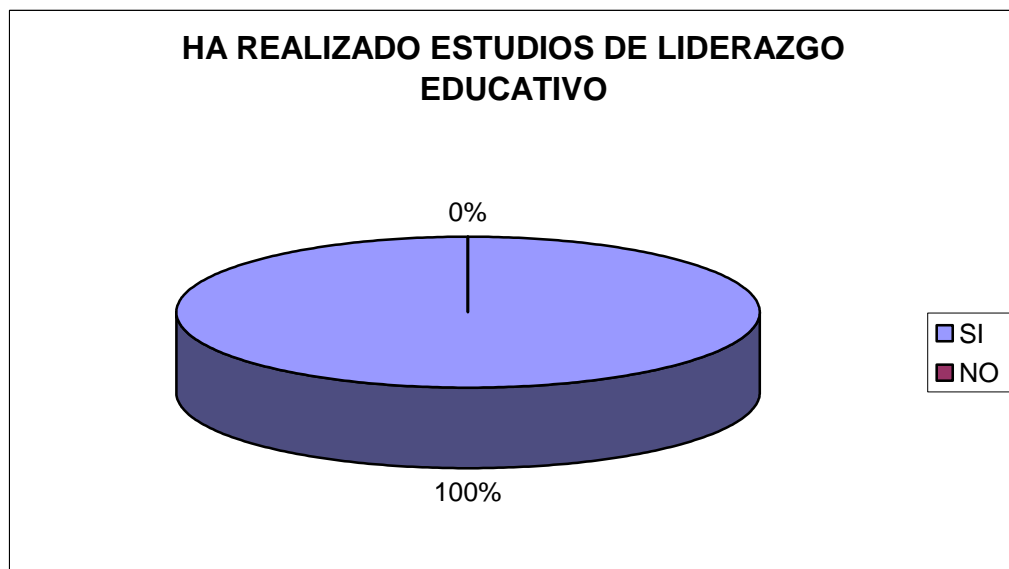
De los resultados obtenidos, la mayoría de directores han administrado y dirigido la institución durante varios años.

### 2.3.4. ¿HA REALIZADO ESTUDIOS ACERCA DE LIDERAZGO EDUCATIVO?

OPCIONES	F	%
SI	5	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Directores

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 4**

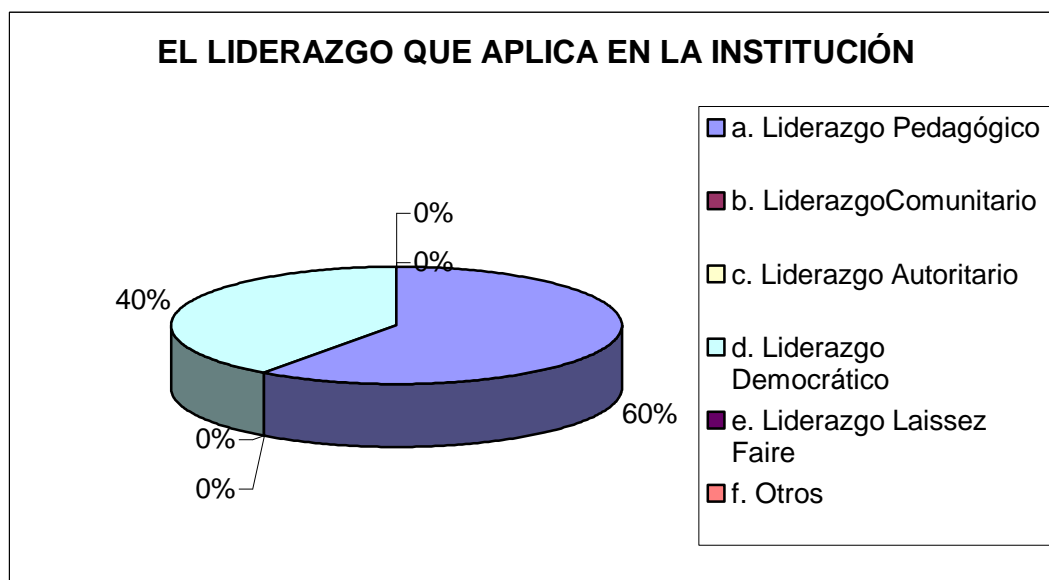
Del total de directores, el 100% si ha realizado estudios de liderazgo educativo. De los resultados obtenidos se determina que todos los directores han estudiado liderazgo educativo ya que esto es de vital importancia para el desarrollo y progreso de sus instituciones en la cual labora.

**2.3.5. ¿EL LIDERAZGO QUE USTED PRÁCTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO ES?**

<b>LIDERAZGO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Liderazgo Pedagógico	3	60
b. Liderazgo Comunitario	0	0
c. Liderazgo Autoritario	0	0
d. Liderazgo Democrático	2	40
e. Liderazgo Laissez Faire	0	0
f. Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 5**

Del total de directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí, el 60% practica el liderazgo democrático. De los resultados obtenidos la mayor parte de directores en la administración de sus establecimientos practican el liderazgo pedagógico.

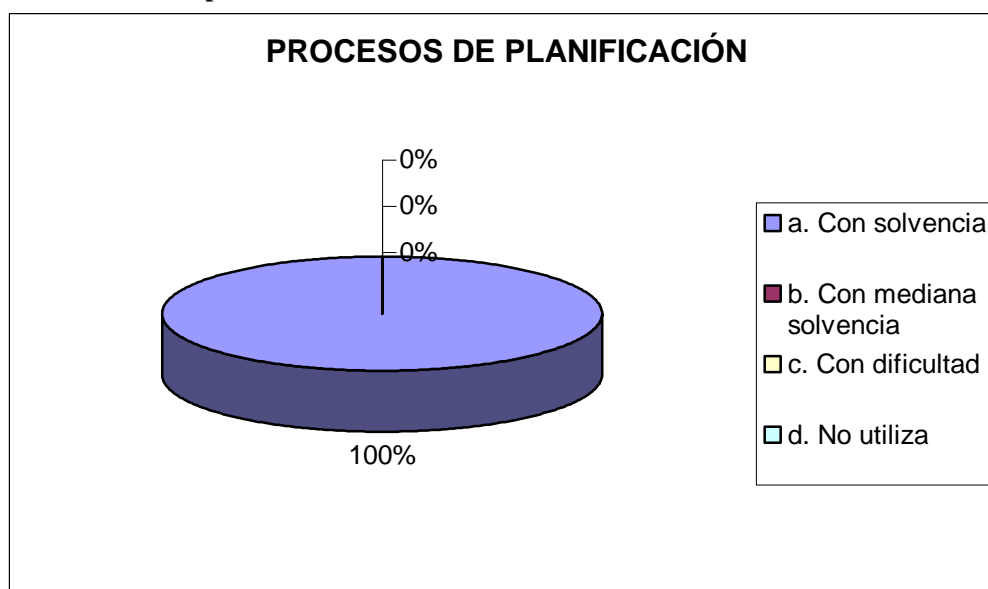


**2.3.6. ¿UTILIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?**

<b>PROCESOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Con solvencia	5	100
b. Con mediana solvencia	0	0
c. Con dificultad	0	0
d. No utiliza	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 6**

Del total de directores, el 100 % utiliza los procesos de planificación educativa con solvencia.

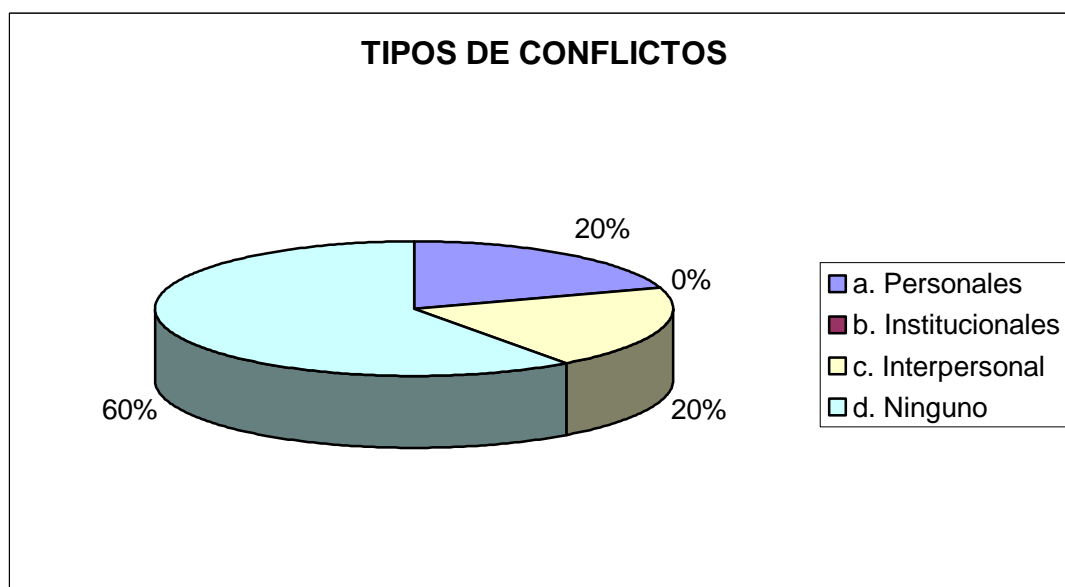
De los resultados obtenidos, todos los directores planifican las actividades con solvencia ya que de esta manera obtendremos una mejor educación.

**2.3.7. ¿QUÉ TIPOS DE CONFLICTOS EXISTE EN SU CENTRO EDUCATIVO?**

<b>CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Personales	1	20
b. Institucionales	0	0
c. Interpersonal	1	20
d. Ninguno	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 7**

Del total de docentes encuestados, el 20% existe conflictos personales, 20% interpersonales, 60% ningún conflicto en la institución.

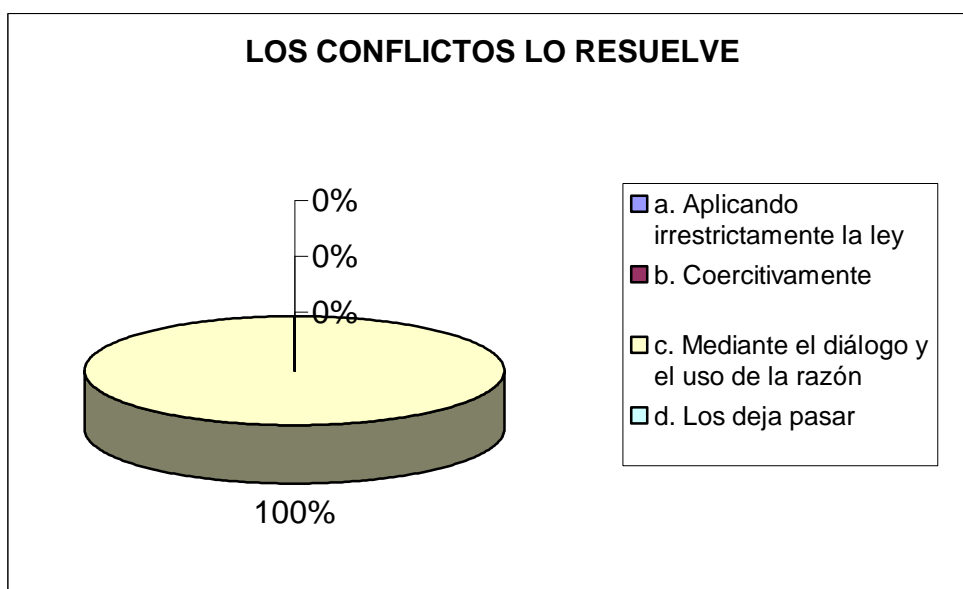
De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de docentes responden que no existe ningún conflicto en la institución que labora.

### 2.3.8. ¿LOS CONFLICTOS LO RESUELVE?

<b>CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Aplicando irrestrictamente la ley	0	0
b. Coercitivamente	0	0
c. Mediante el diálogo y el uso de la razón	5	100
d. Los deja pasar	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 8**

Del total de encuestados, el 5 % de conflictos que se dan en la institución se resuelve mediante el diálogo y uso de la razón.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de directores responden que la institución cuando hay conflictos se los resuelve mediante el diálogo y uso de la razón.

### 2.3.9. ¿ES PARTIDARIO (A) DEL TRABAJO EN EQUIPO?

OPCIONES	F	%
a. Siempre	5	100
b. A veces	0	0
c. Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Directores

Elaboración: Grupo de Tesis

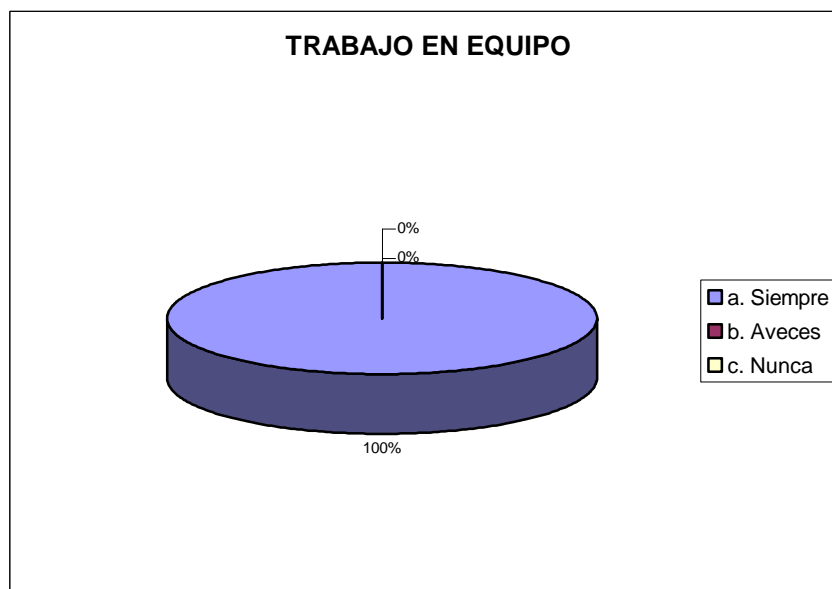


GRAFICO N°. 9

Del total de encuestados, el 5% responden que siempre están trabajando en equipo.

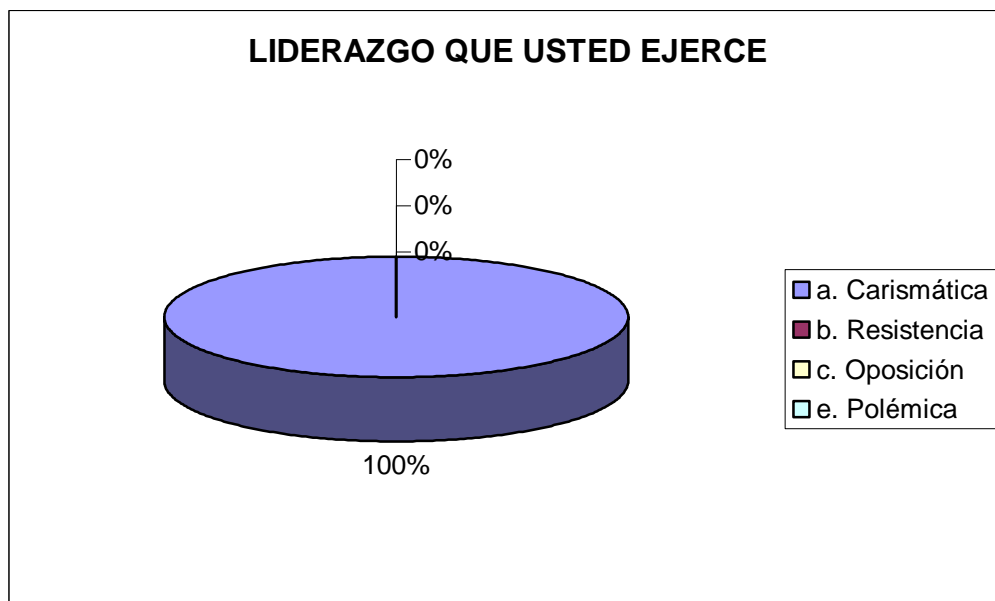
De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de directores trabajan mancomunadamente.

### 2.3.10. ¿EL LIDERAZGO QUE USTED EJERCE TIENE?:

CUALIDADES	F	%
a. Carismática	5	100
b. Resistencia	0	0
c. Oposición	0	0
e. Polémica	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Directores

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 10**

Del total de los 5 directores encuestados, el 100% de los mismos son carismáticos, oponentes a la resistencia, renuentes a la polémica.

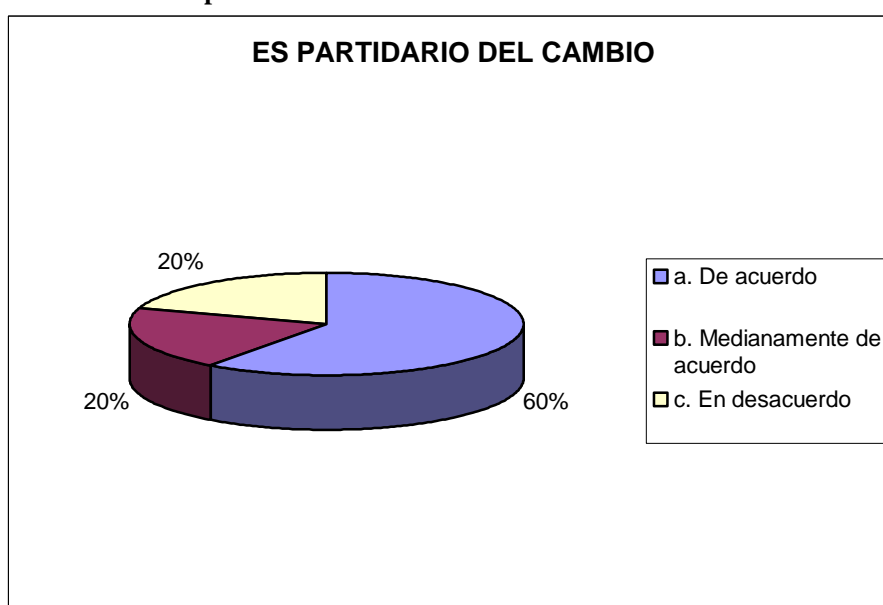
Analizando el resultado quiere decir que todos los directores aparentemente no tienen indicios de ser jefes, autoritarios, serios, o mostrar un despotismo hacia los alumnos, los docentes, peor aún a los señores padres de familia y comunidad.

**2.3.11. ¿ES PARTIDARIO (A) DEL CAMBIO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. De acuerdo	3	60
b. Medianamente de acuerdo	1	20
c. En desacuerdo	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 11**

Interpretando los resultados, 3 docentes que representa el 60%, manifiestan que están de acuerdo, 1 docente que representa el 20%, dice que esta medianamente de acuerdo, y 1 maestro que representa el 20%, nos dice que está en desacuerdo.

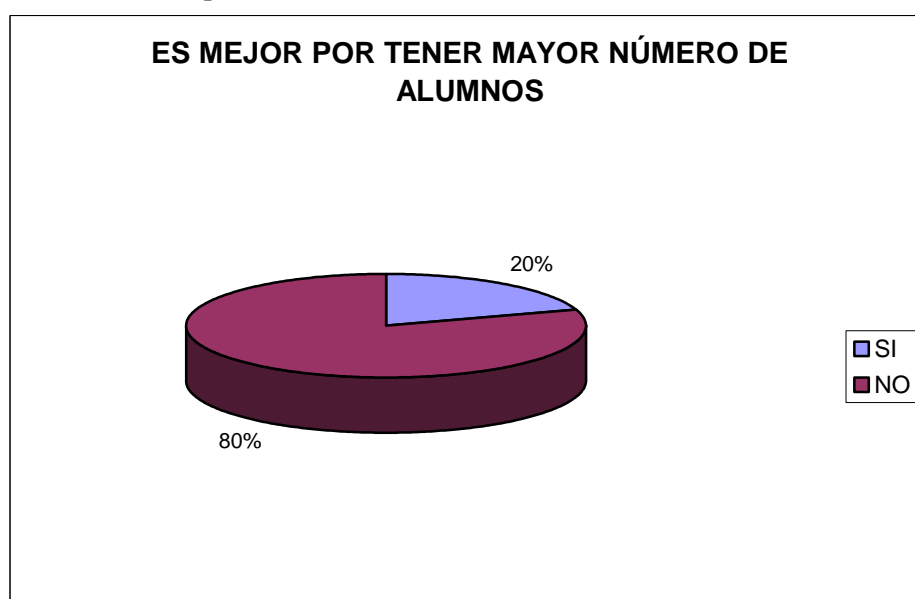
Analizando esta pregunta con el resultado la mayor parte de los docentes quieren el cambio, en lo referente a que se renové los conocimientos de cómo podemos administrar, o dirigir una institución educativa, por otro lado manifiestan que no es necesario modificar lo aprendido sino más bien centrarse en lo que se esta realizando.

**2.3.12. ¿CONSIDERA QUE UN CENTRO EDUCATIVO ES MEJOR POR TENER UN GRAN NÚMERO DE ALUMNOS?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
SI	1	20
NO	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 12**

En las instituciones se les realiza una pregunta en donde los (as) directores (as) en un 20% que corresponde a un director manifiesta si, que es mejor una institución teniendo mayor número de alumnos, y en un 80% que corresponde a cuatro directores dicen que no es mejor una escuela por tener muchos alumnos.

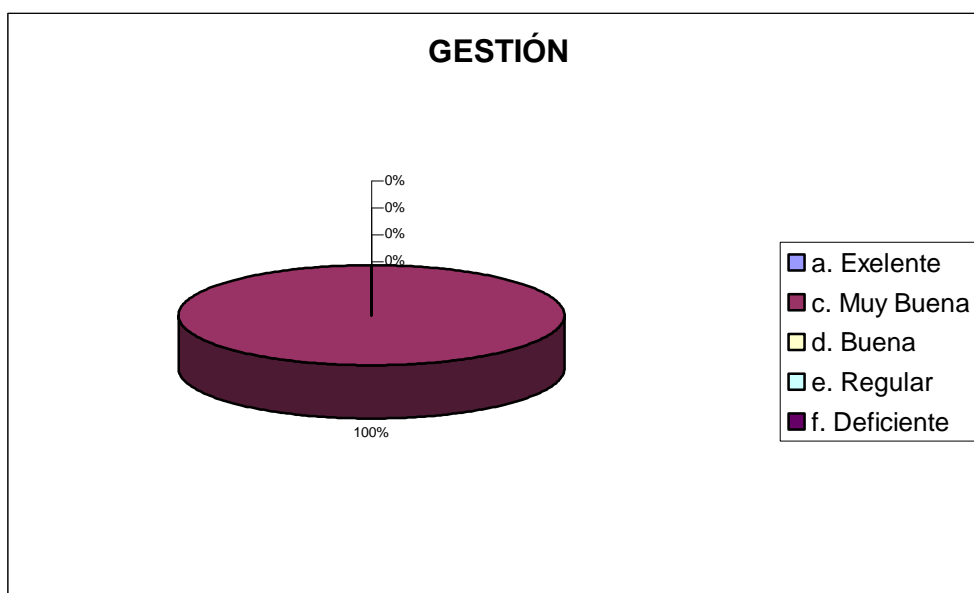
Analizando este resultado nos damos cuenta que la mayoría de los directores no están de acuerdo que una institución es mejor por tener muchos alumnos, sino más bien por realizar bien la enseñanza aprendizaje y el fruto que se va sacando.

### 2.3.13. ¿QUÉ CALIFICATIVO LE DARÍA A SU GESTIÓN?

<b>GESTIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Exelente	0	0
c. Muy Buena	5	100
d. Buena	0	0
e. Regular	0	0
f. Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Directores

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 13**

De todos los encuestados, el 100% que corresponde a los 5 directores de las escuelas contestan que se ha realizado una muy buena gestión en cada una de las instituciones.

En donde concluimos que en estas instituciones es todo de maravilla en vista que todo se realiza en favor de la niñez y la educación de los mismos.



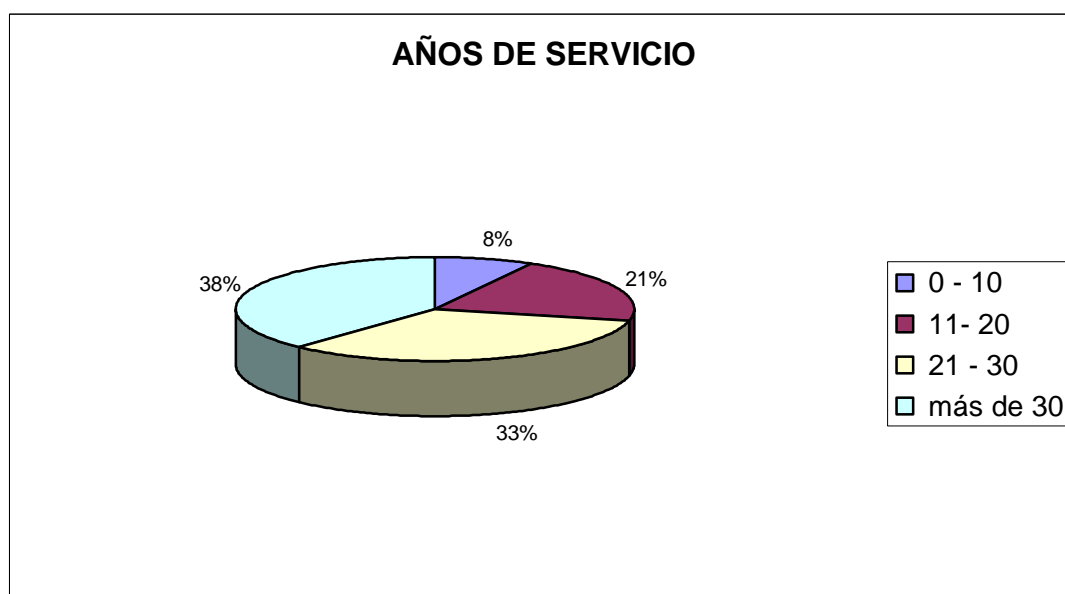
## 2.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.

### 2.4.1. ¿AÑOS DE SERVICIO A LA EDUCACIÓN?

AÑOS	F	%
0 - 10	7	8
11- 20	18	21
21 - 30	29	33
más de 30	33	38
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 1**

Del total de docentes encuestados, el 8% tiene entre 0 – 10 años de servicio, el 21% tiene entre 11 – 20 años de servicio, el 33% ha trabajado entre 21 – 30 años en el magisterio, y el 38% ha laborado más de 30 años.

De los resultados se desprende que la mayoría de los profesores de las escuelas urbanas de Pujilí tiene una gran experiencia docente, sin embargo aquellos se encuentran en una edad avanzada.

#### 2.4.2. ¿HA REALIZADO CURSOS DE LIDERAZGO EDUCATIVO?

OPCION	F	%
SI	41	47
NO	46	53
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 2**

Del total de docentes de encuestados, el 47% si a realizado cursos de liderazgo y el 53% no a realizado cursos de liderazgo.

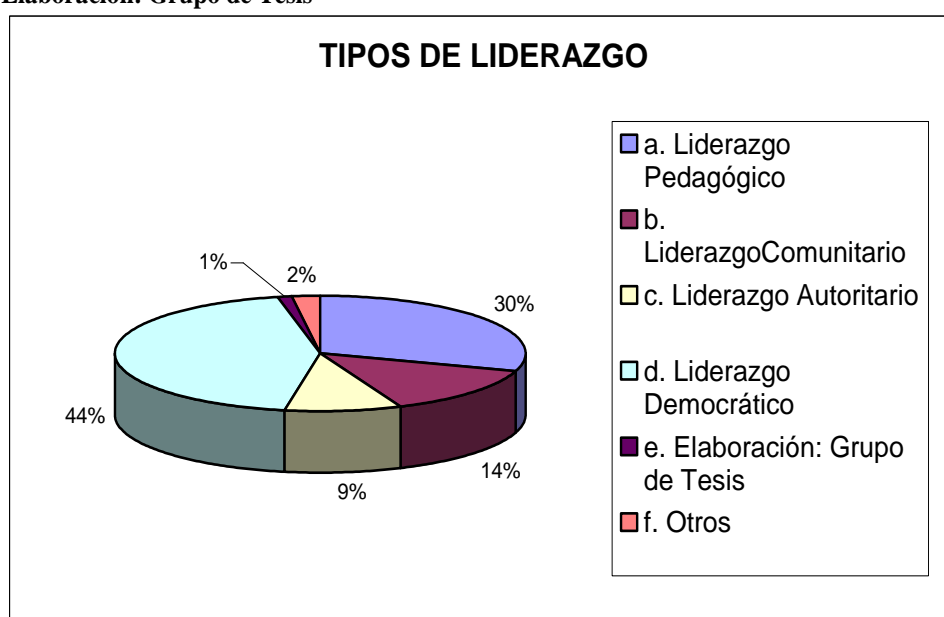
De los resultados obtenidos determinados que es importante que todos los docentes realicen estos cursos el mismo que les ayudará en su labor educativa, desprendiendo que la mayor parte de los educadores necesitan estar al tanto de cómo dirigir un grupo en especial a los alumnos.

**2.4.3. ¿CUÁL DE ESTOS TIPOS DE LIDERAZGO EJERCE CON MÁS FRECUENCIA EL DIRECTOR DE SU ESCUELA?**

a. Liderazgo Pedagógico	26	30
b. Liderazgo Comunitario	12	14
c. Liderazgo Autoritario	8	9
d. Liderazgo Democrático	38	44
e. Elaboración: Grupo de Tesis	1	1
f. Otros	2	2
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 3**

El total de docentes encuestados para saber el tipo de liderazgo que ejerce su director manifiesta que, el 30% pone en práctica el liderazgo pedagógico, el 14% el liderazgo comunitario, el 9% el liderazgo autoritario, el 44% el liderazgo democrático, el 1% laissez faire, y entre otros el 2%.

De los resultados obtenidos, los docentes para saber el tipo de liderazgo que ejerce su director el que más se aplica es el liderazgo democrático, con un porcentaje alto esto indicaría que los directores están llevando en buen estado a sus instituciones, en donde la calidad de la educación sería de excelencia, cosa que no es así.

#### 2.4.4. ¿EL DIRECTOR DEL ESTABLECIMIENTO TOMA DECISIONES ACERTADAS?

OPCIONES	F	%
a. Siempre	38	44
b. A veces	47	54
c. Nunca	2	2
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 4**

Del total de docentes encuestados, el 44% manifiestan que el director toma decisiones, el 54% a veces y el 2% nunca toma decisiones.

De los resultados obtenidos se puede decir que la mayor parte de los docentes determinan que a veces toman decisiones acordes a la situación y una gran parte manifiestan que sus decisiones son muy acertadas.

#### 2.4.5. ¿EL DIRECTOR DE SU ESCUELA ES PLANIFICADOR?

OPCIÓN	F	%
SI	74	85
NO	13	15
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 5**

Del total de docentes encuestados determinan que, el 85% si planifica y el 15% no lo hacen.

De esto se desprende que la mayor parte de los directores son grandes planificadores, con la finalidad que exista una buena administración y conducción en la institución.

#### 2.4.6. ¿QUÉ CONFLICTOS TIENE CON SU DIRECTOR?

CONFLICTOS	F	%
a. Personales	8	9
b. Pedagógicos	8	9
c. Ninguno	71	82
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis

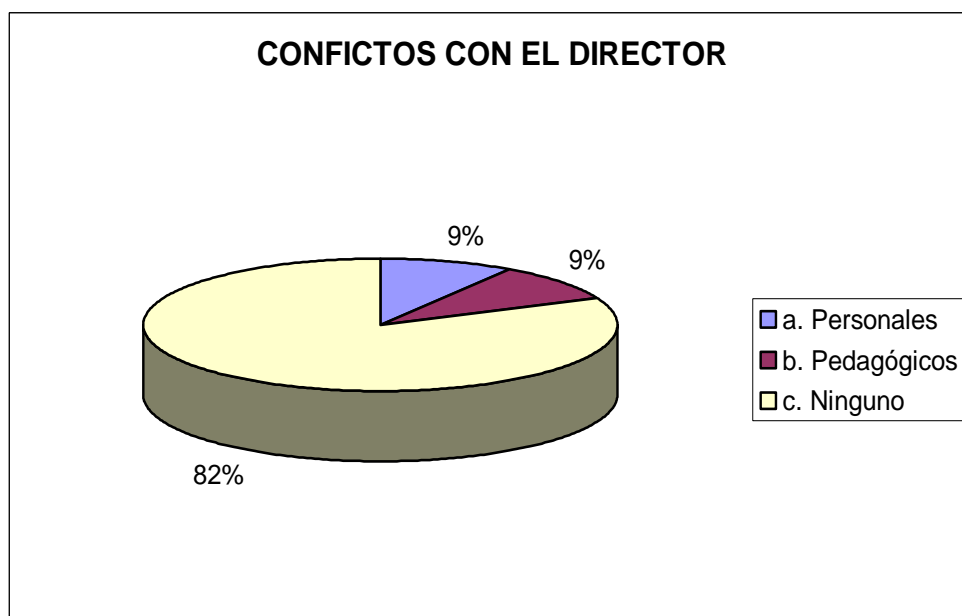


GRAFICO N°. 6

Del total de docentes encuestados, el 9% tiene conflictos personales, el 9% tienen conflictos pedagógicos y el 82% no tiene conflictos con el director.

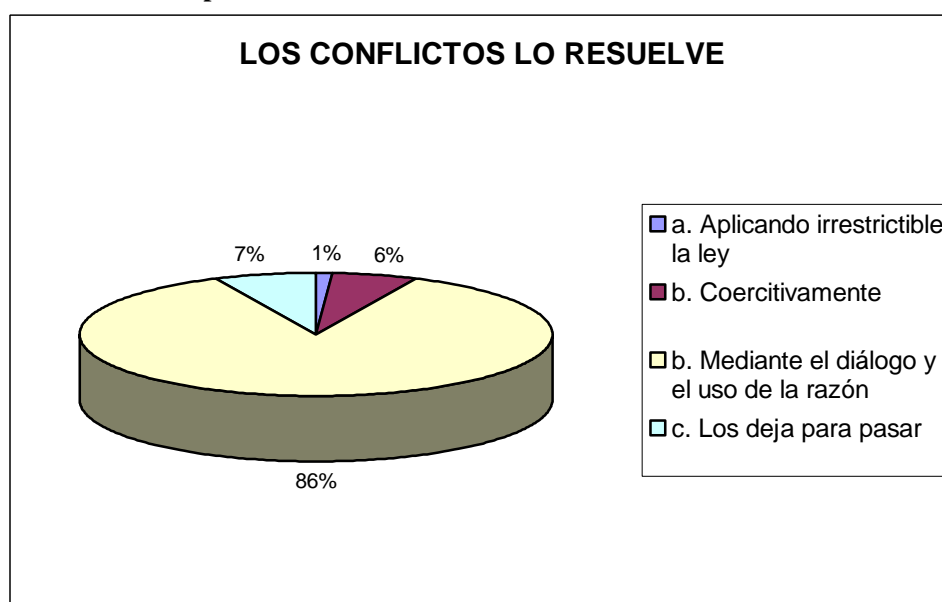
De los resultados obtenidos determinan que los docentes no tienen ningún conflicto con el director de su institución en la que trabaja.

**2.4.7. ¿EL DIRECTOR DE SU ESTABLECIMIENTO RESUELVE LOS CONFLICTOS?**

<b>CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Aplicando irrestrictible la ley	1	1
b. Coercitivamente	5	6
b. Mediante el diálogo y el uso de la razón	75	86
c. Los deja para pasar	6	7
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**FUENTE: Docente**

**Elaboración: Grupo de Tesis**



**GRAFICO N°. 7**

Del total de docentes encuestados determinan que, el 1% el director aplica irrestrictamente la ley, el 6% coercitivamente, el 86% lo resuelve mediante el diálogo, y el 7% lo deja pasar por alto.

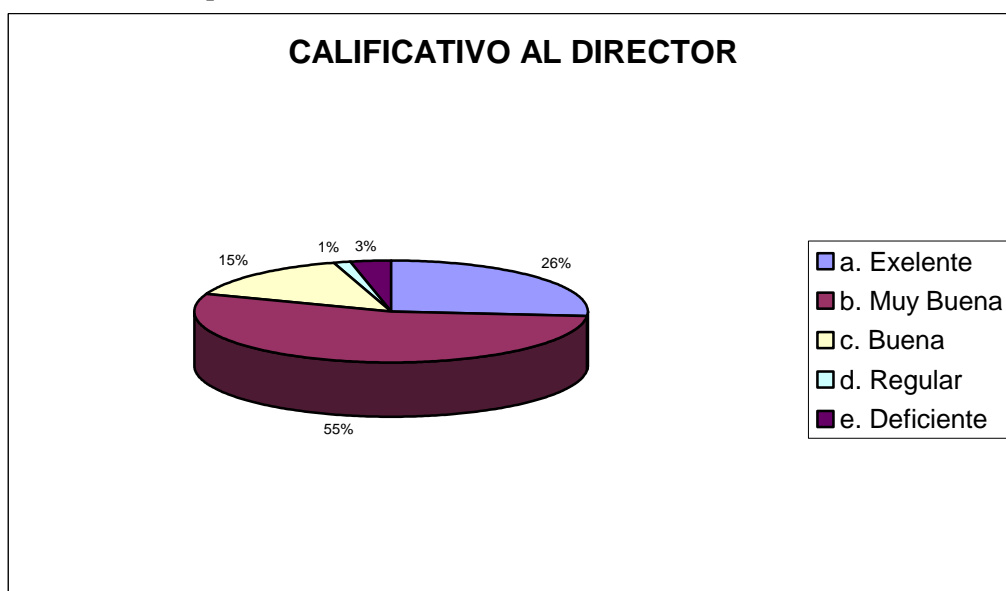
De los resultados obtenidos se puede manifestar que la mayor parte de los directores resuelve los conflictos mediante el diálogo y el uso de la razón.

**2.4.8. ¿QUÉ CALIFICATIVO LE DARÍA AL DESEMPEÑO DE SU DIRECTOR /A?**

<b>CALIFICATIVO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Exelente	23	26
b. Muy Buena	47	54
c. Buena	13	16
d. Regular	1	1
e. Deficiente	3	3
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Docentes

**Elaboración:** Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 8**

Del total de docentes encuestados se ha obtenido los siguientes resultados, el 26% manifiestan que su director es excelente, el 54% muy bueno, el 15% bueno, el 1% regular, el 3% deficiente.

Del resultado obtenido la mayoría de docentes manifiestan que su director desempeña muy bien sus funciones.



#### 2.4.9. ¿ES PARTIDARIO (A) DEL TRABAJO EN EQUIPO?

OPCIONES	F	%
a. Siempre	53	61
b. A veces	30	34
c. Nunca	4	5
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis

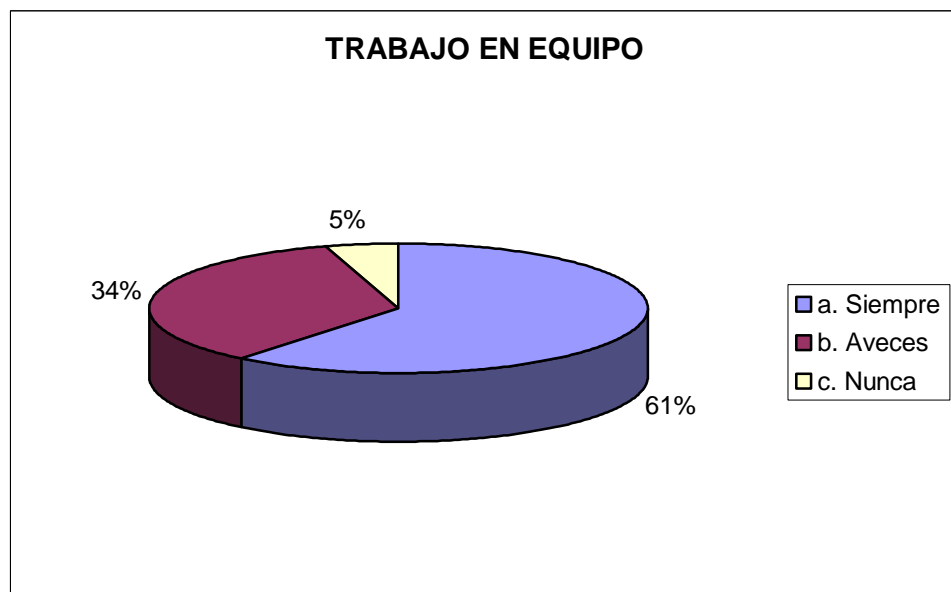


GRAFICO N°. 9

El total de docentes encuestados se desprende que, el 61% trabajan en equipo, el 34% a veces y el 5% nunca.

De los resultados obtenidos los docentes manifiestan que siempre están trabajando en equipo para el adelanto de la institución.

#### 2.4.10. ¿EL DIRECTOR DE SU ESCUELA POSEE?

CUALIDADES	F	%
a. Carismática	69	79
b. Resistencia	12	14
c. Oposición	4	5
d. Indiferencia	2	2
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Directores

Elaboración: Grupo de Tesis

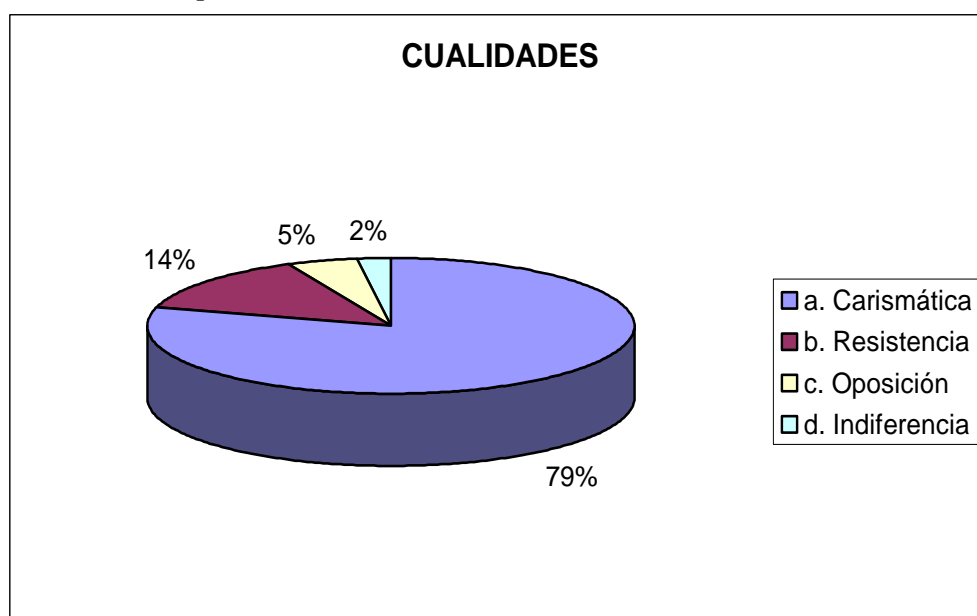


GRAFICO N°. 10

Del total de docentes encuestados manifiestan que sus directores son carismáticos en un 79%, el 14% es resistente al cambio, el 5% se oponen a su preparación, y el 2% demuestran indiferencia a ciertas actividades a desarrollar dentro y fuera de la institución.

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de docentes manifiestan que el director demuestra una actitud carismática a todo el ente educativo.

#### 2.4.11. ¿ES PARTIDARIO DEL CAMBIO EN LA DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO?

OPCIÓN	F	%
SI	74	85
NO	13	15
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 11**

Del total de docente encuestado, el 85% manifiestan que si se debe cambiar al director y el 15% no aceptan el cambio.

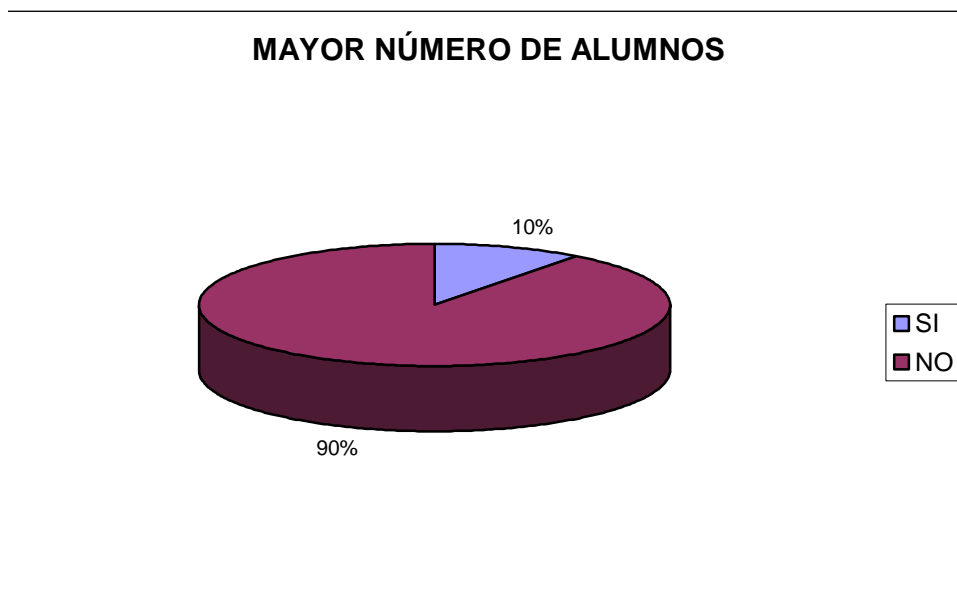
De los resultados obtenidos de los docentes determinan la mayoría si desean que exista una oxigenación en la dirección de la institución.

**2.4.12. ¿CONSIDERA USTED QUE UN CENTRO EDUCATIVO ES MEJOR POR TENER UN GRAN NÚMERO DE ALUMNOS?**

SI	9	10
NO	78	90
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

FUENTE: Docentes

Elaboración: Grupo de Tesis



**GRAFICO N°. 12**

El total de docentes encuestados, el 10% manifiestan que si es mejor una institución por tener mayor número de alumnos y el 90% contestan que no es mejor una institución por tener mayor número de alumnos.

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de docentes responden que una institución no se le considera que sea mejor por tener un mayor número de alumnos sino por el resultado que se obtiene, ósea que el alumno pueda desenvolverse con toda claridad en la sociedad.

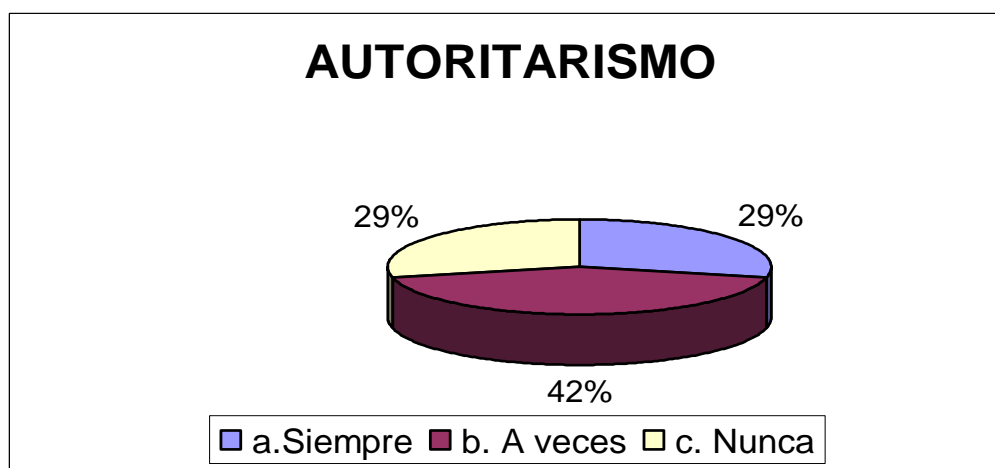
## 2.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS AUXILIARES DE SERVICIO.

### 2.5.1. ¿CREE USTED QUÉ SU DIRECTOR ES AUTORITARIO (A)?

OPCIÓN	F	%
a.Siempre	2	25
b. A veces	3	50
c. Nunca	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio

**Elaboración:** Grupo de tesis



**GRAFICO N° 1**

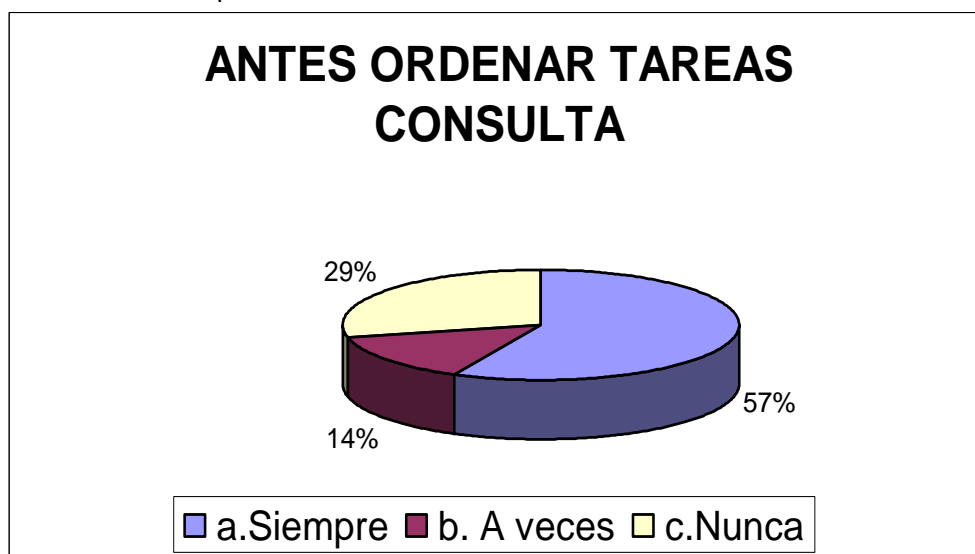
Del total de auxiliares de servicios encuestados, el 25% manifiesta que siempre en su director (a) existe autoritarismo, el 50% a veces y el 25% que nunca, de los resultados se desprende que la mayoría de directores de las escuelas son autoritarios por lo que se recomienda cambiar.

**2.5.2. ¿ANTES DE ORDENAR ALGUNA TAREA LES CONSULTAN A USTEDES?**

a.Siempre	4	62
b. A veces	1	13
c.Nunca	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio

**Elaboración:** Grupo de tesis



**GRAFICO Nº 2**

Del total de auxiliares de Servicios encuestados, el 62 % manifiesta que siempre el director les consulta antes de ordenar alguna tarea, el 13% a veces y el 25% nunca.

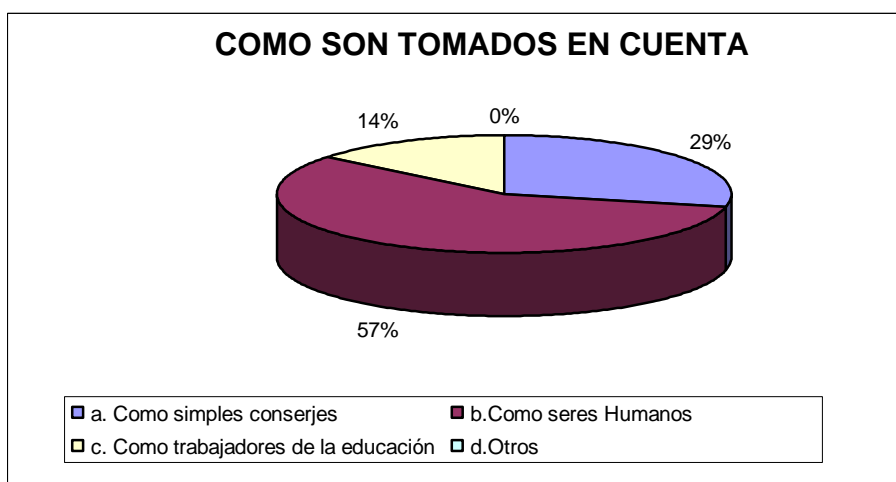
De los resultados se desprende que la mayoría de directores si se les consulta antes de ordenar alguna tarea a los auxiliares de servicios, es decir si son comunicativos.

### 2.5.3. ¿CÓMO SON TOMADOS EN CUENTA?

<b>OPCIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Como simples conserjes	2	25
b. Como seres Humanos	4	62
c. Como trabajadores de la educación	1	13
d. Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio

**Elaboración:** Grupo de tesis



**GRAFICO Nº 3**

Del total de auxiliares de servicio encuestados, el 25% manifiesta que los directores de las escuelas les toman en cuenta como simples conserjes, el 62% como seres humanos y el 13% como trabajadores de la educación. De los resultados se desprende que la mayoría de directores les toma en cuenta a los auxiliares de servicios como seres humanos lo cual es importante.

#### 2.5.4. ¿SU DIRECTOR ES?

OPCIÓN	F	%
a.Jefe	4	62
b.Líder	3	37
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Auxiliares de servicio

Elaboración: Grupo de tesis



GRAFICO Nº 4

Del total de auxiliares de servicios encuestados, el 62,5% manifiesta que el director es jefe y el 37,5% que es líder. De los resultados se desprende que la mayoría de directores los auxiliares de servicio los consideran que son jefes.

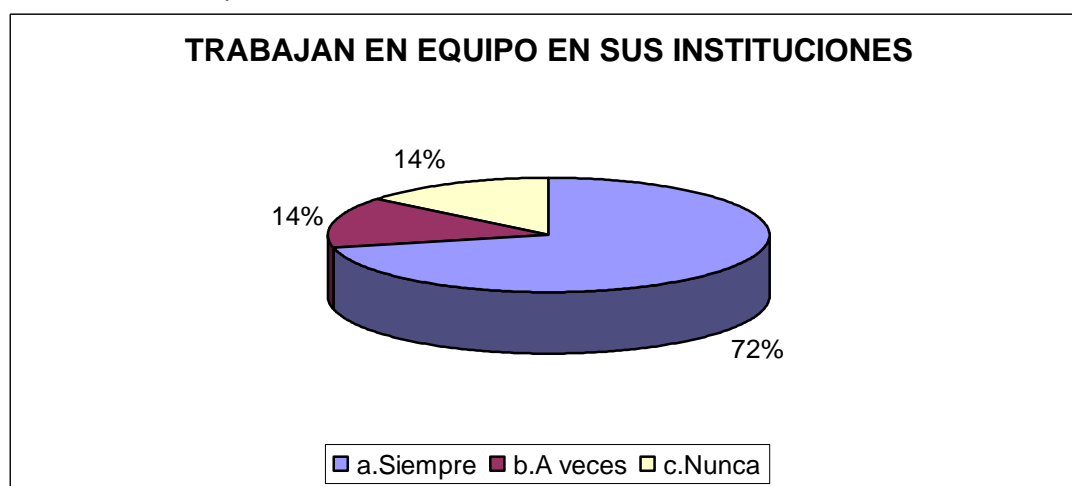


### 2.5.5. ¿EN SU INSTITUCIÓN TRABAJAN EN EQUIPO?

OPCIÓN	F	%
a.Siempre	5	75
b.A veces	1	12,5
c.Nunca	1	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio

**Elaboración:** Grupo de tesis



#### GRAFICO Nº 5

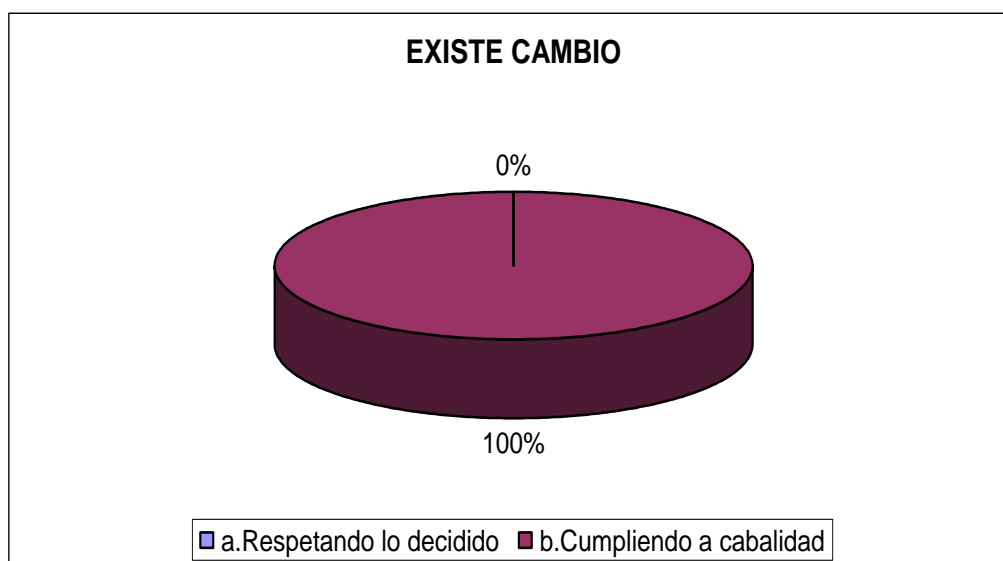
Del total de auxiliares de servicio encuestados, el 75, % manifiesta que si trabajan en equipo siempre, el 12,5% que a veces y el 12,5 nunca. De los resultados dependiendo la mayoría de instituciones si trabajan en equipo, lo cual es importante para el buen funcionamiento de las mismas.

**2.5.6. ¿CÓMO AYUDARÍA A SU INSTITUCIÓN PARA QUE EXISTA UN CAMBIO?**

a.Respetando lo decidido	0	0
b.Cumpliendo a cabalidad	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio

**Elaboración:** Grupo de tesis



**GRAFICO Nº 6**

Del total de auxiliares de servicio encuestados, el 100% manifiesta para que exista un cambio en la institución, ayudaría cumpliendo a cabalidad con una responsabilidad.

De los resultados dependiendo el total de auxiliares de servicio están dispuestos a cumplir a cabalidad con sus funciones, con el fin de ayudar a un cambio en su institución.

**2.5.7. ¿CREE QUÉ UNA INSTITUCIÓN ES MEJOR POR TENER GRAN NÚMERO DE ALUMNOS?**

Si	2	25
No	5	75
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Auxiliares de servicio  
**Elaboración:** Grupo de tesis



**GRAFICO Nº 7**

Del total de auxiliares de servicio encuestados, el 25% manifiesta que una institución es mejor por tener gran número de alumnos y el 75% dice que no es mejor por su número de alumnos.

De los resultados desprendidos de la encuesta, la mayoría de auxiliares de servicio manifiesta que, una institución no es mejor por tener un gran número de alumnos lo cual es importante ya que en la educación busca la calidad no la cantidad.

## **2.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

En el proyecto de tesis se planteó la siguiente hipótesis “La falta de liderazgo de los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí incide directamente en la toma de decisiones”.

La siguiente información obtenida en la investigación de campo permite su verificación:

- Empezaremos diciendo que una institución no es mejor por tener muchos alumnos sino por los resultados que ofrecen aquellos, situación que no ocurre como se lo esperaba.
- Cuando los directores no dan el mismo trato a todos por igual dejan de ser líderes, porque esta sectorizando su institución y discriminando a los recursos humanos.
- La capacitación de los directores no es constante, manteniéndose en un conformismo total, en su gran mayoría.
- La mayoría de las escuela urbanas de Pujilí, tienen directores con mucha experiencia y edad avanzada pues en vez de producir educación de calidad están inmersos en la mediocridad.
- De esto nace que el director pierda liderazgo por estar mucho tiempo en su cargo, volviéndose monótono y rutinario.
- Por último, y para culminar la comprobación de la hipótesis, y el por qué de la necesidad de una posible solución; manifiestan los docentes que son partidarios que en sus establecimientos exista el cambio de directores (as) para que se oxigene la institución, y salga de la rutina.

Los resultados presentados permiten comprender que el liderazgo de las autoridades incide en la toma de decisiones para llevar a la institución a brindar una educación de calidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se concluye que por conveniencia se aplican un liderazgo autocrático, dándonos a entender que nuestras autoridades les falta ética para poner en práctica su función.
- También se puede decir que, por la exagerada permanencia en el cargo se pierde el liderazgo, ya que con el pasar de los años se vuelve rutinario.
- Se puede decir, que casi todos los directores han realizado estudios de liderazgo educativo pero no se lo pone en práctica, en donde se manifiesta implantar un liderazgo democrático y pedagógico.
- Se concluye que la totalidad de directores se autoevalúan como muy buena su gestión en la institución educativa, pero ojo, en gestión de bienes muebles y edificaciones, pero no en lo pedagógico.
- Los docentes han tenido poca participación en cursos acerca de liderazgo, en vista que sus autoridades no los han realizado.

- La gran mayoría de docentes indican no tener problemas con el director de la escuela, porque hasta el docente peca de un conformismo, el dejar hacer y el dejar pasar.
- Por último los directores (as) de las escuelas al personal de servicio lo ve como inferior no como un miembro de su institución.

### **RECOMENDACIONES**

- ✓ Que los directores (as) y profesores se sinceren porque la educación es la que está pagando estas actitudes.
- ✓ Que sea alternada cada 4 años la designación de un director de escuela con el fin de generar nuevas ideas
- ✓ Poner en práctica los conocimientos acerca de liderazgo que manifiestan tener los directores.
- ✓ Que exista gestión pedagógica, capas que los señores profesores(as) tengan acceso a una innovación de sus conocimientos y a los adelantos de la nueva era pero en forma gratuita.
- ✓ Desarrollar procesos de capacitación acerca de liderazgo con la participación conjunta de la comunidad educativa.

- ✓ Promover en los docentes y auxiliares de servicio una actitud carismática en el trabajo diario.
  
- ✓ Poner en práctica la PROPUESTA de la presente investigación.
  
- ✓ Mantener y mejorar el nivel de gestión de las autoridades, que es valorada como muy buena.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **LIDERAZGO, CONDUCCIÓN Y CAMBIO INSTITUCIONAL PARA LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS URBANAS DE PUJILÍ**

##### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Esta propuesta es muy importante dentro del contexto social y global, el mismo que conlleva, a un circuito preciso en el mensaje, donde el receptor codifica y decodifica el mismo código. Esta instancia debe profesar todo tipo de institución, sea ésta, pública o privada puesto que éstas, no son muros de concreto, sino son entidades que abarcan un conglomerado humano; donde cada uno necesita de nuestro apoyo; consejo, para conseguir logros y metas a través del trabajo en equipo.

En el ámbito educativo vemos cada día presentarse necesidades que deben ser solucionadas mediante una conducción y gestión eficaz de las autoridades educativas, tal aspiración requiere de autoridades de las instituciones educativas que tengan cualidades de líderes dispuestos a trabajar por el desarrollo de procesos de transformación y cambio institucional.

Esta investigación pretende alcanzar un cambio actitudinal en los entes de la educación, llevándoles a estudiarse, exterior e interiormente, como personas, y profesionales, dándoles un manual de cómo ser líderes, como poder dar



alternativas de toma de decisiones, que conllevará a ser una nueva persona con un horizonte positivo.

La propuesta contiene los siguientes aspectos positivos:

- Qué es una institución.
- Lo invisible en las instituciones.
- Primer momento del diagnóstico.
- Identificación del problema.
- Planificación.
- Implementación de las vías de acción.
- La comunicación en la institución escolar.
- El líder educativo.
- Liderazgo educativo en la actualidad.
- La tarea de un líder en la organización que aprende.
- La comunidad educativa.
- Estilos de actualización de los directivos.
- La toma de decisiones y delegación de tareas.
- Lo que debe hacer un directivo

### **3.2. JUSTIFICACIÓN**

Tomando en cuenta las nuevas necesidades que se presentan en el ámbito educativo de acuerdo al desarrollo de la ciencia y la tecnología, y en relación con la realidad en la que se desenvuelven las instituciones educativas, consideramos urgente mejorar las capacidades que tienen las autoridades de las instituciones que han sido objeto del presente estudio, para alcanzar cualidades de líderes que conduzcan a los docentes, padres de familia, niños y la comunidad en su conjunto a un trabajo encaminado a la búsqueda de mejoras en la actividad académica de la institución que se encuentra bajo su conducción.

Una institución educativa conducida por un director con cualidades de líder estará en condiciones de crecer gracias a los conceptos y criterios con los que se llevará la conducción de la institución, reflejándose pronto en las actividades de trabajo conjunto de autoridades, docentes y padres de familia, en las gestiones realizadas en diferentes organismos e instituciones para conseguir mejorar la infraestructura, el equipamiento de talleres y laboratorios, los servicios básicos, la capacitación, elevar la relación entre la escuela y la comunidad, la búsqueda de soluciones a los problemas de la institución y la comunidad; lo que pronto será reconocido y valorado por los moradores que ven en la institución educativa de la comunidad su principal aliado para la búsqueda de soluciones a sus necesidades y estarán satisfechos de la educación que reciben sus hijos.

Está propuesta creemos que es muy factible de ponerlos en práctica, ya que los docentes sintieron la necesidad de un cambio actitudinal; por tal razón servirá de

mucho esta posible solución, que es este manual de liderazgo, donde está encaminado un visión y misión para los niños que son futuro de la Patria.

### **3.3. OBJETIVOS**

- Establecer un marco conceptual para la innovación educativa y el cambio institucional basado en un nuevo estilo de liderazgo.
- Viabilizar una alternativa de gestión escolar, ética y práctica de la enseñanza en una institución educativa.
- Ofrecer un mensaje a los directivos de las escuelas con el propósito de generar nuevas estrategias de trabajo desde una ética humanista.

### **3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **3.4.1.- ¿QUÉ ES UNA INSTITUCIÓN?**

Para poder transitar, intervenir, gestionar y aportar propuestas creativas en la institución, resulta necesario considerarlas como ámbitos históricos y construidos socialmente

La cultura escolar debe intervenir en forma decisiva e imprescindible en cuanto a su conocimiento, debe enfocarse la realidad en que se encuentra para ahí aportar con propuestas creativas e innovadoras para la institución.

Existen diversas instituciones que desempeñan diferentes actividades; cada una de ellas con su rol, estatus encaminados en beneficio del ser humano (Educandos).

### **3.4.2.- LO INVISIBLE EN LAS INSTITUCIONES**

Empezamos por la metáfora del paracaidista. De no se sabe donde; esto nos involucra que debemos tener una intersección entre lo individual y lo social. Los edificios no son instituciones, somos las personas quienes habitamos en ellas. A pesar de que podamos sufrir no debemos inmovilizarnos, seamos positivistas centrémonos en el siglo XX. La propuesta de revisar nuestra propia implicación en las instituciones, ser actores sociales involucrados y una institución debe transmitir; valores, creencias entre otras. Es la historia que cada uno debe recuperar y que debemos hurgar en las raíces de las mismas.

El mito funcional en las instituciones reincide más en lo que se juzga que sucedió que en los objetivos acontecidos, probablemente nos enfrentamos a un problema que no tiene explicación en el presente y que como respuesta obtendremos que siempre se hicieran así.

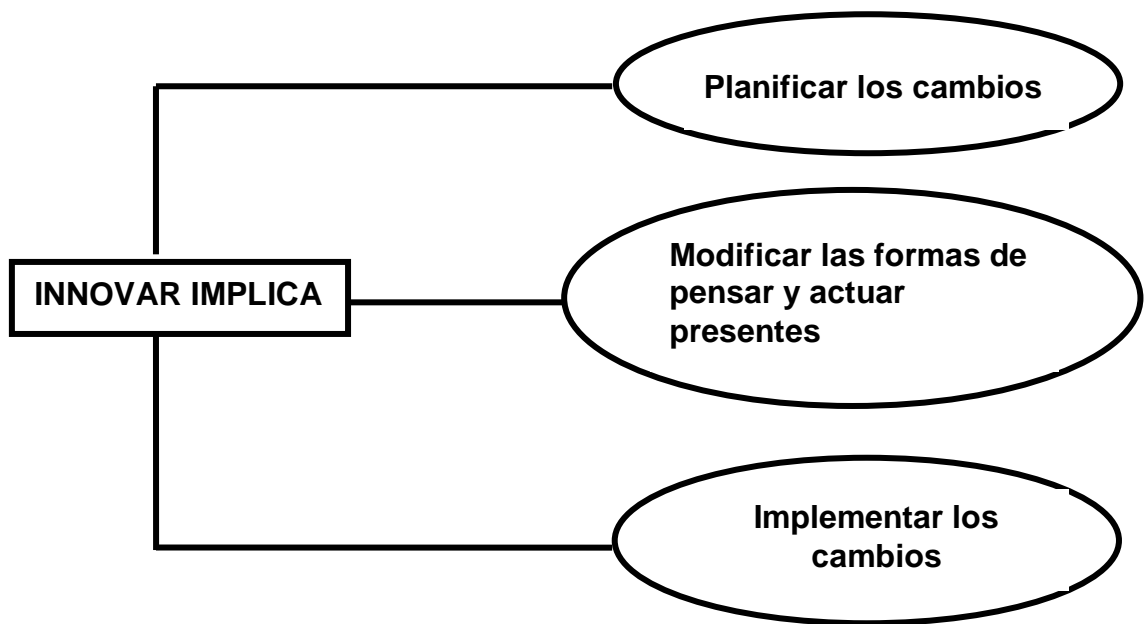
Muchas de las veces repetimos algo sin sentido que no queda claro para qué ni por qué se hace, pero, si indagamos en el pasado podemos identificar la respuesta o inicio del problema o a su vez la comprensión del mismo. Nos damos cuenta, pero, no lo modificamos y lo convertimos como un mecanismo. Deberíamos confrontar el pasado y construir el presente de la institución con bases consensuadas, la idea es no seguir en el pasado sino avanzar en el presente.

### **3.4.3. EL CAMBIO EN LA ESCUELA**

Los permanentes cambios y transformaciones que hoy en día se van dando, hacen que los hombres y mujeres tengan una progresiva actualización para estar acorde dentro de los objetivos institucionales. Las metas que ahí se orientan son de vital importancia para ellas y que estas no deben quedar en fórmula sino llevarlas a la práctica. En cada institución nos encontraremos con obstáculos en todo momento que conducen hacia la incorporación de la innovación de la escuela.

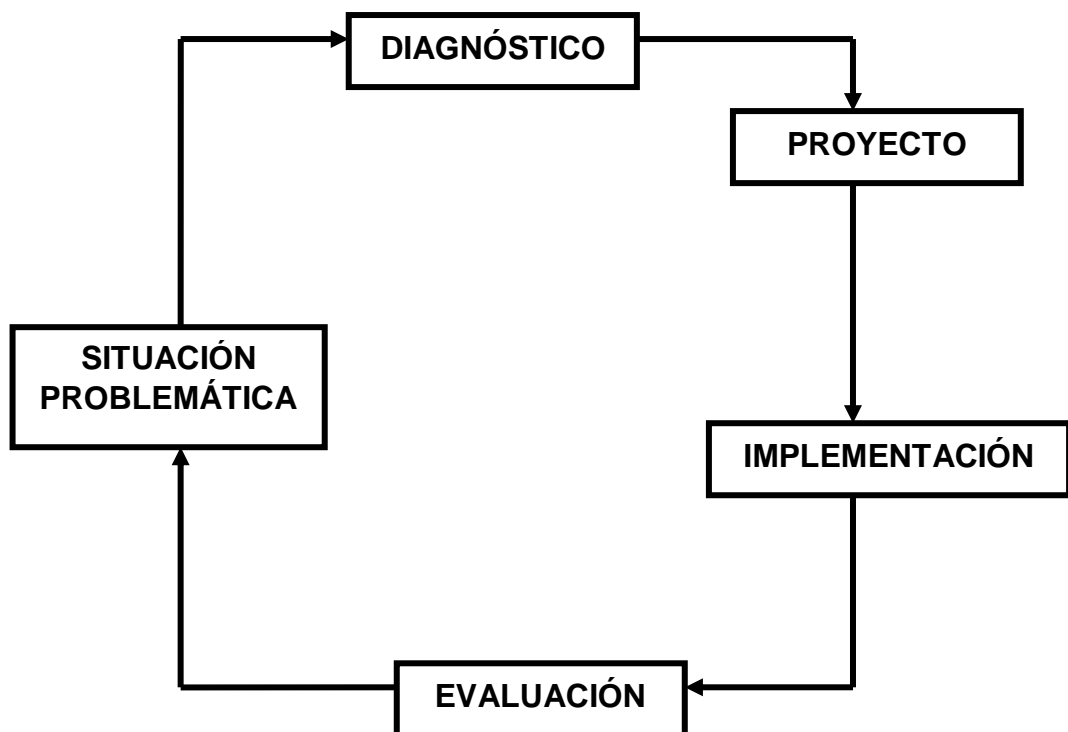
La planificación debe estar orientada en la realidad en que se encuentra la institución, con finalidad de buscar los caminos más viables que posibiliten prácticas innovadoras creando propuestas alternativas. La capacitación es un factor que contribuye en las innovaciones educativas, el cambio no resulta fácil por nuestras creencias. “Para poder innovar, resulta imprescindible llevar adelante una planificación de tipo estratégico, que tenga como punto de partida la identificación de problemas el establecimiento de metas claras y flexibles”

Todo esto debe estar encaminado según el diagnóstico, situación problemática, realización de un proyecto, la implementación del mismo y la evaluación que nos permita realizar los ajustes necesarios.



Tomado de: Escuela para maestros, enciclopedia de pedagogía práctica, Pág. 89

#### 3.4.4. PRIMER MOMENTO: DIAGNÓSTICO



Tomado de: Escuela para maestros, enciclopedia de pedagogía práctica, Pág. 90

El análisis debe ser exhaustivo para determinar las necesidades y problemas con el firme propósito de dar solución sin pérdida de tiempo. Decidimos efectuar un análisis cuando nos sentimos atrapados ante una normativa vigente.

La misión por la que fueron creadas las instituciones y el desconocimiento de las mismas obstaculizan el trabajo. Podemos tomar en cuenta las características de la institución y centrarnos en las posibles causas que generan el problema.

El trabajo del diagnóstico será arduo, pero de gran importancia en vista de que su información será de utilidad.

#### **3.4.5. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

En el momento de identificar los problemas se trata de analizar necesidades, evaluar los recursos y priorizar las urgencias. Resulta relevante crear las condiciones favorables para que las acciones se puedan llevar a la práctica.

Debemos crear programas de capacitación y perfeccionamiento interno que nos permita enfrentar los obstáculos que se presenten, los mismos que deben comprender de acuerdo a los objetivos, coherencia y acciones implementadas. Los actores deben sentirse convocados e involucrados identificando la situación y adentrándose en dicho cambio.

#### **3.4.6. PLANIFICACIÓN**

La planificación debe pensarse como una alternativa, como una imagen objetiva a la cual dirigirse, también debe establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo

con la finalidad de la construcción de una identidad institucional; Estos deben ser organizados en tiempos y espacios con adecuados canales de comunicación.

El primer paso que debemos dar es hacer algo productivo al respecto iniciando con una auto evaluación institucional implementando el cambio aunque encontremos resistencias a él, o aceptando las innovaciones que en la práctica lo ignoran.

### **3.4.7 CUARTO MOMENTO: IMPLEMENTACIÓN DE LAS VÍAS DE ACCIÓN**

Las estrategias y las vías de acción deben estar orientadas dentro del conjunto institucional, lo que permitirá la construcción de una identidad dentro del proyecto educativo.

En los objetivos planteados deben existir lazos para coordinar acciones en el trabajo cooperativo. Se debe apreciar las nuevas modalidades de trabajo y las diversas herramientas de evaluación.

La evaluación es la clave por que nos permite reconocer, modificar y realizar ajustes ya que siempre existirán obstáculos que no debemos desconocer.

Es fundamental el trabajo en el grupo, ya que ayudará que conozcan y participen para solucionar los problemas además ajustar lo planificado en el proceso llevado a cabo.



### **3.4.8.- LA COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Dentro de la educación comprendemos a la comunicación como algo más complejo que abarca más que los elementos tradicionales, intentamos adecuar palabras para que llegue el mensaje y muchas de las veces no logramos transmitir lo que deseamos; no es sencillo el tratar de comunicarse aunque debemos procurar que el mensaje sea claro decimos que es difícil, pero, eso no quiere decir que es imposible, claro que no todos pensamos igual.

Siempre la comunicación debe originarse para la solución de problemas que se originan en una institución pueden ser de distinto índole.

#### **3.4.8.1 Comunicación de la escuela con el contexto**

Está inmerso dentro de los problemas que se originan ya que busca alternativas para la problemática a través de actividades ingeniosas y creativas dentro del contexto.

#### **3.4.8.2.- Comunicación Institucional**

Constituye un factor esencial dentro de la institución, cuando en lugar de tratarse y analizarse una situación problemática se la desconoce lo único que se posibilita, es su surgimiento. El problema no se soluciona cuando se lo aborda. Así, aparece de otro modo y con otras características.

Debemos comprender en primer lugar ¿cuál es el problema?; constituye, una clave, ya que la comunicación debe darse en el momento que corresponde,

identificar y ejemplificar para llevar adelante la propuesta. Definir acciones que permiten solucionar, evaluar los cambios tomando resoluciones con la recolección de información. Evaluar y realizar ajustes después de definir el problema junto con los actores comprometidos a búsquedas de soluciones mediante los debidos canales de comunicación.

### **3.4.9.- EL LIDER EDUCATIVO**

**Según: PROF. BLOCK, (2004), dice:** “Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo XXI requiere del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas en su contexto. Quienes asuman este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos, y estar atentos a los cambios que la dinámica social trate aparejados” **Pág. 102**

Frente al siglo XXI tiene un compromiso muy grande en vista que debe abrirse campo, no solo dentro de la institución sino con los demás vínculos. Para eso debe tener conocimiento y visión grande hacia el futuro, ser capaz de indagar, cuestionar y problematizar todo esto para que contribuya al desarrollo del aprendizaje, tener equidad, justicia social y habilidades en el desempeño. La función de un líder educativo es de actitud y búsqueda para la innovación y el cambio en las prácticas cotidianas construye nuevas posibilidades dentro de la institución.

### 3.4.10.- LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ACTUALIDAD

<b>CUALIDADES DE LOS LÍDERES</b>	
<p>En lugar de pretender una mayor eficiencia, a partir de realizar “más de los mismo”, el líder planifica y concreta nuevas posibilidades no sólo en el interior, sino también en el exterior de las instituciones existentes.</p> <p>Cualidades personales de los líderes de equipos directivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos</li> <li>• Emprendedores</li> <li>• Sensibles y atentos a los cambios</li> <li>• Capacidad de construcción</li> <li>• Capaces de convocar a participar</li> <li>• Capacidad de previsión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistentes y dedicados</li> <li>• Flexibles</li> <li>• Capacidad de escuchar</li> <li>• Pacientes</li> <li>• Voluntariosos</li> <li>• Seguros de sí mismos</li> <li>• Creativos</li> <li>• Organizativos</li> <li>• Rigurosos</li> <li>• Saben mirar para ver y actuar</li> <li>• Capaces de delegar</li> <li>• Críticos</li> <li>• Contenedores</li> </ul>

Tomado de: Escuela para maestros, enciclopedia de la pedagogía práctica, Pág. 103

Un líder debe ser visionario para alcanzar las metas propuestas, su función y desenvolvimiento siempre debe estar latente para la innovación y el cambio para construir y lograr los propósitos institucionales.

El líder siempre tiene una organización a cargo y el equipo de personas que lo conforman deben contribuir con la visión para cumplir las misiones de un proyecto institucional; los mismos que deben realizar la creación de un sistema en el cual la información fluya y genere un nuevo conocimiento o comportamiento

organizativo frente a todos los contextos, turbulencias y frecuentes modificaciones; la disponibilidad que tengan para modificar las acciones necesarias es imprescindible.

#### **3.4.11.- LA TAREA DE UN LIDER EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

El rol que un líder posee, dentro de una institución, es detectar errores cometidos y corregirlos para alcanzar una organización más eficiente; Acciones que se emprenden en pos de lograrlo, esto no quiere decir que habrá un cambio global dentro de cada institución, es más se tratará en lo posible que no afecte de un modo negativo sino que posibilite a estimular el aprendizaje fomentando la capacidad de organización, siendo eficiente ante los parámetros y objetivos planteados. La idea es hacer cosas iguales pero mejores. El líder es quien debe cuestionar valores y normas además de una revisión y transformación profunda y si es necesario aplicar cambios radicales en cuanto al sistema de organización. Siempre y cuando el análisis sustente la acción, todo esto estimula a una organización que aprende.

<b>¿QUÉ HACER DESDE LA FUNCIÓN DEL LÍDERAZGO?</b>	
<b>Elaborar y ejecutar proyectos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a la comunidad educativa lo que ocurre.</li> <li>• Señalar el rumbo.</li> <li>• Movilizar y comprometer a la comunidad.</li> <li>• Identificar e implementar las estrategias de cambio.</li> </ul>
<b>Movilizar a la comunidad para formar una red facilitadora del proyecto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y desarrollar equipos de trabajo.</li> <li>• Comunicar el rumbo del proyecto.</li> <li>• Generar confianza en la comunidad.</li> <li>• Estimular a los equipos de trabajo.</li> </ul>
<b>Ejecutar el proyecto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer participar a todos los actores educativos.</li> <li>• Motivar y movilizar a las personas para que concreten sus tareas.</li> <li>• Estimular el debate interno en la comunidad.</li> <li>• Lograr el compromiso de todos para obtener los objetivos planteados.</li> <li>• Reorientar reiteradamente a los actores, hacia los objetivos planteados.</li> </ul>

Tomado de: Enciclopedia para los maestros de pedagogía práctica, Pág. 107.

### **3.4.12. LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

Está conformado por directivos, docentes, padres de familia, alumnos/as, personal administrativo y organizaciones representativas. Deben ser pensadores organizados, concebidos en su trabajo, involucrados en la determinación de tareas y responsabilidades con instrumento de tiempo y espacio para mejorar su funcionamiento. El equipo debe establecer acuerdos para determinar decisiones y tareas en su trabajo.

### **3.4.13.- ESTILOS DE ACTUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS**

Se puede establecer la siguiente clasificación:

- **Estilo Interpersonal**

Implica orientar la labor en relaciones informales y uso de redes de comunicación considerados los docentes como autónomos.

- **Estilo Administrativo**

El ejecutivo de la escuela, basado en el estilo administrativo industrial, a través de reuniones, comités y su comunicación a base de escritos, carpeta de comunicaciones, memorandum escritos.

- **Estilo Político**

Implica el reconocimiento de la política en la escuela.

- **Estilo Antagonista**

Aspira persuadir y convencer, los docentes toman distintas posturas, algunos desean participar, otros son incapaces de hacerlo, ofrece argumentos para emplear estrategias necesarias.

- **Estilo Autoritario**

Se preocupa en imponer; no reconoce las ideas de los otros evitando e ignorando la oposición, prima la tradición.

#### **3.4.14. LA TOMA DE DECISIONES Y DELEGACIÓN DE TAREAS.**

Para llegar a delegar tareas, hay que conocer las competencias y habilidades profesionales de los diversos actores, a fin de asignar las actividades que ellos puedan asumir

Algunos temores se presentan a la hora de delegar las tareas, si lo realizará, lo hará bien, sino tendrá consecuencias negativas para la institución.

El delegar, cómo asumir tareas, se aprende, aunque se requiere de tiempo, responsabilidad y sistematización para llevarlo adelante.

### 3.4.15. LO QUE DEBE HACER UN DIRECTIVO.

BLOQUES	TAREAS INHERENTES
<b>Relaciones personales,</b>  <b>Rol 1: Dirección de sí mismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La distribución del trabajo personal</li><li>• El autoconocimiento del estilo de directivo</li><li>• La reflexión sobre la práctica y la experimentación.</li><li>• La asunción de cambio de rol.</li><li>• El control y gestión acerca de los puntos personales.</li></ul>
<b>Relaciones interpersonales</b>  <b>Rol 2: Cabeza visible</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La representación de la institución frente a la comunidad</li><li>• Los ceremoniales.</li><li>• La firma de documentos.</li><li>• La convocatoria y la coordinación de reuniones.</li></ul>
<b>Rol 3: Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La atención a los padres.</li><li>• La estimulación de los miembros.</li><li>• La conformación de equipos de trabajo y de dirección.</li><li>• La intervención para la solución de conflictos y negociación entre pares.</li></ul>



<b>Rol 4: Enlace formal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incentivo para el desarrollo personal y profesional del equipo docente</li> </ul>
<b>Rol 5: Negociador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La interacción, el contacto y la relación con organismos, empresarios, medios de comunicación y otros.</li> <li>• Las actividades de intercambio.</li> </ul>
<b>Información y comunicación.</b> <b>Rol 6: Gestor de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción y el registro de información útil.</li> <li>• La transmisión de información-</li> </ul>
<b>Actividades centradas en la organización.</b> <b>Rol 7: Técnico en organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reflexión en torno a las necesidades frente a la constitución de los objetivos institucionales.</li> <li>• El diseño y el desarrollo de proyectos específicos.</li> <li>• La coordinación de los procesos de elaboración y desarrollo del P.E.I.</li> </ul>
<b>Rol 8: Gestor del Currículum.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La delegación de tareas y asignación de personas a lugares</li> </ul>
<b>Rol 9: Docente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción de sistemas de trabajo entre maestros.</li> <li>• La promoción de soluciones organizativas.</li> <li>• La planificación, desarrollo y evaluación de accionar docente.</li> </ul>
<b>Rol 10: Subalterno y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La redacción de escritos, notas, círculos y su posterior distribución.</li> <li>• La elaboración de estadísticas.</li> </ul>

<p><b>auxiliar.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cumplimentar los formularios.</li> <li>• La confección de archivos e inventarios.</li> </ul>
<p><b>Rol 11: Evaluar.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación interpersonal con los alumnos.</li> <li>• La relación con lo padres.</li> <li>• La puesta en práctica de actividades comunitarias (como comedores entre otros)</li> <li>• El análisis reflexivo y conjunto con el personal docente sobre las acciones concretadas.</li> <li>• La recolección de datos sobre el trabajo de la comunidad docente a fin de de analizarlos y proponer alternativas de mejoramiento.</li> <li>• El análisis con los docentes de los resultados con el trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.</li> </ul>
<p><b>Gestión de recursos.</b></p> <p><b>Rol 12: Gestor de recursos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción, la adquisición, el mantenimiento, la conservación y uso de recursos.</li> <li>• La promoción de de la mejora con respecto a las mejoras a las mejoras de salubridad y seguridad.</li> <li>• La promoción de un uso flexible del tiempo y espacio.</li> <li>• La elaboración de equipos de equipos de trabajo flexibles.</li> </ul>

<p><b>Rol 13: Promotor de cambio.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento de ideas innovadoras, la comunicación de experiencias de otros colegas y el fomento de procesos de cambio.</li> <li>• La consideración de propuestas de innovación y perfeccionamiento.</li> </ul>
<p><b>Rol 14: Promotor de cultura colaborativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comunicar a los docentes nuevos hábitos, costumbres y tradiciones de la institución, a fin de que se sientan implicados.</li> <li>• La creación de las prácticas habituales favorecedoras de la cultura que se pretenda implantar.</li> <li>• El facilitamiento de medios necesarios para los miembros de la escuela participen en la definición de objetivos institucionales y valores comunes.</li> </ul>
<p><b>Contingencias.</b></p> <p><b>Rol 15: Gestor de análisis e imprevistos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La búsqueda de lo requerido para la solución de problemas.</li> <li>• La sustitución de un docente que se enfermó.</li> <li>• El acudir a una cita imprevista.</li> </ul>

## PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACTIVIDADES	METAS	EJECUCION		RECURSO	EVALUACION
				TIEMPO	RESPONSABLE		
Mejorar las relaciones interpersonales mediante el diálogo franco y directo para fortalecer el clima institucional.	Mejoramiento de las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución adecuada del trabajo personal.</li> <li>- Asesoría y orientación en el trabajo escolar.</li> <li>- Participación unánime en actos sociales.</li> <li>- Reuniones de trabajo conjunto.</li> </ul>	90 % de mejoramiento.	Año lectivo 2006- 2007	Director (a) comisión de lo social.	.Reglamento a la Ley de Educación. .Reglamento a la Ley de Carrera Docente. Documentos de apoyo	Informe
Desarrollar un proceso de liderazgo que permita el crecimiento institucional que consolide un eficiente servicio a la comunidad educativa.	Fortalecimiento del liderazgo democrático. Información y comunicación oportuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estimulación permanente del trabajo docente.</li> <li>- Vinculación directa con el comité central de padres de familia.</li> <li>- Intervención oportuna para solucionar conflictos interpersonales en el ejercicio de la docencia.</li> </ul>	Cero conflictos interpersonales en el desarrollo del proceso docente.	Año lectivo 2006- 2007	Director (a)	Reglamento a la Ley de Educación . Manual de liderazgo.	Participativa y criterial

## PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACTIVIDADES	METAS	EJECUCION		RECURSO	EVALUACION
				TIEMPO	RESPONSABLE		
Viabilizar un proceso de información y comunicación oportuna a través de mensajes generados en la fuente para evitar tergiversaciones	Información y comunicación oportuna.	-Priorización de la información administrativa, académica, socio-cultural. - Organización del boletín. - Ubicación en cartelera (lunes).	Establecimiento de un boletín semanal con información esencial.	2006 - 2007	Director (a ) Secretario (a) Del consejo técnico	- Papel - Computador	Informes
Fortalecer la organización institucional a través de una adecuada planificación, ejecución, control y evaluación institucional	Mejoramiento de la organización institucional.	-Actualizar el organigrama institucional. - Rediseñar el plan estratégico. - Priorizar y elaborar los proyectos anuales - Designar comisiones responsables para la ejecución de proyectos - Monitorear la ejecución de proyectos - Evaluar logros	Cumplimiento del 90% de lo planificado para el año lectivo	2006 - 2007	Director (a ) Del consejo técnico Comisiones	- Plan estratégico - Proyectos	Informes

## PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACTIVIDADES	METAS	EJECUCION		RECURSO	EVALUACION
				TIEMPO	RESPONSABLE		
Estructurar el P E I (Proyecto Educativo Institucional) utilizando el esquema vigente para enrumbar la vida institucional.	Fortalecimiento del currículo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Realizar el diagnostico situacional (F. O. D. A)</li> <li>. Nombrar comisiones y asignar responsabilidades</li> <li>. Elaborar los componentes del P E I</li> <li>. Organizar el P E I</li> <li>. Socializar en plenaria</li> <li>. Aprobar en Consejo Técnico.</li> </ul>	Estructurar 100% el P E I	Primer trimestre del año lectivo 2006 - 2007	Director (a) Consejo Técnico. Comisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Esquema del P E I</li> <li>. Documentos de apoyo</li> <li>. Datos estadísticos</li> <li>. Reforma Curricular.</li> </ul>	Socialización del P E I en sesión de trabajo para corregir errores
Impulsar el mejoramiento, actualización e innovación del personal docente mediante procesos de capacitación para optimizar la labor educativa.	Mejoramiento, actualización e innovación docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación</li> <li>. Recabar información de eventos de capacitación</li> <li>. Designar a docentes para ser capacitados</li> <li>. Organizar la socialización de capacitaciones.</li> </ul>	90% de docentes capacitados.	Durante el año lectivo 2006 - 2007	Director. Organismos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Afiches</li> <li>. Agendas de capacitación</li> </ul>	Socialización de capacitaciones recibidas.

## PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACTIVIDADES	METAS	EJECUCION		RECURSO	EVALUACION
				TIEMPO	RESPONSABLE		
Aplicar un enfoque de evaluación contratado en el desarrollo de procesos para alcanzar la promoción, acreditación y certificación institucional	Optimización del proceso de evaluación de aprendizajes e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Preparar un proyecto de evaluación cuanti - cualitativa e institucional.</li> <li>. Planear un evento de capacitación.</li> <li>. Ejecutar el evento de capacitación.</li> <li>. Determinar consensos</li> <li>. Ejecutar los proyectos</li> <li>. Emitir resultados y socializarlos</li> </ul>	Estándar de evaluación: Muy buena.	Período 2006 - 2007	Director (a) docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Instructivos</li> <li>. Fichas de evaluación</li> <li>. Cuadros de resultados.</li> </ul>	Informes
Gestionar permanente-mente en organismos públicos y/o particulares la dotación de recursos para el desarrollo institucional.	Agilidad en la gestión de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Preparar oficios</li> <li>. Designar comisiones</li> <li>. Acudir ante los organismos públicos y /o particulares</li> <li>. Informar resultados.</li> </ul>	80% de eficiencia en las gestiones realizadas ante organismos.	Durante el período 2006 – 2007	Director (a) comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Material de oficina.</li> <li>Computador</li> </ul>	Informes de gestiones.

## PLAN OPERATIVO

OBJETIVO	ESTRATEGIA OPERATIVA	ACTIVIDADES	METAS	EJECUCION		RECURSO	EVALUACION
				TIEMPO	RESPONSABLE		
Incentivar y planificar el desarrollo del deporte, la recreación y la cultura como medio para vincular a la institución con la comunidad.	Promocionar la cultura, el deporte y la recreación	Organizar campeonatos inter- escolares en las diferentes disciplinas como: básquet, indor fútbol, voleibol, carreras de velocidad, etc. Realizar eventos culturales con la participación de todas las instituciones en teatro, danza, etc.	Desarrollar un proyecto anual en lo cultural, deportivo, y recreacional	Durante el año lectivo 2006 - 2007	Director (a) Concejo Técnico. Comisiones	. Manual de proyectos . Papel . Computador Implemen - tos	Informes



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- MUÑOZ , Marlon Modulo de Diseño y Elaboración de Proyectos de Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, 2003
- MINISTERIO de Educación y Cultura, Reforma Curricular Consensuada, 1995.
- CASTRO M. MIGUEL, Metodología para la elaboración de proyectos de Investigación. Mimeog. UEDB 1996, Guaranda Ecuador.
- PEREZ Agustín, Ciencia de las Relaciones Humanas y nuestra calidad de Vida, Quito, 2001, Gráficas Amaranta.
- GINEBRA, Joan, El Liderazgo y la Acción, Editorial Mc Graw – Hill, 1994, México.

### **BIBLIOGRAFIA CITADA**

- DOMÍNGUEZ Carlos, Modulo de Liderazgo, Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, 2002, Págs. # 4, 17,18.
- MAKARENCO, A.S. Conferencia sobre Educación, Quito, Ecuador, 2000, Págs., # 40.
- PROF. BLOCK, Escuela para maestros, enciclopedia de pedagogía práctica, 2004, Pág., # 102

- CHIAVENATO, Segundo, Liderazgo General, Manual de Liderazgo (1995), Pág. 118
- VILLASIS, Juan (1999) Pág. 10
- SILVIO, José (1997) Pág. 134
- PHILIP, Crosby (1992) Pág. 8
- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL (1998) Pág. 138
- LOMBEYDA, Miguel, Gerencia educativa U. E. B. (2001) Pág. 44
- MUÑOZ , Marlon Modulo de Diseño y Elaboración de Proyectos de Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga (2003) Pág. 99

### **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

- MODULO de Diseño y Elaboración de Proyectos de Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, 2003
- MINISTERIO de Educación y Cultura, Reforma Curricular Consensuada, 1995.
- CASTRO M. Miguel, Metodología para la elaboración de proyectos de Investigación. Mimeog. U. E. B. 1996, Guaranda Ecuador.
- PEREZ Agustín, Ciencia de Relaciones Humanas y nuestra calidad de Vida, Quito, 2001, Gráficas Amaranta.

- GINEBRA, Joan, El Liderazgo y la Acción, Editorial Mc Graw – Hill, 1994, México.
- MODULO de Liderazgo Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, 2002, Págs. # 4, 18
- . MAKARENCO, A.S Conferencia sobre Educación, Quito, Ecuador, 2000, Págs., # 20, 38,40.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL  
HOMBRE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA

ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DE LA ZONA

OBJETIVO.- Establecer la influencia del Liderazgo ejercido por los directores(as) de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí en la toma de decisiones.

INSTRUCCIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas con mucha sinceridad. Estamos seguros que al hacerlo, nos servirá de mucha utilidad, para el trabajo de investigación que estamos realizando.

- 1 ¿Según su apreciación que tipo de liderazgo ejercen los directores de la escuelas urbanas de Pujilí?
- 2 ¿Considera que la edad es un factor decisivo para ejercer un liderazgo positivo?
3. ¿Qué característica debe tener un director para que ejercer un liderazgo positivo?
4. ¿Qué se recomienda para tomar decisiones en el proceso administrativos y docentes?
5. ¿Conoce acerca de conflictos entre los directores de las escuelas centrales de Pujilí con los maestros de las instituciones?
6. ¿Creé usted que la exagerada permanencia en el cargo disminuye la capacidad de liderazgo?

¡Gracias!

## ANEXO N° 2

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA

### ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS

OBJETIVO.- Establecer la influencia del Liderazgo ejercido por los directores(as) de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí en la toma de decisiones.

#### INSTRUCCIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas con mucha sinceridad. Estamos seguros que al hacerlo, nos servirá de mucha utilidad, para el trabajo de investigación que estamos realizando.

1. ¿Qué título profesional de más alto nivel que usted posee es?

- a) Bachiller en Educación Básica ( )
- b) Profesor de Educación Primaria ( )
- c) Lic. En Ciencias de la Educación ( )
- d) Dr. En CC. De la EE. ( )
- e) Master en CC. EE. ( )
- f) Otros. ( )

2. ¿Cuántos años de servicio tiene usted?

- 0 – 10 años ( )
- 11 – 20 años ( )
- 21 – 30 años ( )
- 31 años o más ( )

3. ¿Cuántos años de servicio en calidad de director?

- 0 – 5 años ( )
- 6 – 10 años ( )
- 11 años o más ( )

4. ¿Ha realizado estudios acerca de liderazgo educativo?

- si ( )
- no ( )

Por qué?.....

5. ¿El liderazgo que usted práctica en la administración de su establecimiento es?

- a) liderazgo pedagógico ( )
- b) liderazgo conmutativo ( )
- c) liderazgo autoritario ( )
- e) liderazgo democrático ( )
- f) liderazgo laissez faire ( )
- g) otros ( )

6. ¿Utiliza los procesos de planificación educativa en el desarrollo de sus funciones?

- a) con solvencia ( )
- b) mediana solvencia ( )
- c) con dificultad ( )
- d) no utiliza ( )

7. ¿Qué tipos de conflictos existe en su centro educativo?

- a) personales ( )
- b) institucionales ( )
- c) intrapersonales ( )
- d) ninguna ( )

8. ¿Los conflictos lo resuelve?

- a) aplicando irrestrictamente la ley ( )
- b) coercitivamente ( )
- c) mediante el diálogo y uso de la razón ( )
- d) los deja pasar ( )

9. ¿Es partidario del trabajo en equipo?

- a) siempre ( )
- b) a veces ( )
- c) nunca ( )

¿Por qué?.....

10. ¿El liderazgo que usted ejerce tiene las siguientes cualidades?

- a) carisma ( )
- b) resistencia ( )
- c) oposición ( )
- d) polémica ( )

11. ¿Es partidario (a) del cambio en el ejercicio del liderazgo?

- a) de acuerdo (     )
- b) medianamente de acuerdo (     )
- c) en desacuerdo (     )

12. ¿Considera que un centro educativo es mejor por tener un gran número de alumnos?

- si (     )
- no (     )

¿Por qué?.....

13. ¿Qué calificativo le daría a su gestión?

- a) excelente (     )
- b) muy buena (     )
- c) buena (     )
- d) regular (     )
- e) deficiente (     )

¡Gracias!



## ANEXO N° 3

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL  
HOMBRE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES

OBJETIVO.- Establecer la influencia del Liderazgo ejercido por los directores(as) de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí en la toma de decisiones.

INSTRUCCIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas con mucha sinceridad. Estamos seguros que al hacerlo, nos servirá de mucha utilidad, para el trabajo de investigación que estamos realizando.

1.- ¿Cuántos años de servicio a la educación?

- |                |         |
|----------------|---------|
| 0 – 10 años    | (     ) |
| 11– 20 años    | (     ) |
| 21 – 30 años   | (     ) |
| más de 30 años | (     ) |

2.- ¿ha realizado cursos de liderazgo educativo?

- |    |         |
|----|---------|
| si | (     ) |
| no | (     ) |

¿Por qué?.....

3.- ¿Cuál de estos tipos de liderazgo ejerce con más frecuencia el director de su escuela?

- |                             |         |
|-----------------------------|---------|
| a)- liderazgo pedagógico    | (     ) |
| b)- liderazgo conmutativo   | (     ) |
| c)- liderazgo autoritario   | (     ) |
| d)- liderazgo democrático   | (     ) |
| e)- liderazgo laissez faire | (     ) |
| f)- otros                   | (     ) |

4.- ¿El director de su establecimiento toma dediciones acertadas?

- a)-siempre ( )
- b)-a veces ( )
- c)- nunca ( )

5.- ¿El director (a) de la escuela es un planificador (a)?

- a)-si ( )
- b)-no ( )

¿Por qué?.....

6.- ¿Existe conflictos con el director y usted?

- a) personales ( )
- b) pedagógicas ( )
- c) no ( )

7.- ¿El director de su establecimiento resuelve los conflictos?

- a) aplicando irrestrictamente la ley ( )
- b) coercitivamente ( )
- c) mediante el diálogo y uso de la razón ( )
- d) los deja pasar ( )

8.- ¿Qué calificativo le daría al desempeño de su director (a)?

- a) excelente ( )
- b) muy bien ( )
- c) bien ( )
- d) regular ( )
- e) deficiente ( )

9.- ¿Es partidario (a) del trabajo en equipo?

- a) siempre ( )
- b) a veces ( )
- c) nunca ( )

10.- ¿El director de su escuela tiene?

- a) carisma (     )
- b) resistencia (     )
- c) oposición (     )
- d) in diferencia (     )

11.- ¿es partidario del cambio en la dirección del establecimiento?

- si (     )
- no (     )

¿Por qué?.....

12.- ¿Considera usted que un centro educativo es mejor por tener un gran número de alumnos?

- si (     )
- no (     )

¿Por qué?.....

¡Gracias!

## ANEXO N° 4

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL  
HOMBRE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA

### ENCUESTA APLICADA A LOS AUXILIARES DE SERVICIOS

OBJETIVO.- Establecer la influencia del Liderazgo ejercido por los directores(as) de las escuelas urbanas del Cantón Pujilí en la toma de decisiones.

#### INSTRUCCIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas con mucha sinceridad. Estamos seguros que al hacerlo, nos servirá de mucha utilidad, para el trabajo de investigación que estamos realizando.

1.- ¿Cree usted que su director es autoritario(a)?

- a) siempre (     )
- b) a veces (     )
- c) nunca (     )

¿Por qué?.....

2.- ¿Antes de ordenar alguna tarea les consulta a ustedes?

- a) siempre (     )
- b) a veces (     )
- c) nunca (     )

3.- ¿Cómo son tomados en cuenta?

- a) como simples conserjes (     )
- b) como seres humanos (     )
- c) como trabajadores de la educación (     )
- d) otros (     )

4.- ¿Su director es?

- a) jefe (    )
- b) líder (    )

5.- ¿En su institución trabaja en equipo?

- a) siempre (    )
- b) a veces (    )
- c) nunca (    )

6.- ¿Cómo ayudaría en su institución para que exista un cambio?

- a) respetando lo decidido (    )
- b) cumpliendo a cabalidad (    )
- c) otros (    )

7.- ¿Cree que una institución es mejor por tener un gran número de alumnos?

- si (    )
- no (    )

¿Por qué?.....

¡Gracias!

**ANEXO N° 5**

**PROYECTO DE TESIS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS**

**Y DEL HOMBRE**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN BÁSICA**

**TEMA.**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTORES DE LAS  
ESCUELAS URBANAS DEL CANTÓN PUJILÍ, EN LA TOMA DE DECISIONES**

**EN EL AÑO LECTIVO 2005 – 2006.**

**POSTULANTES:**

**CORRALES QUINATO A ARACELY DEL PILAR**

**CHICAIZA SORIA ELSA MARINA**

**CHICAIZA SORIA LILIANA DEL ROCIO.**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Msc. Bolívar Vaca**

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2006**

**TEMA:**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS URBANAS DEL CANTÓN PUJILÍ, EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL AÑO LECTIVO 2005 – 2006.**

**1.- SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA.**

Siendo los directores de las escuelas: “Pedro Vicente Maldonado” Sra. Profesora. Cecilia Moscoso, “Dr. Pablo Herrera” Sra. Violeta Boada, Nueve de Octubre” Sr. Dr. Cristóbal Tinajero, “Pujilí” Lic. Jorge Cevallos, “Aristarco Jácome” Sr. Lic. Augusto Naranjo. Ellos son el eje principal para que la educación sea de calidad y contribuir con el desarrollo de la comunidad mediante la formación de los recursos humanos, para desarrollar la investigación y plantear soluciones a los problemas vitales del país, en la perspectiva de una nueva y más justa sociedad.

Vemos la necesidad de orientar nuestro estudio a la problemática que afrontan los Directores de las Escuelas Urbanas del Cantón Pujilí, al no ejercer un Liderazgo Administrativo y Docente, especialmente en la toma de decisiones, que impulse el mejoramiento de la calidad de la educación.

A través de la presente investigación se quiere detectar las actuaciones de los directores frente a los maestros y alumnos que requieran de autoestima para desarrollar un liderazgo en la sociedad.

Es preocupante la falta de organización, planificación, legislación y control del sistema educativo de cada una de estas instituciones ya que no se ha realizado un estudio profundo de la realidad de las mismas, en vista de que las escuelas deben desarrollarse tecnológicamente; se está estancando y quedando al margen del desarrollo de las instituciones privadas que con un buen Liderazgo están saliendo adelante con mejor rendimiento de los docentes y los discentes.

Los Directores de las Escuelas Urbanas del Cantón Pujilí no están al margen de esta problemática, como lo demuestra los estudios realizados donde varios de los directores, no tienen conocimiento de cómo esta la nueva administración y conducción de una institución.

Es necesario darle la debida importancia al conocimiento real de los Profesionales que deben ser líderes y que puedan hacer un aporte efectivo al desarrollo, así como también para evitar que los discentes que se formen en estas instituciones, no sepan como dirigir o llevar adelante un grupo.

En consecuencia nuestro tema de investigación es el siguiente:

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La presente investigación apunta específicamente al análisis del liderazgo que ejerce los directores de escuela del cantón Pujilí, en el año lectivo 2005 - 2006



### **3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿Cómo Incide la Falta de Liderazgo de los Directores de las Escuelas Urbanas del Cantón Pujilí en el desarrollo de la calidad de la educación?

### **3. PROBLEMATIZACIÓN.**

En la actualidad la función de un director de la escuela es gerenciar con calidad el Centro Educativo. Lamentablemente ninguno de los Directores es un administrador de profesión y en nuestro caso los directores son docentes que han acumulado muchos años de servicio y actúan en base a esa sólida experiencia; sin embargo la experiencia no lo es todo, pues un director debe conjugar su mérito profesional con la capacitación, la actualización e innovación permanente y sobre todo ejercer un liderazgo democrático. Es decir, hacer de su función un servicio más no una opción de acomodo personal.

Siendo ésta una alternativa de mejoramiento personal, colectivo, social que permita reflejar en los alumnos en la población una lucidez de dirigir llevar las cosas con claridad e implantar valores de fortalecimiento de auto estima de cada uno de los actores de la educación pudiendo dar ejemplo, y desarrollándose con calidad educativa para así tener niños que sean futuros líderes.

Tomando en consideración estos antecedentes pretendemos establecer un estudio que además de estadístico se sustente en la realidad cantonal el resultado que se obtenga en este trabajo podrá servir de base para un replanteo de las prioridades que tiene los Directores de las Escuelas Urbanas de nuestro Cantón.

#### **4.- JUSTIFICACIÓN.**

Los Directores de las escuelas: “Pedro Vicente Maldonado” su directora Sra. Cecilia Moscoso, “Dr. Pablo Herrera” Sra. Violeta Boada, Nueve de Octubre” Sr. Dr. Cristóbal Tinajero, “Pujilí” Sr. Jorge Cevallos, “Aristarco Jácome” Sr. Lic. Augusto Naranjo. Son las cabezas principales de estas instituciones siendo fundamentales para el desarrollo de la educación y la sociedad.

Al formar parte de la educación hemos escogido este tema de investigación que se relaciona con nuestro trabajo como docentes, ya que nos va a permitir conocer la realidad profesional en la que nos desenvolvemos.

El Sistema Educativo de nuestro país, desde sus inicios ha sufrido una gran crisis de identidad, tomando en cuenta que siempre influyeron corrientes externas, y que para la planificación del mismo no considera la realidad socio – económica del pueblo ecuatoriano. Por lo tanto se ha venido deteriorando constantemente el Liderazgo que ejercen las autoridades educativas de nuestro cantón, y es así que en las diferentes Instituciones de educación primaria del sector urbano del Cantón Pujilí previo a un diagnóstico y análisis investigativo realizado en las mismas arrojan resultados inesperados preocupándonos que no se ejerza un liderazgo correcto que conlleve a mejorar la calidad de la educación en estas instituciones. Necesitamos implementar reformas en el manejo de un cargo directriz de una escuela completa que permitan

una eficiente labor educativa de liderazgo acorde con las necesidades sociales, culturales y económicas del momento.

Hoy esta crisis se ha vuelto tan profunda que se está tomando decisiones sin tomar en cuenta las necesidades de la institución y siendo estas dirigidas por personas de avanzada edad que desconocen de los avances pedagógicos del momento, en vista de que las versiones recogidas por nosotros en las escuelas no lleva a dictaminar estas situaciones, por esta razón las instituciones en vez de avanzar de acuerdo a la realidad y a las reformas educativas que se van dando día a día en nuestro país se están estancando y atrasándose a la tecnología. A esto se suma el irrisorio presupuesto que la educación tiene y en especial las instituciones mencionadas que no cuentan con los suficientes recursos para una formación técnica científica de los Directores y maestros que laboran en estas instituciones, siendo una de las barreras para alcanzar la calidad de la educación.

De igual manera se ha detectado otro gran problema que es, la falta de colaboración de los maestros con los Directores es otro problema que existe, en estas instituciones todos quieren salir adelante pero individualmente nunca colectivamente y por no existir una guía para ser directores con relaciones humanas, y no directores autoritarios.

Tomando en cuenta los factores que conllevan a esto, pueden ser distintos los motivos, pero de pronto se hallan con desafíos colectivos que hacen en estas circunstancias asumirlos y no atinarlos cómo hacerlo, existiendo una frustración en

los miembros del grupo. He aquí nos enfrentamos a un dilema pretendemos aclarar sobre las bases de la experiencia y las necesidades imperiosas de que todos nos habilitemos para ser buenos dirigentes líderes solventes.

Así nuestra investigación tiene los suficientes motivos y justificativos para su tratamiento y sus posibles soluciones como un manual de Liderazgo y la integración de ésta rama en la planificación institucional, pero apegado a la realidad, de esta manera se podrá mejorar a nuestros directivos y líderes, también educar a los niños para ser líderes, creciendo en ellos la eficiencia y la eficacia para el bien de la colectividad, que a través de la práctica se promueva cada vez más y de mejor manera.

Por lo tanto la propuesta del grupo de investigación se constituye como una alternativa para el mejoramiento de la calidad de la educación en vista de que por la mala dirigencia, la educación ha dejado de ser de calidad.

Relacionar el problema central se fundamenta en la necesidad de poner al alcance de todos los directores, maestros, alumnos, público en general, un manual de liderazgo y su implantación como una asignatura de conocimiento de liderazgo en la planificación de cada institución que le permita obtener varias perspectivas como: ser eficientes, efectivos y eficaces.

Tarea difícil pero no imposible pues todas las coyunturas que tenemos con la población y actores sociales que se involucran nos permiten vislumbrar el éxito en la labor investigativa y en la concreción de nuestros objetivos.

El presente trabajo es único, pues no existen otros estudios referentes a este tema y esperamos dar un valioso aporte a la comunidad y enrumbarlos hacia un futuro mejor; información que hemos recogido de la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi, de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de la Universidad Estatal de Bolívar, de la Unión Nacional de Educadores de Cotopaxi, las Escuelas: Nueve de Octubre, Dr. “Pablo Herrera”, “Pedro Vicente Maldonado”, “Aristarco Jácome”, Pujilí, “Marianitas de Jesús” por una parte y por otra el sustento teórico lo hemos obtenido a través de una investigación bibliográfica, la misma que después de interpretarla ha sido completada con opiniones personales.

## **5. MARCO TEORICO.**

### **5.1. ANTECEDENTES.**

Las escuelas Centrales y sus Directores Tienen un liderazgo no aceptable en vista de que son personas no accesibles en su mayoría dándonos cuenta que se quedaron en el pasado, no existe una innovación pedagógica de formación de líderes natos.

Por los años 60 el Liderazgo era mejor utilizado, que en nuestros días señala la historia, en esos tiempos la toma de muchas decisiones eran de valía, la dirección de un grupo era homogénea hoy día no lo es por que todos quieren ser individualistas, poniéndose grave la situación para los Directores donde se hace necesario la capacitación del mismo.

## 5.2. Bases Teóricas.

“Liderazgo es un fenómeno Psico-Social, en virtud del cual, un grupo de personas llamadas seguidores son arrastradas por otra llamada Líder”.

“Modulo de Liderazgo Universidad Estatal de Bolívar, 2002, Pág. # 4”

Es una capacidad de conducir una organización hacia el objetivo elegido, sin necesidad de procedimientos artificios; es una cualidad que tienen determinadas personas, que hacen por sí solo, unir procesos espontáneos de una organización hacia el logro de los propósitos.

Reflexiones del Liderazgo.

5. Se puede ser gran dirigente, sin ser líder.
6. Se Puede ser Líder y terminar dirigiendo mal una organización.
7. Se puede ser Líder, sin ser representante legal de una organización.
8. Ser Líder, no significa necesariamente ser una persona querida.

Es decir, que el liderazgo, es parte del arte, y la ciencia de dirigir. Los seguidores, (el grupo) van tras el líder, siempre que vean que: es capaz, quiere el bien de los seguidores, tiene ideales grandes que valen la pena, el mismo actúa con el ejemplo.

Dirigir es la función gerencial que le imprime fuerza y dinamismo a la organización. Los gerentes tienen que manejar con propiedad y soltura el lenguaje hablado y escrito con el fin de informar, instruir y dirigir a los subordinados. Para llegar a comprender qué es lo que motiva a los demás, el directivo debe poseer la suficiente

sensibilidad para descubrir las aspiraciones y necesidades personales que mueven a sus conductas.

Proporcionar motivación es poner en medio al alcance de cada subordinado para que pueda buscar y alcanzar unas, metas que satisfaga sus necesidades personales.

“El Liderazgo direccional resulta de la combinación de una aptitud innata y de una habilidad adquirida aplicadas a influenciar a los demás y hacer que actúen de buen agrado para alcanzar los objetivos de la organización”.

Reglas de oro de un Director.

11. Saber ordenar las prioridades
12. Jamás delegar lo esencial.
13. Exigir mucho.
14. Actuar rápido.
15. Informarse bien.
16. Comprometerse
17. No ocuparse sino de lo posible.
18. Saber perder.
19. Ser justo y decidido.
20. Gozar del trabajo.

“La dirección es el arte y la ciencia de influencias y convencer consistentemente a un grupo humano, para llevarle hacia un fin, sea éste económico, social, deportivo, político, etc. Un grupo humano es el conjunto de individuos, que busca un objetivo común, hay integración, es decir el individuo influye en el grupo y el grupo influye

en cada individuo. El grupo sirve para confrontar, solidaridad contra el egoísmo, el esfuerzo contra el individualismo y cooperación con personalismo”.

“Modulo de Liderazgo Universidad Estatal de Bolívar, 2002 Pág. # 18”

Cuáles son las causas para el mal funcionamiento de un grupo.

- ❖ Mala distribución de los cargos al interior del grupo. Secretario que no lleva los libros, ni las actas, tesorero, que no maneja el dinero ni las cuentas, presidente que, en cambio acapara casi todas las responsabilidades, etc.
- ❖ Hay formulación de los problemas de manera vaga e indefinida, la falta de claridad en los demás.
- ❖ Tamaño demasiado grande del grupo, que no permite una buena integración entre los miembros.

La finalidad del trabajo en grupo, es moldear a las personas con un espíritu colectivo, para que sean cooperantes, y flexibles, para que conozcan y representen a sus compañeros, esto mejora su eficacia y efectividad en el trabajo, generando mejores resultados.

Los principios de la acción de grupos

- Ambiente.
- Confianza
- Distribución de actividades
- Claridad de objetivos



- Flexibilidad
- Consenso
- Comprensión del proceso
- Evaluación continúa.

Grupos Ineficaces.

Tienen la siguiente característica:

- Finalidades vagas
- Público distraído.
- Deseos y necesidades no expresadas, algunos dominan, la mayoría guarda silencio.
- Sentimientos escondidos.
- Se alejan del orden del día establecido.
- Los miembros no están ni estimulados, ni protegidos.

Grupos Eficaces.

Tienen las siguientes características:

- Finalidades claras y público atento.
- Deseos y necesidades expresadas.
- Contribución de todos.
- Tratan temas convenidos en las sesiones.
- Son protegidos y estimulados los miembros del grupo.

¿Por qué son necesarios los Líderes?

Son necesarios los líderes porque sirven como guías de solución de problemas existentes en el grupo, estando al servicio de los demás sin esperar que se le reconozca lo que ha realizado.

¿Es necesario que haya líderes, o podemos vivir sin ellos? Muchas personas no gustan de los líderes, ya sea porque no quieren ser mandadas u ordenadas y viven desorientados y cómodos, sintiendo envidia de quienes se destacan sobre ellos; por eso siempre tratan de impedir que haya líderes”.

La ausencia de los líderes ocasiona, la desorganización, la anarquía y el caos, fracasan los planes, no se alcanzan los objetivos. Hay un ejemplo muy aleccionador: el caso de un incendio. Si corren para apagar miles de personas, pero no actúan en forma organizada y planeada, es posible que las llamas se propaguen más que resulten gentes quemadas y aún muertas. En cambio, si van a pagar los doce bomberos, que actúan en forma organizada, con equipo apropiado, el fuego seguramente, será apagado rápidamente.

Las sociedades, desde hace unos 2500 años, están organizadas en Estados, los mismos que están dirigidos o liderados por personas que defienden o representan los intereses de una clase social. En el estado capitalista, dirigen los burgueses, y en el Estado socialista, dirigen los proletarios, el pueblo.

Como tener buenos líderes.

5. Debemos saber elegir a quienes nos darán buen liderato. Si tenemos malos líderes, los culpables, somos nosotros mismos; por ello, antes de elegir un líder, es necesario conocer, nuestras motivaciones, sentimientos y necesidades; y luego las motivaciones, los sentimientos de un líder.
6. Tener normas para criticar y cambiar la conducta del líder, de tal manera que cuando actúe mal, el grupo pueda cambiarlo o removerlo de su función.
7. El líder debe dar paso a otros líderes que aparezcan y demuestren planes, dedicación e ideas mejoradas.
8. Debemos prepararnos para ser líderes nosotros mismos, y aceptar desempeñar ese liderato, cuando llegue el momento.

Modulo de Liderazgo Universidad Estatal de Bolívar, Pág. # 4

#### Importancia del liderazgo.

“El conocimiento de liderazgo, es clave para el éxito del grupo, desde la preparación, formación del grupo, hasta la prueba final de la consecución de los objetivos comunes”.

La sociedad de clases, capitalista, pone en prueba el liderazgo popular de la clase oprimida que quiere y lucha por el cambio; se la impone demandas extraordinarias a los líderes populares les corresponden, enfrentar eficazmente, y en situaciones rápidas, complejas y aún peligrosas, dirigir a miles de personas al combate por la conquista de nuestros derechos, necesidades y aspiraciones y a la definitiva:

conseguir la liberación de cadenas de opresión y explotación imperialista y burguesa. Por ellos, el liderazgo, es el elemento unificador que hace posible enfrentar a tales retos.

El liderazgo, es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos del mundo. Qué es el liderazgo “es un proceso por el cual una persona influye en otros para que cumplan los objetivos comunes con eficacia y con éxito”.

A.S. Makarenco Conferencias Sobre Educación, 2000 Págs. # 20, 38, 40

Ser el líder debe estar motivado, y en capacidad de desempeñar su cargo, y poseer los valores, y actitudes, para vivir éticamente o mantener una conducta acorde a su talla de líder. El grupo le concede la autoridad que requiere, por ellos, los miembros del grupo tienen la absoluta confianza de que el líder, no abusen del cargo y autoridad, y cumplan a plenitud sus responsabilidades.

El líder debe escoger lo correcto, aunque sea lo más difícil, no lo más fácil que puede ser lo incorrecto; por esto el líder está en la obligación de día a día ir desarrollando valores, el carácter, el razonamiento, y la moral. Ser íntegro, es decir honrado consigo mismo, con el grupo, sentirse a gusto con lo que dice y se hace.

### **TIPOS DE LÍDERES.**

El orgulloso y ambicioso.

Es un tipo maximizador sus egos (títulos, rango, prestigio, sueldo, apellido), no es imparcial, tiene su favoritismo.

El Maquiavélico.

Se trata de un tipo que se escuda detrás de los demás, nunca reúne a su equipo de trabajo, es un ser instigador tiene el pensamiento de dividir para dirigir.

Inestable o Loco.

Este ser es cambiante, cambia de instrucción como el camaleón cambia de color, es superficial no profundiza, solo hace las cosas por el momento no da soluciones de fondo.

El Corazón de madre.

Piensa que todos sean perritos, es demasiado protector, paternalista, mimador.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO.**

El Autocrático.

En el cual el “jefe” es dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender, es aquel que dice hágala y punto, no dialoga y en consecuencia obtiene una productividad baja, considera a las personas como terribles competidores.

El Democrático.

Es el líder que dirige, guía, el que inspira confianza, utilizando el hago el favor o el podría, teniendo una idea de equipo generando empatía, respeta y cree en el recurso humano, estimulando y motivando permanentemente.

Comparte todo tipo de información y conocimientos, capacitando y entrenando a sus liderados, considerándolos como sus superiores, evitando el rumor y el chisme, corriendo riegos sobre todas las cosas.

El Laissez Faire.

Este líder se caracteriza por dejar hacer teniendo un alto sentido de responsabilidad, sin dar ordenes sino teniendo una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo, dejando que cada uno actúe libre y espontáneamente, pero sabiendo como debe actuar cuando y con quien aplicar uno u otro estilo de liderazgo.

Villacís Juan, El ABC del liderazgo, gerencia y recursos humanos, 1999, Pág..., 7, 8, 9,10.

Es decir que estos tipos y estilos de liderazgo tiene que tener poder de de toma de decisiones.

La Toma de Decisiones.

“Significa establecer un complejo proceso de elección entre diversas conductas alternativas, tomado como base un sistema de valores capaz de evaluar las consecuencias de cada uno de estos comportamientos”.

Modulo Gerencia Educativa UEB, Pág., 42, 43,44

Para realizar la toma de decisión primero se tiene que aprender a utilizar la información, el saber planificar, organizar, controlar, dirigir, evaluar.

Los directores no pude tomar decisiones que aseguren la supervivencia, ampliación y rentabilidad de sus programas y organizaciones, si el sistema de información gerencia

no produce información completa, exacta y regulada, estas importantes decisiones incluyen:

- Selección apropiada de grupos objetivo para fijar metas
- Selección apropiada de formas de distribución de servicios.
- Coordinación de actividades.
- Establecimientos de tarifas que incluyen los costos fijos.
- Desarrollo de modelos para la presentación de servicio.

Los procesos de la toma de decisiones, comienza siempre con un problema detectado. El director antes de iniciar su resolución debe decidir si corresponde o no la delegación, si la misma no procede, se programa según prioridades. En cualquier caso, se somete al proceso siguiente:

- Conocimiento de la realidad.
- Diagnóstico (definición del problema e investigación de las causas que los provocan).
- Determinación, análisis y evaluación de alternativas.
- Selección de la mejor solución.
- Instrumentación de la decisión

Este proceso es aplicado en las instituciones que tienen un gerente o un líder quien primero detecta el problema, teniendo primero conocimiento de causa para luego realizar un diagnóstico, determinando alternativas de solución, priorizando la mejor de estas, para luego tomar la decisión correcta.

## LA ADMINISTRACIÓN

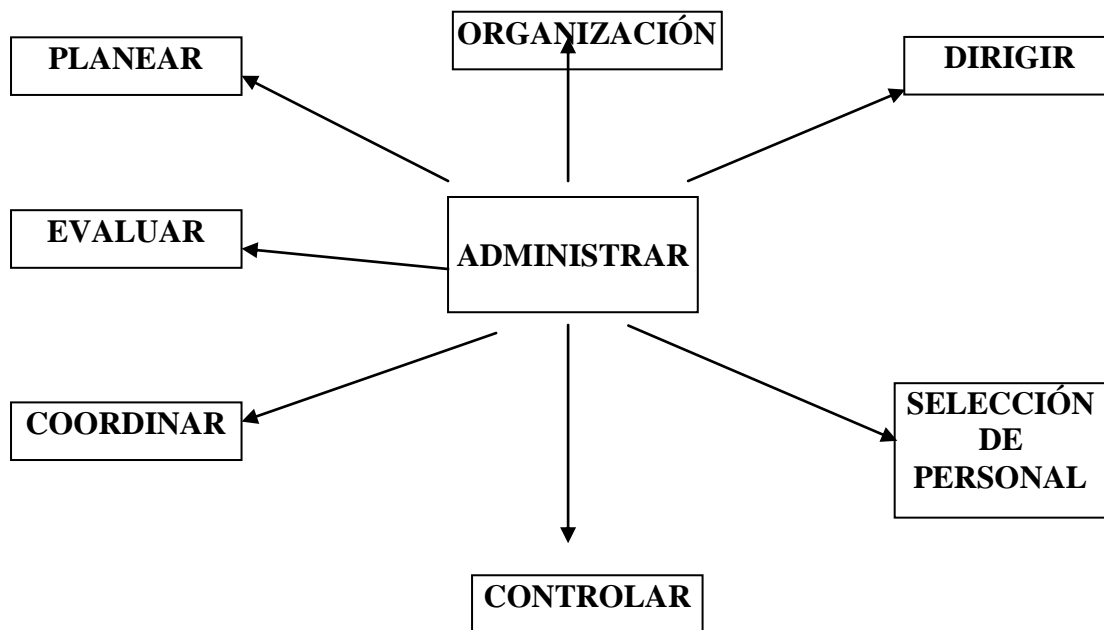
Para que una institución pueda obtener sus objetivos planteados es necesario indicar que para ello requiere de una buena administración. Una definición clásica es aquella que afirma que administrar es saber conjugar un conjunto sistemático de principios y normas para coordinar los componentes de un hecho a fin de lograr la máxima eficacia y eficiencia en las formas de estructurar y manejar una organización con relación a los objetivos y metas del sistema.

Se puede decir también que administrar es la aplicación y utilización de un conjunto de técnicas administrativas y de liderazgo para conseguir se logren los objetivos institucionales. Para ello se requiere de la utilización de los elementos principales de la administración.

### Elementos del proceso administrativo

Dentro de la administración se utiliza los elementos que intervienen en el proceso administrativo como son: la Planificación, organización, dirección, selección del personal, coordinación, control y evaluación.





### La Planificación

La planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

La planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzadas. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

### La Organización

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, según Terry.

Para nosotros el concepto de la organización es proporcionar las condiciones y relaciones básicas que nos permitan la ejecución efectiva y económica del plan.

### La Dirección

Es aquel elemento de la administración mediante el cual se logra realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basado en decisiones ya sean tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan, en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

### Selección de Personal

Al seleccionar las personas idóneas vemos sus cualidades, aptitudes, actitudes y otros elementos que conlleven a elegir las personas que se puedan desenvolver de mejor manera, en los cargos que sean necesarios, de acuerdo a su jerarquía.

### Control

Es la función que consiste en observar, inspeccionar y verificar la ejecución de un plan de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos con los programas y tornar medidas conducentes para asegurar la realización de sus objetivos.

Es la filosofía que considera al hombre como el centro del desarrollo organizacional. Busca instaurar la actitud positiva del colaborador, desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas como medio para lograr la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente externo e interno, que es su objetivo capital como institución educativa.

#### Coordinación

Es un proceso integrador por medio del cual se ajusta las partes para que funciones armónicamente con el propósito de alcanzar un objetivo.

#### Evaluación

Es un proceso permanente dinámico que promueve la participación, la autocrítica y el compromiso de todos los miembros de la organización, en este caso la institución, para que se esfuerce y fortalezca su propia capacidad de acción. Se trata de ir revisando, reflexionando permanentemente de los aciertos y errores; para reforzarlos y corregirlos en función de mejorar el trabajo.

#### TERMINOS BÁSICOS.

Currículo. Es un proceso concreto y determinado de enseñanza – aprendizaje que desarrolla en una institución educativa.

Conducción. Acción y efecto de conducir.

Conducir. Guiar, Dirigir, mandar.

Conducta. Modo de comportarse ante los demás.

Educación. Acción metódica ejercida sobre un niño o un joven en orden a la formación de la voluntad, el carácter y la actitud moral, a diferencia de la formación del entendimiento.

Educar. Dirigir, enseñar, intuir, iniciar, profesar, documentar, perfeccionar.

Educativo. Relativo a la educación; principios educativos.

Gerencia.- Cargo de gerente, oficina que tiene el gerente y en el tiempo que dura éste en su cargo.

Gerente. El que dirige una sociedad o empresa por cuenta ajena.

Grupo. Conjunto de personas reunidas de un mismo lugar, teniendo opiniones o intereses iguales.

Líder. Es aquella persona que dirige, guía, va a la cabeza de un grupo sin esperanza de reconocimiento.

Liderazgo. Es un proceso por el cual una persona influye en otros para que cumplan los objetivos comunes con eficacia y con éxito.

Personalidad. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Persona destacada en una actividad o ambiente social.

Planificación. Es el proceso mediante el cual se elige y utiliza los mejores métodos para responder de la mejor manera, a los requerimientos señalados en los lineamientos y políticas generales y para alcanzar los objetivos previstos.

Psicología. Parte de la filosofía que trata el alma sus facultades y operaciones.

Psico-social. Es la que estudia a la filosofía de la sociedad, asea el pensamiento, el sentir de los pueblos.

Psicoanálisis. Investigación psicológica que tiene por objeto traer a la conciencia los sentimientos oscuros o reprimidos

Recursos. Elementos de que una colectividad puede echar mano para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Sociedad. Reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos y naciones, agrupaciones de individuos con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos fines de la vida.

Sistema. Conjunto de principios verdaderos o falsos reunidos entre sí, de modo que formen un cuerpo de doctrina

Vocación. Inclinación a cualquier estado, profesión o carrera.

## 6. OBJETIVOS.

### OBJETIVO GENERAL.

- Establecer si el liderazgo que ejercen los directores de las Escuelas Urbanas del Cantón Pujilí, incide directamente en la toma de decisiones.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Determinar los tipos de liderazgo que ejercen los directores de las escuelas urbanas del cantón Pujilí.

2. Identificar las causas de la falta de liderazgo de los directores de las escuelas Urbanas del cantón Pujilí.
3. Diseñar y aplicar una propuesta alternativa de Liderazgo para los Directores de las Escuelas Urbanas del cantón Pujilí

## 7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

La falta de liderazgo de los Directores de las escuelas Urbanas del Cantón Pujilí incide directamente en la toma de decisiones.

### 7.1. VARIABLES

VARIABLES		INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE	La falta de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo pedagógico</li> <li>- Liderazgo comunitario</li> <li>- Liderazgo autoritario</li> <li>- Liderazgo democrático</li> <li>- Liderazgo laissez faire</li> </ul>
VARIABLE DEPENDIENTE	Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Integración</li> <li>- Control</li> </ul>

## 8. METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico que vamos a aplicar en nuestra investigación son:

El método analítico, deductivo, inductivo.

Método analítico.-

Consiste en separar, desintegrar o descomponer al todo en sus elementos a fin de identificar sus características, establecer su dinámica particular así como determinar las relaciones de correspondencia que guardan entre sí y obtener un conocimiento general de lo que se investiga.

Este método lo utilizaremos para realizar un estudio minucioso de los problemas que aquejan a las instituciones antes mencionadas que están en el campo investigativa.

Método Inductivo. -

Va de lo particular a lo general. Es el procedimiento a través del cual, el investigador recoge datos de supuestos ciertos para luego analizarlos, clasificarlos, e interpretarlos y obtener conclusiones generales

El método se lo utilizará para realizar el análisis de cada uno de los factores de liderazgo encontrados en el ámbito de la investigación.

Método Deductivo. -

Va de lo general a lo particular, y debemos partir del estudio general de Liderazgo de los Directores (as), para luego realizar a los docentes de los establecimientos de las escuelas del sector urbano del cantón Pujilí.

La investigación a realizarse es de campo, puesto que ejecutará en el lugar de los hechos, en donde entramos en contacto directo del problema a investigar; así obtendremos resultados que nos servirá para analizar, tabular las primeras informaciones.

También realizaremos la investigación documentada, o bibliográfica, logrando obtener la información técnica científica requerida para dar solución al problema.

#### UNIVERSO Y MUESTRA.

Para realizar nuestra investigación, tomaremos en cuenta los siguientes sujetos:

5 Directores (as)

1 Supervisor

87 Docentes

7 Conserjes

Por lo que no se necesita sacar muestra, en vista de que el universo de estudio es muy pequeño.

#### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Las técnicas que nos ayudarán a investigar y clarificar el presente problema son:



- Encuestas.- Es una técnica de recolección de información mediante formularios lo que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.
  - ✓ Se realizará cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas o mixtas para recolectar los sustentos suficientes del por qué hemos hecho esta investigación.
  - ✓ Estas encuestas van a ser aplicadas a los Directores(as), Supervisores de la UTE N°5, maestros, auxiliares de servicio.
- Lectura científica con registro de la información requerida, especialmente para construir el marco teórico.
- Cuestionario sobre posibilidades de creación de un manual de liderazgo.

#### PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El grupo investigador procesará la información recopilada para encontrar comprensiones y aplicaciones del fenómeno y las posibilidades aplicar un manual de liderazgo y planificar esta temática en las instituciones.

Preocupación permanente del grupo de investigación, será controlar el comportamiento de la hipótesis y su comprobación a través de instrumentos para recolectar datos, diseño, análisis estadísticos o cualitativos, etc. Que esté a nuestro alcance.

Los verificaremos con una fundamentaron teórica racional y critica, tomando en cuenta las particularidades propias de cada situación.

## DISEÑO ESTADÍSTICO.

Para verificar los datos en una forma clara y precisa utilizamos la estadística descriptiva que trata de cuadros estadísticos que nos servirá para representar gráficamente el porcentaje de los Directores, Supervisores y Maestros que fueran encuestados.

Además nos permite tabular y objetivar la información recogida para mejor visualización y presentación.

## 9. ESQUEMA DE CONTENIDOS.

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES DE LIDERAZGO

- 1.1. El Liderazgo en Educación.
- 1.2. Líder.
- 1.3. Concepto.
- 1.4. Reflexiones de Liderazgo.
- 1.5. Causas del mal funcionamiento del grupo
- 1.6. Cual es la finalidad de trabajo en grupo.
- 1.7. Por que son necesarios los Líderes.
- 1.8. Lo que el Líder debe saber.
- 1.9. Sistema Educativo
  - 1.9.1. Calidad de la Educación
  - 1.9.2. Análisis del Estado del Sistema
  - 1.9.3. Planificación.
  - 1.9.4. Organización

- 1.9.5. Control
- 1.9.6. Evaluación.
- 1.9.7. Toma de decisiones y resoluciones de problemas.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

- 2.1. Las escuelas centrales de Pujilí.
- 2.2. Criterio del Supervisor. (entrevista)
- 2.3. Criterio de los Directores (as) (encuestas)
- 2.4. Criterio de los Profesores (as) (encuestas)
- 2.5. Criterio de auxiliares de servicio (encuestas)
- 2.6. Verificación de Hipótesis

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS DIRECTORES.**

- 3.1. Antecedentes.
- 3.2. Justificación
- 3.3. Objetivos.
- 3.4. Como ser Líder.
- 3.5. Descripción de la propuesta.
- 3.6. Ejecución de la propuesta

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA.

## 10 - RECURSOS

Los recursos que consideremos para el desarrollo investigativo son; Humanos, materiales y económicos que son imprescindibles.

HUMANOS.

- Supervisores
  
- Director de tesis
  
- Profesores.
  
- Investigadores

MATERIALES Y ECONÓMICOS.

DETALLES	COSTOS
A.-DEL PROYECTO.	
- Hojas de papel	\$ 20
- Uso de computadora	\$ 80
- 3 diskets	\$ 5

- Material de escritorio \$ 20

**B.-DEL PROCESO.**

-Encuestas \$ 15

- Tabulación y cuadros \$ 20

- Transcripción del texto \$ 40

- Fotocopias \$ 20

- Anillados \$ 30

- Empastado \$ 30

**C.- DE LA COMUNICACIÓN**

- Bibliografía \$ 100

- Transporte \$ 20

- 15% Imprevistos \$ 60

---

TOTAL \$ 460

## 12. BIBLIOGRAFIA.

### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- MODULO de Diseño y Elaboración de Proyectos de Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, 2003
- MINISTERIO de Educación y Cultura, Reforma Curricular Consensuada, 1995.
- CASTRO M. MIGUEL, Metodología para la elaboración de proyectos de Investigación. Mimeog. UEDB 1996, Guaranda Ecuador.
- PEREZ Agustín, Ciencia de las Relaciones Humanas y nuestra calidad de Vida, Quito, 2001, Gráficas Amaranta.
- GINEBRA, Joan, El Liderazgo y la Acción, Editorial Mc Graw – Hill, 1994, México.

### BIBLIOGRAFIA CITADA

- MODULO de Liderazgo Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, 2002, Págs. # 4, 18
- A.S. Makarenco Conferencia sobre Educación, Quito, Ecuador, 2000, Págs., # 20, 38,40.