

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

Beatriz Carrera
(UPEL- IPC)

bcarrera@upel.edu.ve

RESUMEN

La presente investigación pretendió determinar las características más resaltantes del liderazgo de los docentes de la I etapa de Educación Básica. Para ello se utilizó como fundamento el modelo del instrumento de Bass y Avolio (1991 b) que permite discriminar entre tres constructos: líder transformacional, líder transaccional y el liberal o *laisser faire*. El instrumento es una adaptación de 87 ítems en dos formatos: uno de autoevaluación, dirigido al docente y otro dirigido al alumno como evaluador de su maestro. El trabajo se orienta, según sus objetivos, hacia un estudio de casos. La población estuvo constituida por las maestras y alumnos de 3er grado "A" y "B" de la UE Colegio "María Inmaculada", institución incorporada a los Proyectos Pedagógicos propuestos en el Currículo Básico Nacional (ME, 1998). Se encontró mayor frecuencia de conductas relacionadas con la presencia de un maestro líder transformacional y se precisaron como rasgos esenciales del mismo los siguientes: genera confianza y respeto (de acuerdo con la opinión de los niños) e inspira compromisos (de acuerdo con la opinión de las maestras). Ambas características se corresponden con las de un líder transformacional efectivo.

Palabras clave: estilo de liderazgo; proyectos pedagógicos; líder transformacional; docentes I Etapa de Educación Básica.

LEADERSHIP TRENDS IN VENEZUELAN BASIC EDUCATION TEACHING. CASE STUDIES

ABSTRACT

This research aimed at determining the most striking leadership characteristics of teachers in the first stage of Basic Education. It employed the Bass and Avolio (1991 b) instrument, which makes it possible to distinguish among three constructs: the transformational leader, the transactional leader, and the laissez faire leader. The instrument is an adaptation consisting of 87 items in two formats: one for self-evaluation, to be filled out by the teacher, and another to be filled by the student who will appraise his/her teacher. The present study is oriented by its objectives toward a case study method. A study was carried out among the "A" and "B" section third grade teachers at María Inmaculada School, and their students. This institution actively participates in the Pedagogical Projects stipulated in the National Basic Curriculum (Education Ministry, 1998). The highest frequency of behaviors was found to be related to the presence of transformational leader-type teachers, and teachers of this kind were found to inspire trust and respect, according to the children's opinion, and to induce commitment in the teachers' judgment. Both of these features are consistent with what is to be expected of an effective transformational leader.

Keywords: leadership style; pedagogical projects; transformational leader; teachers in the first stage of basic education.

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

Introducción

Las continuas alteraciones producidas a nivel mundial por los avances tecnológicos y científicos hacen necesaria la integración de esfuerzos para prevenir situaciones conflictivas e intentar dar solución a los numerosos problemas derivados de ellas. Estos cambios requieren de personas que desarrollen habilidades y actitudes diferentes a las tradicionales. La sociedad y todas sus instituciones necesitan de hombres capacitados para el progreso, hombres capaces de crear incentivos, dispuestos a enfrentar el reto que significa la presión de adecuarse a las nuevas pautas en los diferentes ámbitos del conocimiento.

En este contexto se hace necesario analizar la conducta de los dirigentes sociales, dentro de los cuales destaca, por su función, el docente. Una numerosa documentación nacional e internacional reconoce en él características especiales que le permiten asumir un papel relevante en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para lograr su solución, por lo cual se aspira que demuestre ser un líder efectivo, con capacidad para desarrollar el potencial de sus alumnos y estimularlos en la solución de los problemas de su institución. Lograr cambios significativos es el trabajo primordial del llamado líder transformacional, sobre todo en una situación crítica como la que actualmente enfrenta la sociedad venezolana.

La educación es la vía ideal para propiciar en el hombre la modificación de su conducta y de su actitud, y hacerlas acordes con el papel que debe desempeñar en una sociedad compleja; además, la educación es el instrumento idóneo para desarrollar en este hombre el pensamiento reflexivo y crítico, aplicado a la realidad nacional.

Los responsables del sistema educativo venezolano han realizado grandes esfuerzos por adaptar la educación a las innovaciones de la era actual y a las exigencias de una sociedad que requiere de individuos capaces de satisfacer las necesidades que confronta el país. A tal efecto, se han propuesto los Proyectos Pedagógicos (PP) como un requisito exigido por el Ministerio de Educación (1997) a partir de la

Beatriz Carrera

implementación del Currículo Básico Nacional, desde 1996 y que cobra mayor fuerza al reglamentarse en 1999.

La propuesta de proyectos educativos, señalada en el Nuevo Diseño Curricular (ME, 1997), permite organizar experiencias de trabajo compartido que incluyan situaciones que puedan amoldarse a las necesidades, inquietudes, intereses y aportes de la comunidad. El Proyecto Educativo Nacional (MECD, 2001) propone que el currículo sea el eje central que responda a las políticas del estado venezolano, pero ajustado a los diferentes contextos en los que ocurre el hecho educativo. De acuerdo con Herrera (1997), a través de los Proyectos Pedagógicos no sólo se fortalece la gestión autónoma de cada plantel sino que los niveles de decisiones y responsabilidades sobre el proceso de desarrollo del aprendizaje se acercan a los beneficiarios directos de la educación: docentes y alumnos.

Al respecto, Román (1999) señala que los Proyectos Pedagógicos permiten al docente percibir la importancia y la dimensión del liderazgo que puede llegar a ejercer dentro de la comunidad, ya que toma conciencia de la verdadera importancia que tiene su rol de líder. Además, Azuaje (2000 – 2001) afirma que el liderazgo es una condición natural del ser humano por el hecho de vivir en comunidad; el hombre es líder por naturaleza y en muchas ocasiones el liderazgo informal es más poderoso que el formal.

Esto implica la necesidad de reformar y revitalizar la educación y demanda de un recurso humano que atienda estas necesidades; es decir, un docente que posea habilidades, actitudes y destrezas orientadas a la realización de actividades participativas y a la aplicación de estrategias innovadoras que permitan una mayor participación de la comunidad.

Este docente deberá emprender una serie de actividades que genere en sus alumnos el interés por la búsqueda de soluciones a los conflictos presentes en la sociedad (Ginebra, 1997). Al respecto, Marchesi y Martín (1998) indican que las nuevas demandas hacia la educación modifican las funciones y el papel del docente. Actualmente, el docente debe desarrollar su trabajo a través de sistemas más participativos y abiertos.

**TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS**

Por su parte, Russell (1996) es enfático al señalar que el liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes educacionales con la finalidad de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje para ellos mismos y para sus alumnos.

Señala Lontos (1992) que son pocos los estudios sobre el liderazgo transformacional relacionados con la escuela, ya que este tipo de liderazgo es más efectivo en militares que en civiles; mientras que para Leithwood (1992) el concepto de líder transformacional está asociado con el deber ser de la administración escolar. El liderazgo transformacional recibe amplia atención en estudios sobre administración de la educación desde los años 80. Una vez que el término fue redefinido por Bass y Avolio (1994) se le dio mayor desarrollo al modelo y comienza a dominar el estudio de este tipo de liderazgo en diferentes áreas durante la década de los 90 y se explora su significado de manera sistemática, así como su utilidad en la escuela.

Generalmente, las actividades de liderazgo son atribuidas a los directores de las escuelas y se ha tratado de determinar cuál es el estilo de liderazgo presente en el personal directivo (Guzmán, 1994; Palma, 1997; Stone, 1992). Sin embargo, García (1996) y Tariffi (1995) determinaron estilos de liderazgo en docentes de aula, mientras que Briceño (1996) lo determinó en los padres de alumnos de 8° grado.

El líder transformacional motiva a los demás para que logren desempeños más allá de sus propias expectativas, lo que implica una alteración de su nivel de necesidades. Un líder transformacional efectivo exhibe las siguientes características: inspira compromiso, defiende las innovaciones, mejora la calidad, reduce los conflictos, aumenta el sentido de autonomía, da mayor fuerza a las relaciones interpersonales y fomenta la formación de organizaciones en la ciudadanía.

El líder transaccional reconoce las necesidades de sus seguidores y les aclara cómo pueden satisfacerlas mediante un desempeño satisfactorio

Beatriz Carrera

y recompensado, pero está limitado en sus habilidades para aumentar el desempeño y el autodesarrollo en los demás. Según Stone (1992) el liderazgo transaccional no es suficiente para enfrentar las transformaciones que requiere la escuela en este nuevo siglo. Incluso, señala que ambos tipos de liderazgo son diferentes pero no son mutuamente excluyentes.

El líder liberal, el que deja hacer, (*laissez faire*) se caracteriza por su ausencia comprometida con los problemas institucionales. Como dicen Bass y Avolio (1991 b) es un líder que no está presente cuando se le necesita; evita implicarse y asumir posiciones.

Objetivos

Mediante el presente estudio se pretendió cumplir con los siguientes objetivos:

1. Determinar, a partir de la opinión de alumnos y maestros, las características de liderazgo más resaltantes en docentes de I Etapa de Educación Básica (EB).
2. Señalar tendencias predominantes en el tipo de liderazgo de docentes de la I Etapa de EB.
3. Proponer, sobre la base de la evaluación del cuestionario aplicado, sustentado en el modelo de Bass y Avolio, un nuevo cuestionario para ser utilizado en futuras investigaciones.

Metodología

Diseño de la investigación

Este estudio se ubica dentro de la modalidad de investigación de campo. Al respecto, el Manual de trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales (UPEL, 1998) señala que la investigación de campo consiste en el “análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p. 5).

**TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS**

De acuerdo con los objetivos planteados, esta investigación introductoria cumple con las características de un trabajo de campo, interesado en la descripción de las tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I Etapa de Educación Básica. Para Sabino (1987) este tipo de investigación permite poner de manifiesto conocimientos teóricos y metodológicos, pues una descripción sólo se puede hacer si se domina un marco teórico que permita la integración de datos, y si se tiene el suficiente rigor para que sean confiables, completos y oportunos. Finalmente, el diseño de la investigación se orienta hacia el estudio de casos, ya que la complejidad del tema obliga a realizarlo en varias etapas.

Instrumentos

En la presente investigación se utiliza como fundamento el modelo de Bass y Avolio (1991 a y b), el cual discrimina entre tres constructos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liberal o *laissez faire*.

El instrumento consta de 90 *items* en dos formatos: uno de autoevaluación del líder y otro a ser llenado por sus evaluadores. Ambos cuestionarios permiten respuestas con una escala de cinco puntos para medir la frecuencia con que aparece determinada conducta: siempre, frecuentemente, algunas veces, pocas veces y nunca.

Los factores que definen el liderazgo transformacional en este modelo son: estimulación intelectual, ejercer inspiración e influencia, carisma, motivación y atención individualizada; mientras que los que identifican el liderazgo transaccional son: el contingente de recompensas y ser gerente por excepción, tanto en su forma pasiva como activa. El líder liberal se caracteriza por el dejar hacer debido a la falta de compromiso y por la ausencia de posiciones bien definidas.

El cuadro 1 incluye los tres tipos de liderazgo que discrimina el modelo, así como los factores que definen a cada uno, con su respectivo descriptor.

Beatriz Carrera

En el cuadro 2 se presenta la tabla de especificaciones de los diferentes *items*, especificados en los cuestionarios aplicados para cada tipo de liderazgo y sus correspondientes factores.

Cuadro 1
Tipos de Liderazgo, Factores y Descriptores presentados en el modelo de Bass y Avolio

Liderazgo	Factor	Descriptor
Transformacional	EI = Estimula Innovación	El líder estimula intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas y apoya las ideas innovadoras y creativas.
	CR = Genera Confianza y Respeto	Los seguidores tienen confianza y respeto en el líder; se identifican con él y con su visión.
	C = Carisma	Puede prestigiar; su desempeño le ha ganado respeto y le permite transmitir confianza a los demás.
	EC = Inspira Compromiso	El líder genera optimismo y fortaleza en los demás; los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus aspiraciones sobre la existencia de metas que ambos comparten.
	EA = Estimula la Autonomía	Hace énfasis en una atención individualizada de los demás y se concentra en el desarrollo de sus necesidades a niveles más altos.
Transaccional	BC = Reconoce Reconocimiento	Relacionado con reconocimientos, recompensas y gratificaciones mediante los cuales se refuerza en los demás la aprobación o no de su desempeño.
	GP = Generación por Respuesta (positiva)	Sólo interviene cuando no se han logrado las metas propuestas. Preserva el status quo y trata de no hacer mejoras a largo plazo sino que se concentra a planes cortos.
	GA = Generación por Respuesta (negativa)	El líder se mantiene vigilante sobre los errores y desviaciones de los demás, si no se han logrado las metas.
Lideres Falso	LF = Dejar Hacer	No está presente cuando se le consulta. Evita implicarse y asumir posiciones.

En el modelo de Bass y Avolio, el cuestionario también incluye 12 preguntas identificadas con los siguientes criterios: Esfuerzo Extremo (60, 70, 79), Efectividad (82, 83, 84, 85), Satisfacción (86, 87) y Autobiografía (88, 89, 90).

Cuadro 2
Tabla de Especificaciones

Tipo de Liderazgo	Transaccional	Lideres Falso (LF)
EI = 7, 17, 27, 37, 47, 57, 65, 73, 77, 81	BR = 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56, 62, 80	2 10
CR = 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 68, 71, 75	GP = 4, 12, 20, 28, 36, 44, 52	18 26
C = 1, 11, 21, 31, 41, 51, 61, 67	GA = 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54	34 42
EC = 1, 15, 25, 35, 45, 55, 64, 69, 72, 76		50 58
EA = 9, 19, 29, 39, 49, 59, 66, 74, 78		

**TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS**

Es importante aclarar que en el cuestionario aplicado a alumnos de I Etapa de Educación Básica, sólo se incluyeron 87 *items* de los 90 que tiene el modelo, en una versión en la que se atendió la adecuación del lenguaje a la edad de los niños.

Población y muestra

Se trabajó con diez alumnos de 3er grado “A” y quince de 3er grado “B” de la I etapa de Educación Básica, y sus maestras, pertenecientes a la UE Colegio “María Inmaculada”, ubicado en Los Dos Caminos, Municipio Leoncio Martínez, del Estado Miranda.

Se seleccionó este nivel educativo debido al interés por detectar las características del docente que requiere el nuevo diseño curricular de EB, para que pueda desempeñarse con calidad y eficiencia en los Proyectos Pedagógicos. La implementación de estos Proyectos Pedagógicos se inició en I Etapa y todos los docentes de este nivel tienen ya algunos años de experiencia en su ejecución. El cuestionario se modificó para adaptarlo al nivel cognoscitivo del alumno de 3er grado.

Procedimiento

La versión adaptada del instrumento de Bass y Avolio (1991 a y b) fue aplicada a la maestra de 3er grado “A” y a diez (10) niños seleccionados al azar (anexo A).

Durante la aplicación del instrumento, la investigadora separó a los niños con el fin de evitar cualquier tipo de comunicación entre ellos que pudiera interferir en sus respuestas. Luego, se procedió a leer en voz alta cada una de las preguntas, explicando con ejemplos las posibles situaciones en el aula de clases a las que se refería la conducta que podría poseer o no su maestra.

Esta actividad fue favorable porque todos los niños recibieron la misma explicación y se aclararon algunas dudas. Sin embargo, en algunos **items** no fue fácil encontrar la palabra adecuada al contexto de los

Beatriz Carrera

niños. Tomando en cuenta esta dificultad, las preguntas realizadas por los niños y las sugerencias de la maestra, se procedió a reestructurar la redacción, dando origen a una nueva versión del instrumento (anexo B).

Esta versión fue aplicada a la maestra del 3er grado "B" y a quince (15) niños, seleccionados al azar. Considerando que se había simplificado la redacción de los *items*, se procedió a dejar que los niños llenaran el formato por su cuenta, contando con la presencia de la investigadora para aclarar las dudas.

En este caso, los niños dejaron varias preguntas sin responder; esta situación llevó a la investigadora a reunirse con ambas maestras y a tratar de simplificar aún más el vocabulario del instrumento, así como la redacción de los diferentes *items*, lo que llevaría a proponer una nueva versión (anexo C).

En esta última versión, con la que se aspira continuar la investigación, se cree haber logrado una mejor adaptación al contexto infantil. Con ella se procedió al análisis y evaluación de las versiones aplicadas a los estudiantes y a sus maestras, con el fin de detectar si estos instrumentos permitían diferenciar la presencia de conductas relacionadas con alguno de los tres tipos de liderazgo. Los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados (Anexos A y B) se presentan a continuación.

Análisis de los resultados

Con este análisis se determinó la frecuencia de conductas presentes en cada maestra, de acuerdo con su propia opinión y con la de sus alumnos.

Las respuestas A y B (siempre y frecuentemente) fueron consideradas como presencia de la conducta, mientras que C, D y E (algunas veces, pocas veces y nunca), se tomaron como ausencia de la misma.

En cada uno de los dos formatos, se realizó la sumatoria de las frecuencias (presencia o ausencia de conducta) de los *items* correspondientes a cada factor y se obtuvo el porcentaje correspondiente. A conveniencia del autor, aquellos factores presentes

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

con una frecuencia por encima del 80%, fueron considerados como significativos para el tipo de liderazgo presente.

1. Aplicación a los alumnos de 3er grado “A”

En el cuadro 3 se presenta la frecuencia de conductas presentes en la maestra de 3er grado “A” del colegio María Inmaculada, con base en la opinión de sus alumnos y a su autoevaluación.

En este cuadro se puede observar el predominio de conductas relacionadas con la presencia de liderazgo transformacional, con base en los resultados obtenidos de ambos formatos (evaluación por parte de los niños y autoevaluación). Estos resultados son similares a los obtenidos por Gasper (1992) en sus investigaciones.

Cuadro 3
Frecuencia de conductas que identifican diferentes tipos de liderazgo presentes en la maestra de 3er grado “A”, con base en su autoevaluación y la de sus alumnos, utilizando una adaptación del modelo de Bass y Avolio (1991a y b)

TRANSFORMACIONAL		TRANSACCIONAL		LIBRE PAIS	
	M - 70 %		M - 66 %		M - 0
EI	N - 80 %	RR	N - 88 %	LF	N - 25 %
	M - 60 %		M - 14 %		
CR	N - 80 %	GP	N - 28 %		
	M - 62 %		M - 28 %		
C	N - 62 %	GA	N - 43 %		
	M - 90 %				
IC	N - 50 %				
	M - 100 %				
EA	N - 50 %				

M - MAESTRA N - NIÑOS

Como puede observarse, existe cierta discrepancia entre la opinión de los niños y la de la maestra, con respecto a algunos de estos factores. Por un lado, la maestra considera que su desempeño como líder transformacional se orienta a una mayor frecuencia en los factores IC y EA, es decir, inspira compromisos y estimula la autonomía a partir de una atención individualizada; mientras que, de acuerdo con la opinión de los niños, los factores más frecuentes en su maestra se relacionan con EI y CR, es decir, estimula las innovaciones y también genera confianza y respeto.

Beatriz Carrera

Al respecto, Stone (1992) encontró menor frecuencia de conductas relacionadas con el estímulo a la autonomía y a las innovaciones (EA y EI), en 27 directores de escuelas que exhibían tendencias hacia el liderazgo transformacional, lo que demuestra la heterogeneidad y complejidad del objetivo de nuestro estudio.

Por otra parte, es relevante señalar que, de acuerdo con la opinión de los niños, la maestra también reconoce recompensas (RR), con una alta frecuencia. Esta conducta identifica a un líder transaccional.

El liderazgo más eficaz es el transformacional, frente a los otros presentes en el modelo de Bass y Avolio. Sin embargo, es necesario integrar ambos tipos de liderazgo (excluyendo el liderazgo *laissez faire*), para obtener resultados óptimos. Señala Stone (1992) que los modelos transformacional y transaccional no son excluyentes, sino que se complementan; además, un mismo líder puede integrarlos en situaciones diferentes.

También se puede observar en el cuadro 3, que, con base en la opinión de los niños, la maestra de 3er grado "A" exhibe una baja frecuencia de conductas relacionadas con el liderazgo liberal o *laissez faire*; mientras que, de acuerdo con los datos que se desprenden de la autoevaluación de la docente, nunca se presenta ese tipo de conducta en las diferentes situaciones señaladas en el modelo aplicado.

2. Aplicación a los alumnos de 3er grado "B"

A este grupo se aplicó también la versión corregida del cuestionario, incluida en el anexo B, con un vocabulario un poco más simple y accesible a niños de este nivel educativo. Se seleccionó un mayor número de niños para dicha aplicación. En el cuadro 4 se presentan los resultados obtenidos.

En este cuadro se puede observar mayor predominio de conductas relacionadas con la presencia de un liderazgo transformacional, de acuerdo con los resultados obtenidos en ambos formatos (evaluación por parte de los alumnos y autoevaluación).

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

Cuadro 4
Frecuencia de conductas que identifican diferentes tipos de liderazgo presentes en la maestra de 3er grado "B", con base en su autoevaluación y la de sus alumnos, utilizando una adaptación del modelo de Bass y Avolio (1991a y b)

TRANSFORMACIONAL		TRANSACCIONAL		LAISSEZ FAIRE	
EIIS	M - 80 % N - 60 %	RR	M - 75 % N - 75 %	LF	M - 0 N - 37 %
CR	M - 90 % N - 80 %	GP	M - 14 % N - 25 %		
C	M - 50 % N - 50 %	GA	M - 57 % N - 57 %		
IC	M - 90 % N - 70 %				
EA	M - 75 % N - 65 %				
M - MAESTRA		N - NIÑOS			

En este caso, tanto la maestra como los niños coinciden al señalar mayor frecuencia en la presencia de conductas relacionadas con la generación de confianza y respeto, es decir, el factor CR. También se señala, en el cuadro 4, que la maestra de 3er grado "B" considera que estimula las innovaciones en sus alumnos e inspira compromisos; ambos factores, EI e IC, identifican a un líder transformacional.

Además, según la opinión de los niños (cuadro 4) la maestra de 3er grado "B" exhibe una baja frecuencia de conductas relacionadas con los liderazgos transaccional y liberal o *laissez faire*; mientras que, de acuerdo con los datos que se desprenden de la autoevaluación de la docente, nunca se presentan conductas relacionadas con el liderazgo liberal, en las diferentes situaciones señaladas en el modelo aplicado.

Finalmente, se destaca que, a pesar de haber simplificado la redacción en esta versión, se mantienen las dudas relacionadas tanto con el vocabulario de los niños como con las situaciones propuestas en algunos *items* acerca de las conductas que se podrían esperar en la maestra; por esta causa se elaboró una nueva versión, con palabras adecuadas a su nivel educativo, con el que se aspira asegurar, en futuras investigaciones, una mejor comprensión del material (anexo C).

Beatriz Carrera

Conclusiones

En el análisis de las versiones aplicadas no se determinó la correlación entre los diferentes factores incluidos en el instrumento, debido a que no formaba parte de los objetivos del trabajo. Sin embargo, la versión elaborada con base en la opinión de los alumnos de 3er grado y de sus maestras plantea la necesidad de aplicarlo a un mayor número de niños pertenecientes a la I Etapa de Educación Básica, considerando que este nivel es el que tiene mayor experiencia y tiempo en la aplicación de los proyectos pedagógicos, que obligan al fomento de acciones colectivas, al enriquecimiento profesional y al trabajo compartido con padres, representantes, miembros de la comunidad y otros colegas, por parte del maestro.

Con respecto a los objetivos propuestos en el presente trabajo, sí se pudo detectar la presencia de conductas relacionadas con un líder transformacional en los docentes incluidos en la muestra, tal como puede observarse en los cuadros 3 y 4.

Hay que resaltar que la mayor frecuencia de conductas encontradas en la maestra de 3er grado "A", de acuerdo con la opinión de los niños y del mismo docente, demuestra la presencia de características de liderazgo transformacional con algunas correspondientes a las de un líder transaccional.

La maestra considera que su desempeño como líder transformacional se orienta a inspirar compromisos y estimular la autonomía en los demás (IC y EA), mientras que, de acuerdo con la opinión de los niños, los factores más frecuentes en su maestra se relacionan con estimular las innovaciones, generar confianza y respeto, además de reconocer recompensas. Las dos primeras conductas (EI y CR) se relacionan con un líder transformacional y la última (RR), identifica a un líder transaccional.

Los resultados obtenidos en la maestra de 3er grado "B" señalan mayor frecuencia en la presencia de conductas relacionadas con la generación de confianza y respeto, estimulación de innovaciones en los alumnos e

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

inspirar compromisos; es decir, los factores CR, EI e IC, que identifican a un líder transformacional.

En ambas maestras se señaló una baja frecuencia de conductas relacionadas con el liderazgo liberal o *laissez faire*.

Se puede concluir que el docente de I etapa de EB parece orientarse hacia conductas de un líder transformacional: se preocupa, interesa e influye positivamente en sus alumnos, con lo cual responde al perfil que el nuevo diseño curricular aspira de él.

Los datos derivados de esta investigación introductoria permiten señalar como características básicas que parecen orientar la conducta del líder transformacional, en el campo docente, las siguientes: genera confianza y respeto, inspira compromisos y estimula la generación de innovaciones.

Es el aula de clases el espacio en donde el docente pone de manifiesto la calidad de la educación que le imparte a un niño; él se relaciona más íntimamente con el párvulo que el resto del personal de una institución educativa, por lo que se considera sumamente importante la realización de investigaciones que permitan darle al docente el reconocimiento que se merece. En este sentido, se pretende ampliar en el futuro inmediato esta indagación con la aplicación del cuestionario adaptado del modelo de Bass y Avolio (Anexo C) con el que se cumple el objetivo 3 de este estudio de carácter introductorio en un tema que, como se puede observar, resulta sumamente complejo.

Referencias

- Azuale, C. (2000- 2001). El orientador como líder latinoamericano. *Orientación y consulta*. 7 y 8.
- Bass, B. y Avolio, B. (1991a). *Multifactor Leadership Questionnaire (form 5X. rater)*. Center for Leadership Studies. School of Management. Binghamton University.
- Bass, B. y Avolio, B. (1991 b). *Multifactor Leadership Questionnaire (form 5X. self)*. Center for Leadership Studies. School of

Beatriz Carrera

- Management. Binghamton University.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness, through transformational leadership . *Sage Publications*. USA.
- Briceño, Y. (1996). *Liderazgo Predominante de los Padres en las Relaciones Interpersonales de los hijos de 8o grado*. San Fernando de Apure. Trabajo de Grado no publicado. UPEL. Instituto Pedagógico de Caracas.
- García, A. (1996). *Estilo gerencial en docentes de química en cuanto a proceso de liderazgo y comunicación usados en el aula*. Trabajo de grado no publicado. UPEL. Instituto Pedagógico de Caracas.
- Gaspar, J. (1992). Transformational Leadership: an integrative review of the literature. *Disertation Information Service*. University Microfilms International. Michigan
- Ginebra, J. (1997). *El liderazgo y la acción*. Serie Mc Graw Hill Liderazgo en Acción. Colombia.
- Guzmán, M. (1994). *Percepción del Estilo de Liderazgo Ejercido por el Personal Directivo de las Escuelas Básicas, II y III Etapa, del Municipio Autónomo Maturín, Distrito Escolar No 1*. Trabajo de ascenso no publicado. UPEL. Instituto Pedagógico de Maturín.
- Herrera, M. (1997). *La Gestión Escolar en la Descentralización Educativa: los Proyectos de Plantel y la Autonomía de la Escuela*. Fondo de Publicaciones. UCAB.
- Leitwood, K. (1992, february). The move toward transformational leadership. *Educational Management*. 49 (5) 8-12.
- Liontos, L. (1992). Transformational leadership. ERIC. Clearinghouse on Educational Management.
- Marchesi, A. y Martín, E. (1998). *Calidad de la Enseñanza en Tiempos de Cambio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ministerio de Educación. (1997). *Planificación. Los Proyectos Educativos*. Equipo Técnico de Capacitación. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación (1998). *Currículo Básico Nacional*. I Etapa de educación Básica. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2001). *Aspectos Propositivos del Proyecto Educativo Nacional*. Caracas: Autor.
- Palma, C. (1997). *Un Estudio de los Estilos de Liderazgo de los Directores de Media Diversificada y Profesional del Municipio Escobar Giraldot Maracay. Estado Aragua*. Trabajo de Grado

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

- no publicado. UPEL Instituto Pedagógico de Maracay.
- Román, M. (1999). *Reforma Curricular, Investigación y Proyectos Pedagógicos (PPP y PPA)*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- Russell, C. (1996). Conciencia Cósmica. Un elemento esencial para el liderazgo Democrático. *Journal of Instructional Psychology*. 23 (2) 93-97.
- Sabino, C. (1987). *Cómo Hacer una Tesis*. Caracas: Panafro.
- Stone, P. (1992, july). Transformational Leadership in Principals: an analisis of the multifactor leadership questionnaire. *Monographs Series. Dpto of Educational Administration. Mancato State University*. 2 (1) 24.
- Tariffi, B. (1995). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del Docente y el Rendimiento de los alumnos de séptimo grado de Educación Básica*. Trabajo de Ascenso no publicado. UPEL. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- UPEL. (1998). *Manual de Trabajos de Grado, de especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

Beatriz Carrera

ANEXO A

Modelo aplicado a 3er grado "A"

El presente cuestionario (adaptado del modelo de Bass y Avolio, 1991) aportará una valiosa información sobre liderazgo. Por favor describe la persona a evaluar respondiéndolo. Si alguna pregunta no aplica, es irrelevante o desconoces la respuesta, déjala en blanco. El cuestionario es anónimo. No debes marcar más de una respuesta por cada ítem.

Instrucciones: las siguientes alternativas permitirán describir características de la persona a evaluar. Cada ítem medirá la frecuencia con que dicha persona desempeña el comportamiento descrito.

N°	A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas Veces	D Pocas Veces	E Nunca	CARACTERÍSTICA				
						A	B	C	D	E
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

41 Me proporciono la seguridad de que vamos a vencer obstáculos										
42 Brinco tomar decisiones										
A Siempre	F Frecuentemente	C Algunas Veces	P Pocas Veces	E Nunca						
Nº	CARACTERÍSTICA					A	B	C	D	E
43	Muestra plena convicción sobre sus ideas, creencias y valores									
44	Demuestra que es firme creyente de "no arreglar las cosas si no están rotas"									
45	Confiamos en nos de ácidos									
46	Dirige su atención hacia las fallas en el alcance de los estudiantes de ejecución									
47	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas									
48	Me señala qué hacer para que mis esfuerzos sean recompensados									
49	Utiliza su tiempo en enseñar y asesorar									
50	Retarda la respuesta de los asuntos urgentes									
51	Demuestra elevado talento y competencia en cualquier cosa que se proponga									
52	Actúa solo cuando los problemas son críticos									
53	Adopta una posición definida ante las dificultades									
54	Busca errores antes de comenzar sobre mi desempeño									
55	Focaliza mi atención en "qué hacer" para tener éxito									
56	Se asegura de que se me recompense por el logro de las metas									
57	Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo									
58	Dirige su atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo									
59	Trato a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas									
60	Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer									
61	Sus acciones me inspiran respeto									
62	Me reconoce un trabajo bien realizado									
63	Deja claro cuál es el fundamento de las acciones que tomamos									
64	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar									
65	Me anima a expresar mis ideas y opiniones									
66	Me ayuda a identificar las necesidades y capacidades de los demás									
67	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo									
68	Demuestra cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades									
69	Nos hace conscientes sobre las cosas esenciales									
70	Reafirma mi motivación hacia el logro del éxito									
71	Reafirma la importancia de tener un sentido colectivo de misión									
72	Expresa una poderosa visión del futuro									
73	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos									
74	Promueve mi auto-desarrollo									
75	Se comporta de manera consistente con lo que dice									
76	Muestra determinación para el logro de sus metas									
77	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas tradicionales									
78	Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y desahogados									
79	Hace que haga más de lo que creía poder hacer									
80	Expresa su satisfacción cuando realiza un buen trabajo									
81	Sugiere el uso de reconocimientos y evidencias, más que en suspensiones punitivas, en la solución de problemas									

Utilice la siguiente escala para responder las preguntas 82 a 85

A	B	C	D	E						
No Efectivo	Poco Efectivo	Efectivo	Muy Efectivo	Altamente Efectivo						
Nº	CARACTERÍSTICA					A	B	C	D	E
82	La efectividad del grupo puede clasificarse como....									
83	La eficacia de la persona con mayor autoridad dentro del grupo es									

Beatriz Carrera

#4	La eficacia de esa persona en satisfacer las necesidades relacionadas con las tareas de los demás es ...					
#5	La eficacia de esa persona en lograr los requerimientos de la institución, es ...					

- #6. ¿Cuán satisfecho te sientes con las habilidades de liderazgo de la persona a evaluar?:
- A. muy insatisfecho
 - B. algo insatisfecho
 - C. ni insatisfecho, ni satisfecho
 - D. algo satisfecho
 - E. muy satisfecho
- #7. ¿Cuán satisfecho estás con los métodos de liderazgo utilizados, en el trabajo grupal, por la persona a evaluar?:
- A. muy insatisfecho
 - B. algo insatisfecho
 - C. ni insatisfecho, ni satisfecho
 - D. algo satisfecho
 - E. muy satisfecho

ANEXO B

Modelo aplicado a 3er grado "B"

El presente cuestionario (adaptado del modelo de Bass y Avolio, 1991) aportará una valiosa información sobre liderazgo. Por favor describe la persona a evaluar respondiendo. Si alguna pregunta no aplica, es irrelevante o desconoces la respuesta, déjala en blanco. El cuestionario es anónimo. No debes marcar más de una respuesta por cada ítem.

Instrucciones: las siguientes alternativas permitirán describir características de la persona a evaluar. Cada ítem medirá la frecuencia con que dicha persona desempeña el comportamiento descrito.

	A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas Veces	D Pocas Veces	E Nunca
Nº	CARACTERÍSTICA				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

		A	B	C	D	E
		Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
Nº	CARACTERÍSTICA	A	B	C	D	E
18	Está ausente cuando se le necesita					
19	Escucha atentamente las preocupaciones					
20	No interviene hasta que el problema sea serio					
21	Infunde orgullo estar asociado a esa persona					
22	Gasta su tiempo tratando de eliminar los problemas					
23	Da énfasis a la importancia de tener un fuerte sentido de metas a cumplir					
24	Acordamos lo que recibirá si realiza mi trabajo adecuadamente					
25	Conversa con mucho optimismo sobre el futuro					
26	Procesa al hacer seguimiento a las demandas de ayuda					
27	Nos entusiasma a repensar en ideas que no se nos había ocurrido antes					
28	Me irrita cuando cometo errores y no cuando hago bien las cosas					
29	Me da consejos útiles para mi crecimiento y desarrollo					
30	Mantiene un registro de mis errores					
31	Hace cosas que van más allá de su propio interés por el bien del grupo					
32	Negociamos lo que recibirá por cumplir bien mi trabajo					
33	Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones					
34	Evita expresar su opinión sobre cosas importantes					
35	Expresa su confianza de que lograremos las metas					
36	Actúa solo después que las cosas marchan mal					
37	Cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas					
38	Procura fuertemente el cumplimiento de normas para evitar errores					
39	Me hace concentrarme en el desarrollo de mis fortalezas					
40	Me inspira a cambio de mi esfuerzo					
41	Me proporciona la seguridad de que vamos a vencer obstáculos					
42	Evita tomar decisiones					
43	Muestra estar plenamente convencido sobre sus ideas, creencias y valores					
44	Demuestra que cree firmemente que no es necesario arreglar las cosas si no están rotas					
45	Constantemente nos da ánimos					
46	Dirige su atención hacia las fallas en el alcance de las otras metas a lograr					
47	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas					
48	Me señala qué hacer para que mis esfuerzos sean productivos					
49	Utiliza su tiempo en cuidadosos y acertados					
50	Responde la respuesta de los asuntos urgentes					
51	Demuestra elevado talento y competencias en cualquier cosa que se proponga					
52	Actúa solo cuando los problemas son graves					
53	Adopta una posición definida ante las dificultades					
54	Busca errores antes de comentar sobre mi desempeño					
55	Me ayuda a focalizar mi atención en "qué hacer" para tener éxito					
56	Se asegura de que se nos recompense por el logro de las metas					
57	Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo					
58	Derriba su atención de la resolución de problemas relacionados con el trabajo					
59	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas					
60	Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer					
61	Sus acciones me inspiran respeto					
62	Me reconoce un trabajo bien realizado					
63	Deja clara cuál es el fundamento de las acciones que tomamos					
64	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar					
65	Me anima a expresar mis ideas y opiniones					
66	Me ayuda a identificar las necesidades y capacidades de los demás					
67	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo					
68	Expresa cómo la confianza mutua puede ayudarnos a resolver nuestras					

Beatriz Carrera

dificultades						
69	Nos hace conscientes sobre las cosas más importantes					
70	Aumenta mi motivación hacia el logro del éxito					
71	Refuerza la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta					
72	Expresa una poderosa visión del futuro					
73	Nos hace ver los problemas desde diferentes ángulos					
		A	B	C	D	E
		Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
Nº	CARACTERÍSTICA	A	B	C	D	E
74	Promueve mi auto-desarrollo					
75	Se comporta de manera consistente con lo que dice					
76	Muestra determinación para el logro de sus metas					
77	Nos anima a pensar en formas no tradicionales para tratar problemas convencionales					
78	Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y desolados					
79	Hace que haga más de lo que creía poder hacer					
80	Expresa su satisfacción cuando recibimos un buen trabajo					
81	Sugiere el uso de razonamientos y evidencias, más que en suposiciones personales, para la solución de problemas					

Utilice la siguiente escala para responder las preguntas 82 a 85

	A	B	C	D	E
	No Efectivo	Poco Efectivo	Efectivo	Muy Efectivo	Altamente Efectivo
Nº	CARACTERÍSTICA				
82					
83					
84					
85					

86. Cuán satisfecho te sientes con las habilidades de liderazgo de la persona a evaluar?

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho

87. Cuán satisfecho estás con los métodos de liderazgo utilizados, en el trabajo grupal, por la persona a evaluar?

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

ANEXO C

Fuerza de Medida a aplicar a niños de I Etapa de Educación Básica

Este es un cuestionario (adaptado del modelo de Bass y Avolio, 1991) para describir las características de una persona. Si alguna pregunta no aplica, o no sabes la respuesta, no contestes. No es necesario que escribas tu nombre. No debes marcar más de una respuesta por cada pregunta.

Instrucciones: Marca una X en la letra que corresponda a la cantidad de veces que tu maestro hace lo que dice la pregunta.

Nº	A	B	C	D	E
	Siempre	A menudo	A Veces	Pocas Veces	Nunca
CARACTERÍSTICA					
1					
2					
CARACTERÍSTICA					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					

Beatriz Carrera

42	Brinca tomar decisiones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
43	Brinca planeamiento convenido sobre sus ideas, creencias y valores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
44	Cree firmemente que no es necesario arreglar las cosas si no están rotas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
45	Continuamente nos da dolores																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
46	Brinca abneta de los errores que se cometen para lograr las metas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
47	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
48	Me dice qué hacer para que me pongan por mis esfuerzos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
49	Usa su tiempo en enseñarme y ayudarme																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
50	No contesta rápidamente a preguntas urgentes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
51	Muestra mucho talento y competencia en cualquier cosa hace																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
52	Actúa solo cuando los problemas son graves																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
53	Adopta una postura definida ante las dificultades																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:5%;"></th> <th style="width:15%;">A Siempre</th> <th style="width:15%;">H A menudo</th> <th style="width:15%;">C A veces</th> <th style="width:15%;">H Pocos veces</th> <th style="width:15%;">E Nunca</th> <th colspan="5"></th> </tr> <tr> <th>Nº</th> <th colspan="5">CARACTERÍSTICA</th> <th>A</th> <th>H</th> <th>C</th> <th>H</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>54</td><td colspan="5">Busca errores antes de comenzar sobre mis acciones</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>55</td><td colspan="5">Me ayuda a firmes en lo que se necesita para tener éxito</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>56</td><td colspan="5">Se asegura de que se nos recompense por el logro de las tareas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>57</td><td colspan="5"> Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>58</td><td colspan="5">Trata de no resolver problemas relacionados con el trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>59</td><td colspan="5">Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y actas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>60</td><td colspan="5">Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>61</td><td colspan="5">Sus acciones me hacen respetado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>62</td><td colspan="5">Me da reconocimientos cuando realizo bien un trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>63</td><td colspan="5">Deja claro cuál es el propósito central de nuestras acciones</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>64</td><td colspan="5">Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>65</td><td colspan="5">Me anima a hablar de mis ideas y opiniones</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>66</td><td colspan="5">Me ayuda a identificar las necesidades y capacidades de los demás</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>67</td><td colspan="5">Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>68</td><td colspan="5">Habla sobre cómo la confianza entre unos y otros, puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>69</td><td colspan="5">Se asegura de que sepamos sobre las cosas más importantes</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>70</td><td colspan="5">Mejora mi motivación para conseguir el éxito</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>71</td><td colspan="5">Subraya la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>72</td><td colspan="5">Expresa una poderosa visión del futuro</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>73</td><td colspan="5">Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>74</td><td colspan="5">Fomenta el desarrollo de uno mismo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>75</td><td colspan="5">Se comporta de la misma manera como dice que la gente debe comportarse</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>76</td><td colspan="5">Muestra determinación para el logro de sus metas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>77</td><td colspan="5">Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas rutinarios</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>78</td><td colspan="5">Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y decaídos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>79</td><td colspan="5">Hace que haga más de lo que creía poder hacer</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>80</td><td colspan="5">Expresa su satisfacción cuando realizo un buen trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>81</td><td colspan="5"> Sugiere el uso de reconocimientos y evidencias, más que en exposiciones personales, para la solución de problemas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>											A Siempre	H A menudo	C A veces	H Pocos veces	E Nunca						Nº	CARACTERÍSTICA					A	H	C	H	E	54	Busca errores antes de comenzar sobre mis acciones										55	Me ayuda a firmes en lo que se necesita para tener éxito										56	Se asegura de que se nos recompense por el logro de las tareas										57	Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo										58	Trata de no resolver problemas relacionados con el trabajo										59	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y actas										60	Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer										61	Sus acciones me hacen respetado										62	Me da reconocimientos cuando realizo bien un trabajo										63	Deja claro cuál es el propósito central de nuestras acciones										64	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar										65	Me anima a hablar de mis ideas y opiniones										66	Me ayuda a identificar las necesidades y capacidades de los demás										67	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo										68	Habla sobre cómo la confianza entre unos y otros, puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades										69	Se asegura de que sepamos sobre las cosas más importantes										70	Mejora mi motivación para conseguir el éxito										71	Subraya la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta										72	Expresa una poderosa visión del futuro										73	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos										74	Fomenta el desarrollo de uno mismo										75	Se comporta de la misma manera como dice que la gente debe comportarse										76	Muestra determinación para el logro de sus metas										77	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas rutinarios										78	Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y decaídos										79	Hace que haga más de lo que creía poder hacer										80	Expresa su satisfacción cuando realizo un buen trabajo										81	Sugiere el uso de reconocimientos y evidencias, más que en exposiciones personales, para la solución de problemas									
	A Siempre	H A menudo	C A veces	H Pocos veces	E Nunca																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Nº	CARACTERÍSTICA					A	H	C	H	E																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
54	Busca errores antes de comenzar sobre mis acciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
55	Me ayuda a firmes en lo que se necesita para tener éxito																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
56	Se asegura de que se nos recompense por el logro de las tareas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
57	Sugiere nuevos puntos de vista sobre cómo hacer nuestro trabajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
58	Trata de no resolver problemas relacionados con el trabajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
59	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y actas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
60	Me motiva para que haga más de lo que creía poder hacer																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
61	Sus acciones me hacen respetado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
62	Me da reconocimientos cuando realizo bien un trabajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
63	Deja claro cuál es el propósito central de nuestras acciones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
64	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
65	Me anima a hablar de mis ideas y opiniones																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
66	Me ayuda a identificar las necesidades y capacidades de los demás																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
67	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
68	Habla sobre cómo la confianza entre unos y otros, puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
69	Se asegura de que sepamos sobre las cosas más importantes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
70	Mejora mi motivación para conseguir el éxito																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
71	Subraya la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
72	Expresa una poderosa visión del futuro																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
73	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
74	Fomenta el desarrollo de uno mismo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
75	Se comporta de la misma manera como dice que la gente debe comportarse																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
76	Muestra determinación para el logro de sus metas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
77	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas rutinarios																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
78	Atiende personalmente a los miembros que parecen poco estimulados y decaídos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
79	Hace que haga más de lo que creía poder hacer																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
80	Expresa su satisfacción cuando realizo un buen trabajo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
81	Sugiere el uso de reconocimientos y evidencias, más que en exposiciones personales, para la solución de problemas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

Utiliza la siguiente escala para responder las preguntas 82 a 85

	A No Efectivo	H Poco Efectivo	C Efectivo	H Muy Efectivo	E Altamente Efectivo					
Nº	CARACTERÍSTICA					A	H	C	H	E
82	La efectividad del grupo es....									

TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DOCENTE VENEZOLANO DE LA
I ETAPA DE EDUCACION BÁSICA. ESTUDIO DE CASOS

#3	La eficacia de la persona que representa la máxima autoridad dentro del grupo es					
#4	La eficacia de esa persona en satisfacer las necesidades del grupo, es ...					
#5	La eficacia de esa persona en lograr los requisitos de la institución, es ...					

06. ¿Cuán satisfecho te sientes con las habilidades como líder, de la persona a evaluar?:

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho

07. ¿Cuán satisfecho estás con los métodos utilizados por la persona a evaluar, como líder, en el trabajo del grupo?

- A. muy insatisfecho
- B. algo insatisfecho
- C. ni insatisfecho, ni satisfecho
- D. algo satisfecho
- E. muy satisfecho