

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS.

COLEGIO DE PEDAGOGIA.

NOMBRE: LIDERAZGO SITUACIONAL APLICADO AL CAMPO EDUCATIVO.



TRABAJO ESCRITO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

Presenta:

LAURA NORA LOPEZ ORTIZ

*VoBo
ml.*



FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS
México, D. F. **Febrero de 1982.**
COLEGIO DE PEDAGOGIA
COORDINACION



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



DEPARTMENT OF JUSTICE
OFFICE OF INSPECTOR GENERAL



A110201

01

ALL

000



F-1191-C23-N939

D E D I C A T O R I A S .

A mis padres: Victórico y Blanca
por el apoyo y cariño que
siempre me han manifestado.

A mi esposo: Guillermo
con admiración y cariño.

A mi hija : Lorena
con ternura.

A mis hermanos: Velia, Dámaso, Víctor, Magdaleno y Carlos

Con cariño; a Mamá Celes, Vely, Magdaleno, Arturo,
Ade y Esther.

Mi agradecimiento a la Lic. Teresita Manzur por su
apoyo y dedicación para que realizara mi estudio.

A mis Familiares y amigos.

I N D I C E

	PAG.
- INTRODUCCION	1
- CAPITULO I : Elementos Conceptuales	3
. Teoría de Liderazgo Situacional aplicada al campo Educativo.....	6
. Estilo apropiado del Profesor.....	14
- CAPITULO II: Detección del nivel de madurez en la Tarea y Psicológica de los alumnos en un grupo de 6º grado de Primaria..	27
- CONCLUSIONES	62
- BIBLIOGRAFIA	64
- ANEXOS.....	66

I N T R O D U C C I O N

Al analizar la calidad de la Educación, nos encontramos con que ésta va teniendo cada día menos profesionalismo y profundidad académica, derivándose esto de que "la organización académica al hacer recaer sobre los profesores en lo individual, la tarea de enseñar materias o asignaturas, conlleva el riesgo de fragmentar el proceso de conocimiento y así mismo de atomizar las funciones académicas, con la consecuente confusión y dispersión del esfuerzo y de la atención de los alumnos. Ocurre con frecuencia que los profesores desconocen el plan de estudios y los objetivos generales de la escuela donde enseñan; en esas condiciones, difícilmente pueden adecuar e "intencionalizar" su enseñanza y su actividad académica". (1)

Por estos aspectos críticos de la Educación y sobre todo, por la repercusión que la actuación del profesor tiene en el alumno, presentamos este estudio con la finalidad de ofrecer una alternativa más en las ya variadas actuaciones del que se dedica a la enseñanza, para que tengan una coherencia con las situaciones de crisis que se suscitan en el medio escolar, para que los representantes de la educación seleccionen lo que sea más conveniente en un caso particular con cada alumno; de esta forma lograremos incrementar tanto la calidad de la enseñanza que proporcionan los profesores como el aprendizaje que adquieren los alumnos.

Se aprende a aplicar las ciencias del comportamiento como se aprende cualquier cosa, por ejemplo: Cómo se aprende a estudiar?, se aprende con la práctica, haciendo lo que estamos tratando de aprender. Nunca aprenderemos a pegarle a una pelota sólo leyendo libros o viendo actuar a los expertos. Esto sólo nos proporcionará un conocimiento conceptual.

(1) La Formación de Personal Académico. Martiniano Arredondo. Cise. Perfiles Educativos No. 7. U.N.A.M., 1980. Pág. 37 .

El objetivo de este trabajo es compartir información y conceptos de las ciencias del comportamiento que pueden ayudar a los profesores a interactuar más efectivamente con los alumnos, a través de la aplicación de la teoría de Liderazgo Situacional al ámbito escolar.

El contenido de este trabajo se divide en: Elementos Conceptuales que comprende algunas definiciones de conceptos, así como los núcleos en los cuales se puede aplicar la teoría de Liderazgo Situacional. Otro punto es: teoría de Liderazgo Situacional aplicada al campo educativo, aquí se proporcionan los elementos de importancia para un diagnóstico de madurez en la tarea y Psicológica de los alumnos. Por último, Estilo apropiado del profesor, en esta parte se muestra como se detecta y utiliza el estilo apropiado del profesor según el grado de madurez diagnosticado a cada alumno en las diferentes tareas. En la parte de: Detección del nivel de madurez en la tarea y Psicológica de los alumnos de un grupo de 6º grado de Primaria se presentan los antecedentes del trabajo que se realizó así como los resultados de las detecciones de madurez en la tarea y Psicológica de los alumnos, y el cuestionario con resultados de "Auto evaluación del Estilo del Profesor". Finalmente las conclusiones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I

I DEFINICION DE CONCEPTOS.

Los psicólogos definen el aprendizaje como ún cambio en el comportamiento, para ser capaces de hacer algo de manera diferente de como lo hacíamos con anterioridad. Si queremos realizar algo nuevo podemos intentar comportarnos de otra manera, basándonos en una nueva teoría que consiste en que un individuo desarrolle el mayor número de habilidades para que su comportamiento sea más adecuado a las situaciones que se le presenten en cualquier momento. Queremos mencionar que este estudio es un ensayo que se llevó a cabo con el fin de aplicar una teoría de Liderazgo Situacional en el campo educativo.

Vamos a entender que el papel de Líder es cuando alguien trata de influir consciente o inconscientemente en el comportamiento de otro individuo o de un grupo, ya sea en el hogar, con los vecinos, en la escuela o en la oficina.

Por eso, el papel de un Líder es un proceso de influencia en el que todo mundo se involucra en un momento o en otro.

El marco donde se desenvuelve el hombre es muy amplio y la aplicación de la teoría de Liderazgo Situacional es tan amplia como la misma actividad humana.

Sin embargo, pretendemos hacer una propuesta en el área educativa en donde el profesor desarrollará el mayor número de habilidades del alumno, para que éste tenga una gama de respuestas en el medio ambiente en el cual interactúa.

La teoría de Liderazgo Situacional es una alternativa más para la función directiva que se ejerce en toda Relación Social.

1) LA FAMILIA célula de la sociedad.

Los padres, al decidir formar una familia, generalmente carecen de preparación para dirigirla. La información y noción que tienen al respecto es por amigos o parientes, mas no porque existan personas capacitadas para la orientación de cómo ser padres. Por eso, cuando los padres empiezan a ver la necesidad de educar a su hijo, no tienen idea de cómo será su actuación, ni cuál es la intervención que ellos tendrán en esta nueva relación. Así, surgen de su inquietud por conocer la forma de tratar a su hijo, algunos principios básicos totalmente empíricos sacados de un aprendizaje mimético.

Estos principios son:

- voy a tratar de evitar el mal que me hicieron.
- voy a tratar de darles lo que no me dieron.
- voy a tratar de equivocarme lo menos posible.
- voy a hacerlo como X persona.

Así, nos lanzamos a la tarea tal vez más delicada e importante.

2) LA ESCUELA.

Se suscitan algunas circunstancias similares a las que se presentan en la familia. Algunos profesores tienden a exponer sus clases como aprendieron cuando eran alumnos; también puede suceder que quieran imitar algún estilo especial de impartir sus clases; por ejemplo el de un profesor al que admiran. También encontramos que tienen mucha disposición para impartir sus clases, pero carecen de conocimientos suficientes para ello. Otros, poseen los conocimientos y la preparación necesaria para exponer sus clases, pero no tienen el interés que se requiere para trabajar adecuadamente. Es muy poco el porcentaje de profesores que en realidad se preocupan por aprender diversos estilos de impartir sus clases, basándose en teorías que tengan alguna validez en su aplicación.

Si el profesor no imparte sus clases bien, ni las prepara con calidad, como consecuencia los alumnos carecerán de un aprendizaje adecuado para que puedan tener un cúmulo de conocimientos que les sir-

va en su vida. Es determinante por eso, que el profesor diagnostique cuál es el grado de madurez que cada alumno posee en la tarea que se le asigne para que exista una coherencia con el trato que se le proporcione a éste en clase.

3) TRABAJO (relaciones humanas y laborales)

En éste núcleo es donde más se ha probado la aplicación de la teoría de Liderazgo Situacional.

Las personas que la reciben han manifestado que si bien no es una panacea, (fórmula para solucionar todos los conflictos) les ha servido como un marco de referencia para situarse de manera más precisa y sistemática en momentos y circunstancias donde antes utilizaban recursos sacados exclusivamente de la intuición o de la corazonada.

Así, nos encontramos que en todos los núcleos que faltan por analizarse como serían Clubes y Organizaciones Sociales, Grupos Políticos etc., se presentan situaciones que difícilmente se pueden manejar cuando se carece de orientación acerca del papel que la persona encargada de esos núcleos tiene que desempeñar en cualquier medio en que se desenvuelve.

Por eso es que, conociendo la carencia de información en los núcleos familiares, escolares, laborales, etc., antes mencionados, nos interesamos en canalizar este estudio al área educativa, considerándola de gran importancia por la repercusión que puede tener.

La teoría de Liderazgo Situacional trata sobre la forma en que la enseñanza puede ser más efectiva, considerando que la forma en que el profesor puede proporcionar más conocimientos es desarrollando su habilidad de diagnóstico para : Observar el comportamiento de los alumnos, Prever el comportamiento probable, y, Dirigir, Cambiar y Controlar el comportamiento de los alumnos. (Más adelante se explica con detalle).

TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL
APLICADA AL CAMPO EDUCATIVO.

La enseñanza es una profesión universal que todo el mundo ejerce; los padres enseñan a sus hijos, los patronos enseñan a sus empleados, los entrenadores enseñan a sus jugadores, las esposas enseñan a sus esposos (y viceversa), y por supuesto, los profesores enseñan a sus alumnos.

Esta teoría trata sobre la forma en que la enseñanza puede ser mucho más efectiva de lo que es, considerando que la forma en que el profesor puede proporcionar más conocimientos es desarrollando su habilidad de diagnóstico (*), para : 1) Observar el comportamiento de los alumnos. 2) Poder prever el comportamiento probable. Y 3) Dirigir, Cambiar y Controlar el comportamiento.

Los profesores al adquirir y desarrollar estas habilidades llegaremos a influir más positivamente en el comportamiento de los alumnos.

1o.- OBSERVANDO EL COMPORTAMIENTO. ¿Cómo se comportan los alumnos?. Para poder ser capaces de influir en nuestros alumnos, primero debemos observar sus actuaciones. ¿Qué motiva a los alumnos?, ¿qué es lo que estimula un comportamiento característico?.

2o.- PRE-VIENDO EL COMPORTAMIENTO PROBABLE. Además de observar el comportamiento de los alumnos, es importante que seamos capaces de prever reacciones semejantes en situaciones similares a las observadas.

3o.- DIRIGIENDO, CAMBIANDO Y CONTROLANDO EL COMPORTAMIENTO . Finalmente, los profesores debemos desarrollar habilidades para dirigir

(*)HABILIDAD DE DIAGNOSTICO:capacidad del líder para descubrir las habilidades y deficiencias del seguidor con el fin de elegir la dirección adecuada para cada uno de ellos.

cambiar, y controlar el comportamiento de cada uno de los alumnos. Cuando hablamos de "Controlar" el comportamiento de los alumnos, muchos profesores expresan alarma y dicen: "Se supone que debemos manipular el comportamiento?". Queremos decir que control y manipulación tienen connotaciones negativas hoy en día. Existe una diferencia entre los dos términos que es muy sutil, manipulación es cuando el profesor trabaja para lograr objetivos en beneficio únicamente de él mismo, en este caso éste utiliza a los alumnos; mientras que Control es cuando el profesor influye y modifica los comportamientos de los alumnos con consecuencias objetivamente positivas para ambos.

En las últimas 4 décadas los investigadores en el campo de las Relaciones Humanas se han dedicado a la búsqueda del "mejor estilo" de dirección. El resultado de sus investigaciones ha demostrado con toda claridad que no existe ese "mejor estilo" que sirva para todas las situaciones. Los que han dirigido con mayor éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las exigencias de cada una de las situaciones.

La teoría de Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen a que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación. Esta teoría se basa en la ACTIVIDAD (Conducta de tarea) y el SOPORTE SOCIO-EMOCIONAL (Conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular teniendo en cuenta el nivel de "madurez" de cada uno de los seguidores o del grupo.

CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION

El haber encontrado la tarea y la relación, como dos dimensiones críticas de la conducta directiva, ha sido una parte importante de la investigación acerca de la dirección en las últimas décadas. Estas dos dimensiones han sido llamadas de muy variadas formas: Autocrática que es la medida en que el líder se orienta a la estructuración de tareas y utiliza el poder que le confiere su posición.

Democrática que es la medida en que el líder se orienta a la relación humana y utiliza el poder que le confiere el grupo.

Por algún tiempo se creía que el estilo de dirección orientado a la tarea era incompatible con el estilo orientado a la relación, y que se podía representar como un continuum que se desplaza desde una conducta muy autoritaria hasta terminar en una conducta muy democrática por parte del líder y viceversa.

En los últimos años esta idea de dos estilos extremos ha desaparecido. En particular los estudios que se han hecho en la Universidad del Estado de Ohio, han puesto en duda estas aseveraciones y han demostrado que están equivocados. En esta Universidad se observó la conducta de dirigentes en una gran cantidad de situaciones y se llegó a la conclusión de que se pueden clasificar la mayoría de las conductas de los que dirigen en dos categorías de comportamiento, dimensiones distintas y diferentes. Las llamaron "iniciación de estructura" (comportamiento de tarea) y "consideración" (comportamiento de relación).

La definición de estos dos comportamientos es como sigue:

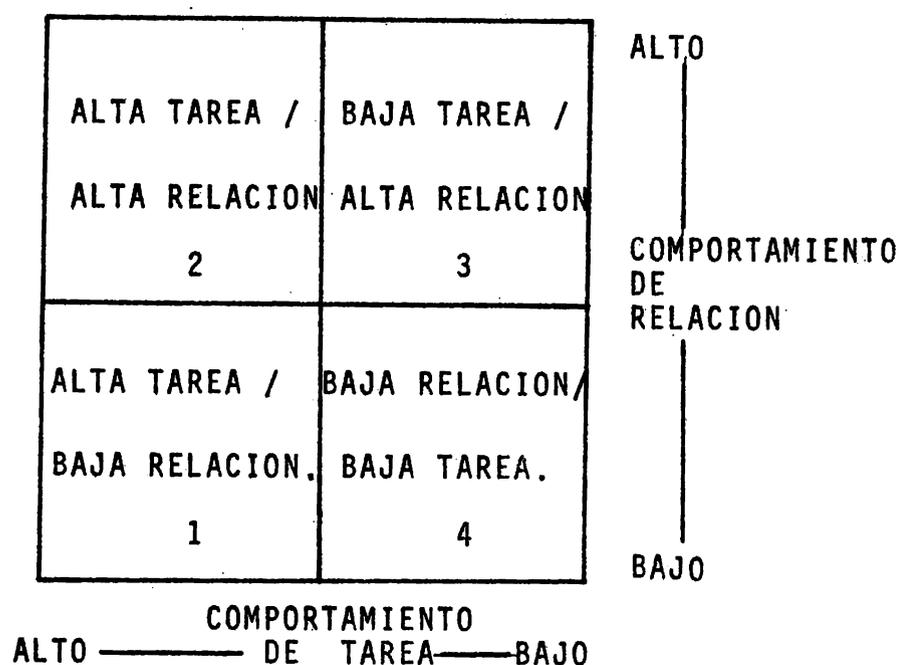
COMPORTAMIENTO DE TAREA: Se da en la medida en que el dirigente se comunica en un sentido, explicando qué es lo que cada seguidor tiene que realizar, lo mismo que CUANDO, DONDE y COMO se tienen que realizar esas tareas.

COMPORTAMIENTO DE RELACION: Se da cuando el dirigente se comunica en dos sentidos, da soporte socio-emocional y emite comportamientos de facilitador.

En los estudios de Liderazgo que ya hemos mencionado, en la Universidad del Estado de Ohio se descubrió que los estilos de liderazgo tienden a variar considerablemente. El comportamiento de algunos líderes se caracteriza principalmente por actividades de estructuración de sus seguidores en términos de la realización de la tarea.

Mientras que otros líderes se concentran en dar soporte socio-emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores.

Otros líderes se caracterizan tanto por comportamientos que estructuran la tarea, como por comportamientos que se centran en las relaciones. También hay líderes que dan muy poca estructura y muy poca relación a sus seguidores, de tal manera que no aparece un estilo predominante, sino que aparecen varias combinaciones. Estos estudios hacen que se llegue a la conclusión de que no existen dos estilos incompatibles de liderazgo, es decir, que cuando un líder emplea comportamientos de estructura no necesariamente se enfoca a la relación, y a su vez, cuando emite comportamientos de relación no necesariamente utilizan comportamientos que vayan a estructurar la tarea. En ocasiones, inclusive, puede emitir tanto comportamientos de relación y de estructura con el mismo individuo o grupo. Así, se pueden considerar como dos dimensiones que pueden darse independientemente o combinadas, como se ilustra en la siguiente figura:



A continuación presentamos las designaciones abreviadas para cada uno de los estilos, así como en qué consiste cada uno en el modelo de estilos de líder creado por Paul Hersey:

ALTA TAREA/BAJA RELACION (E1):

Se refiere a "DECIR" (telling); este estilo se caracteriza porque se tiene comunicación en un sentido, en el que el líder define el papel de los seguidores y les dice "QUE, COMO, CUANDO, DONDE, y CON QUIEN van a ejecutar la (s) tarea (s).

ALTA TAREA/ALTA RELACION (E2):

Se refiere a "VENDER" (selling); en este estilo el líder ejerce la mayor parte de la dirección. El o ella intentan a través de una comunicación en dos sentidos y soporte socio-emocional, hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

BAJA TAREA/ALTA RELACION (E3):

Se le llama "PARTICIPAR" (participating); en este estilo el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador de parte del líder, ya que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea.

BAJA RELACION/BAJA TAREA (E4):

Lleva la etiqueta de "DELEGAR" (delegating); el estilo implica dejar al seguidor administrar su propia actividad, a través de la delegación. Aquí la supervisión es general, ya que el seguidor tiene una alta madurez tanto en la tarea como psicológica.

COMPONENTES DE LA MADUREZ

Si consideramos que cada individuo requiere de cierto grado de habilidad para desarrollar cualquier actividad o tarea, podemos concluir que al iniciarse en el ejercicio de esa actividad o en la e-

jecución de una tarea específica, los individuos encuentran las dificultades propias de todo aprendiz o principiante: torpeza, inseguridad, doble esfuerzo, cansancio, etc.. Después de la repetición constante de esas actividades o tareas se adquiere la destreza y la seguridad propia del conocedor y experimentado. A la fase inicial se le da el nombre de inmadurez en la tarea e inmadurez psicológica, a la fase final se le da el nombre de madurez en la tarea y madurez psicológica.

El concepto general de madurez comprende dos factores:

1) MADUREZ EN EL TRABAJO (TAREA) Que incluye la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.

2) MADUREZ PSICOLOGICA Que consiste en el sentimiento de autoconfianza y auto respeto de uno mismo como individuo.

La Madurez de los seguidores o de un grupo

La teoría de Liderazgo Situacional define la madurez como la combinación de tres variables:

1.- La capacidad de establecer metas altas pero alcanzables

(Motivación al logro).- Los seguidores con motivación al logro (en nuestros términos seguidores con alta madurez relacionada a la tarea), prefieren un grado moderado de riesgos porque sienten que en esa clase de situaciones sus esfuerzos y habilidades reales van a influir en el resultado.

2.- La disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades.

En el concepto de responsabilidad consideramos dos factores: Disponibilidad (motivación) y Capacidad de dar una respuesta - cumplimiento de la tarea (Competencia).

Con estos dos factores podemos hacer cuatro combinaciones:

- a) seguidores que no están ni dispuestos ni capaces para asumir responsabilidades.
- b) seguidores que están dispuestos, pero no capaces para asumirlas.
- c) seguidores que no están dispuestos y son capaces para asumirlas.
- d) seguidores que están dispuestos y son capaces para asumirlas.

El nivel más alto de madurez de un seguidor o de un grupo (nuestros términos) sería la cuarta combinación que es alta madurez de tarea. El nivel más bajo sería la número uno que sería baja madurez de tarea.

3.- La educación y la experiencia de un seguidor o de un grupo.

Se puede tener una madurez en la tarea, ya sea con educación o experiencia o con una combinación de las dos. La diferencia entre educación y experiencia, es que la primera se refiere a las experiencias o aprendizaje de tipo formal adquiridas en un salón de clases, y la segunda comprende el aprendizaje extra escolar, es decir, la autoformación y la práctica en el trabajo.

Estas variables de madurez DEBEN SER CONSIDERADAS SOLAMENTE EN RELACION A UNA TAREA ESPECIFICA que debe ser ejecutada; esto quiere decir que no se considera a un seguidor o a un grupo como maduro e inmaduro en un sentido TOTAL. Todos los seguidores tienen una mayor o menor madurez en relación a una función u objetivo concreto que el líder pretende alcanzar a través de sus esfuerzos. Por ejemplo: un educando puede ser muy responsable en la realización de sus ejercicios de español, pero no memorizar reglas gramaticales.

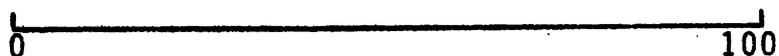
Estas variables de madurez servirán también al líder para diagnosticar el nivel de madurez no solo de cada individuo dentro de un grupo, sino también el nivel de madurez del grupo como grupo; esto es con el fin de que el líder conozca qué estilo de dirección requieren el individuo y el grupo.

Este diagnóstico será más particular si el grupo frecuentemente in-

teractúa en forma conjunta en una misma área de trabajo, como el grupo de alumnos en el aula escolar.

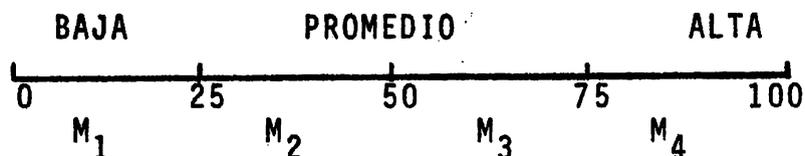
DIAGNOSTICO DE MADUREZ EN LA TAREA.

Para graficar la madurez en la tarea de los seguidores (alumnos) se propone un continuum que marca una escala de 0 a 100.



El cero indicaría la más baja madurez y el 100 la más alta madurez.

Para poner puntos de referencia intermedios dividiríamos el continuum en cuatro fracciones:



(Motivación al Logro, Responsabilidad, Disponibili
dad y Capacidad, Educación y/o Experiencia).

- De Cero a 25: Serfa baja madurez: el seguidor no tendrfa metas pro
(M₁) pias M.L., serfa poco responsable y sin experiencia.
- De 25 a 50 Serfa madurez promedio bajo: el seguidor ya tendrfa
(M₂) metas alcanzables, se responsabilizarfa con cierta ayuda y empezaría a tener experiencia.
- De 50 a 75 Serfa madurez promedio alto: aumentaría el logro de
(M₃) metas personales, se responsabilizarfa supervisión y ayuda, y casi dominaría la tarea.
- De 75 a 100 : Serfa madurez alta: dominio mayor.
(M₄)

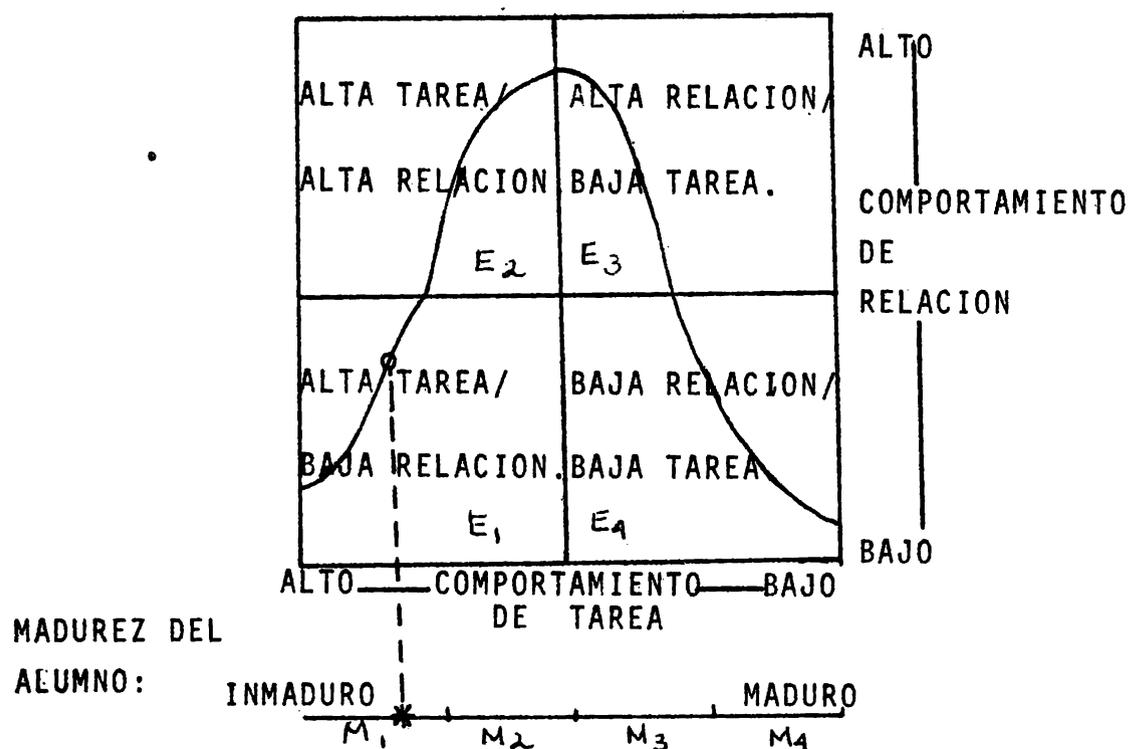
EL ESTILO APROPIADO DEL PROFESOR

Vamos a entender por el estilo apropiado del profesor, el que vamos a utilizar de acuerdo al grado de madurez diagnosticado a cada uno de los alumnos en las diferentes tareas.

Para determinar qué estilo de dirección es el apropiado en una situación dada, el profesor debe primero determinar el nivel de madurez del alumno o el grupo en relación a una tarea específica que él mismo pretende desarrollar con su participación y sus esfuerzos. Una vez que se identifica el nivel de madurez, el estilo del profesor más apropiado puede determinarse trazando un ángulo recto de 90° desde el punto de continuum que representa el índice de madurez del alumno(s), hasta el punto donde esta línea intersecciona sobre la función curvilínea en la parte del modelo que corresponde al estilo del profesor.

El cuadrante en que se da lugar la intersección sugiere el estilo apropiado para que el profesor lo use en aquella situación con el alumno (s) de ese nivel de madurez.

Veamos el ejemplo en la siguiente figura:
ESTILO DEL PROFESOR



La curva en forma de campana significa que el estilo apropiado de dirección se mueve a lo largo de la función curvilínea, siempre que el nivel de madurez de alguno(s) de los alumnos de desarrolle a lo largo del continuum de la parte inferior del cuadro.

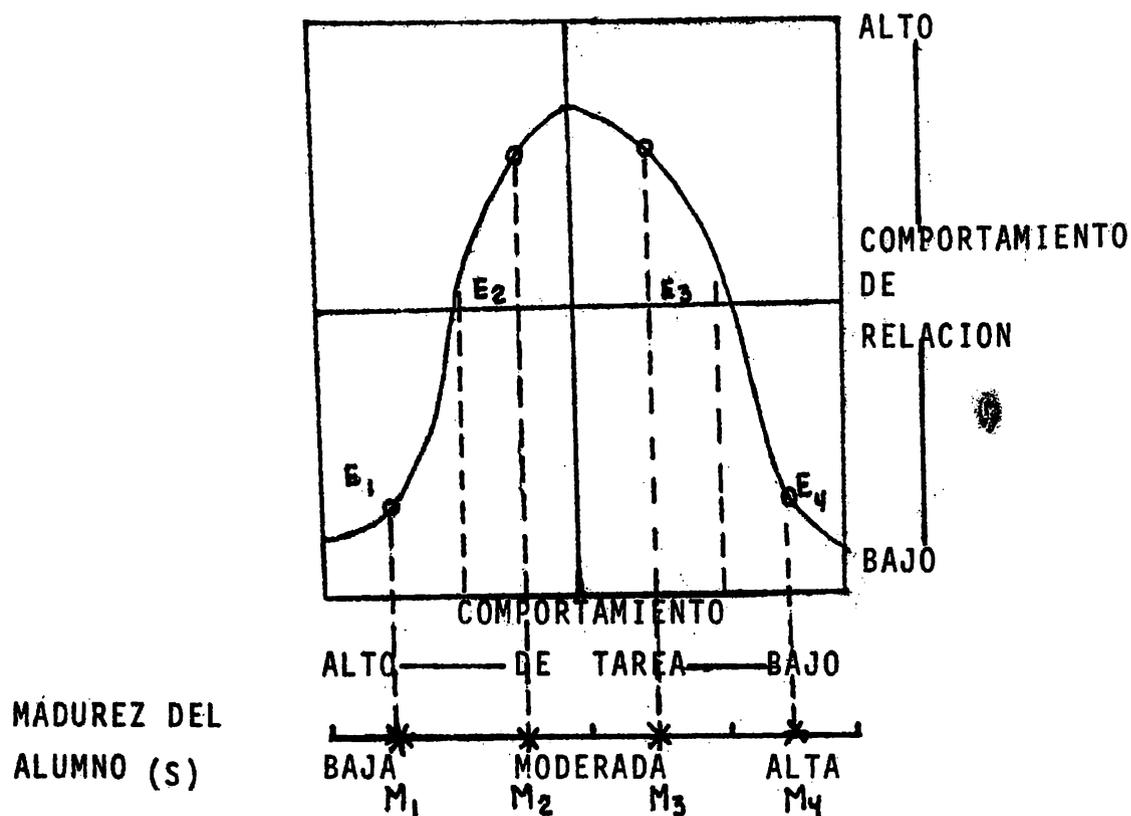
Según la ilustración de la figura anterior, el índice de madurez en la tarea es bajo. Esto sugiere un estilo de alta tarea/baja relación. Cuando decimos comportamiento de baja relación, no queremos decir que el profesor deje de ser amable o deje de dar un buen trato se sugiere, únicamente, que el profesor debe de emplear más tiempo dirigiendo, es decir, dando soporte y reforzamiento socio-emocional. El incremento de una conducta de relación deberá ocurrir siempre que los alumnos demuestren habilidad para manejar la tarea.

En ese momento, un cambio de estilo 1 al estilo 2, puede ser el apropiado.

Como para determinar o ubicar la madurez del alumno (s) no serviría una calificación de maduro o inmaduro porque se trata de una cuestión de grado, entonces, se pueden poner algunos marcos de madurez para determinar el estilo apropiado del profesor. En este caso se divide el continuum de madurez en 4 niveles de madurez:

- 1.- Un nivel BAJO de madurez de TAREA: M_1
- 2.- De BAJO a promedio: M_2
- 3.- De PROMEDIO a Alto: M_3
- 4.- ALTOS niveles de Madurez: M_4

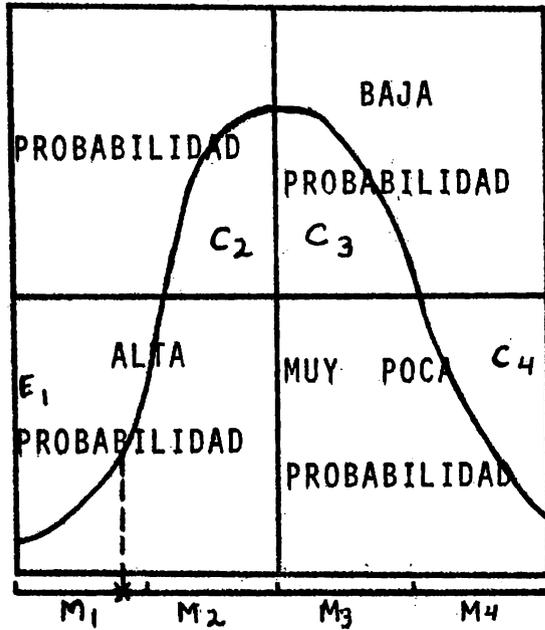
ESTILOS DEL PROFESOR



La teoría de Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de dirección del profesor que tiene mayor probabilidad de éxito, cuando lo va a utilizar según los diferentes niveles de madurez de los alumnos, sino también habla de la poca o mucha probabilidad que tiene un profesor de lograr resultados si se utiliza o no el estilo adecuado.

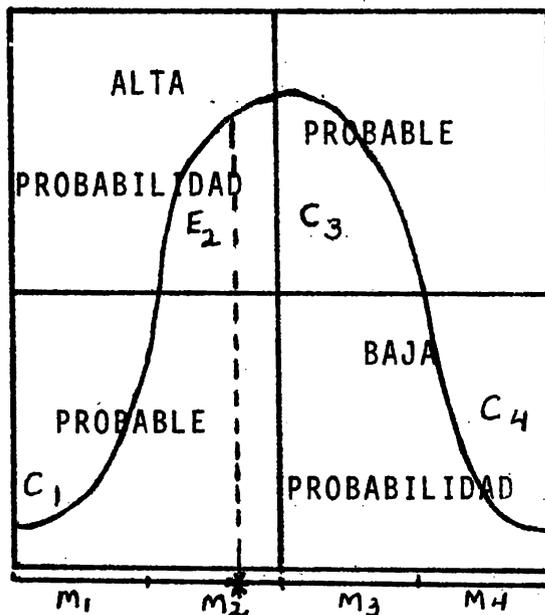
La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez depende de lo cercano que éste se encuentre de la probabilidad Alta del estilo a lo largo de la función curvilínea. (Entre menos alejado, más probabilidad de éxito; entre más alejado, menos probabilidad de éxito) como se muestra a continuación:

FIGURA 1



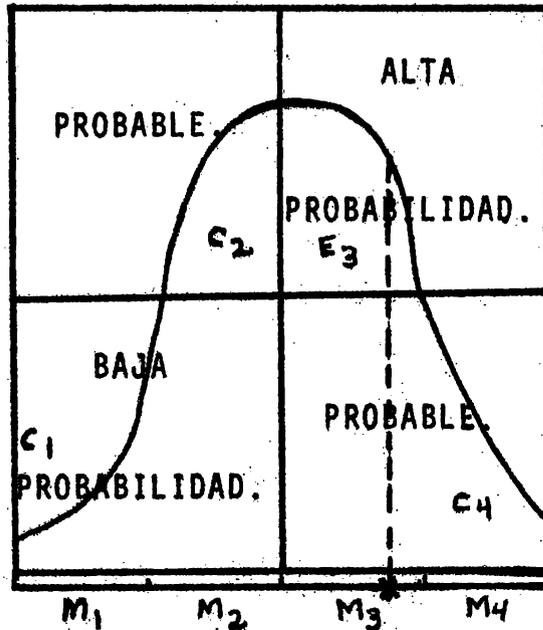
$M_1 E_1$ ALTA, C_2 Segunda, C_3 Tercera, C_4 Baja probabilidad. El que más probabilidad de éxito tiene en la madurez M_1 , es el E_1 ; cuanto más se aleje de éste los otros cuadrantes 2, 3 y 4, van siendo menos probables de resultar exitosos.

FIGURA 2



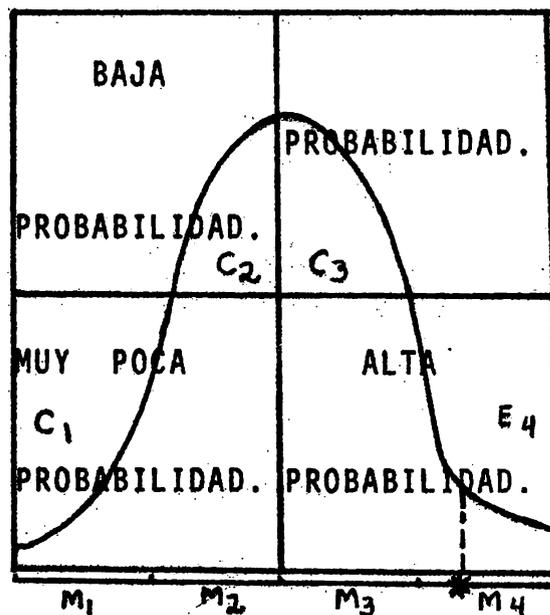
$M_2 E_2$ ALTA, C_1 y C_3 Secundario, C_4 BAJA Probabilidad. El que más probabilidades de éxito tiene en la M_2 es el E_2 ; cuanto más se aleje de éste, los otros cuadrantes 1, 3 y 4, van siendo menos probables de resultar exitosos.

FIGURA 3



M_3 E_3 ALTA, C_2 y C_4 secundario, C_1 Baja probabilidad. El que más probabilidad de éxito tiene en la M_3 es el E_3 ; cuanto más se aleje de éste, los otros cuadrantes 2, 4 y 1, van siendo menos probables de resultar exitosos.

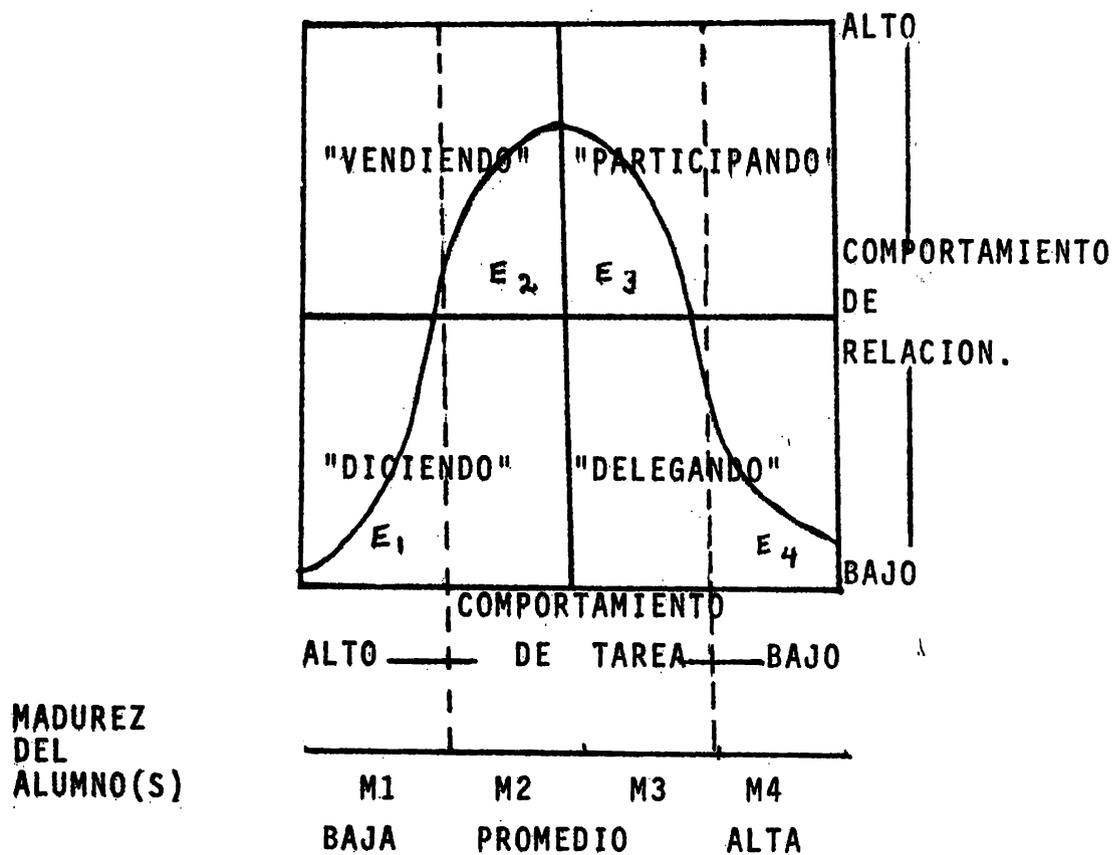
FIGURA 4



M_4 E_4 ALTA, C_3 Segunda, C_2 Tercera, C_1 BAJA Probabilidad. El que más probabilidad de éxito tiene en la M_4 es el E_4 ; cuanto más se aleje de éste los otros cuadrantes 3, 2 y 1 van siendo menos probables de resultar exitosos.

Cuando se utiliza la técnica para determinar el estilo apropiado de dirección se podría tener la impresión de que hay un estrecho margen de conducta apropiada para cada uno de los cuatro niveles de madurez; en realidad el margen podría incluir comportamientos a lo largo de toda la porción de la función curvilínea que intersecciona cada uno de los cuatro cuadrantes de dirección. Es decir, que al hablarse de un bajo comportamiento de relación puede variar de menos relación a mayor relación sin llegar a ser alta relación. Lo mismo se diría del comportamiento de tarea. Se puede dirigir mucho más o disminuir un poco la dirección sin dejar de ser alta dirección en relación a lo que sería baja o muy baja dirección.

ESTILOS DEL PROFESOR



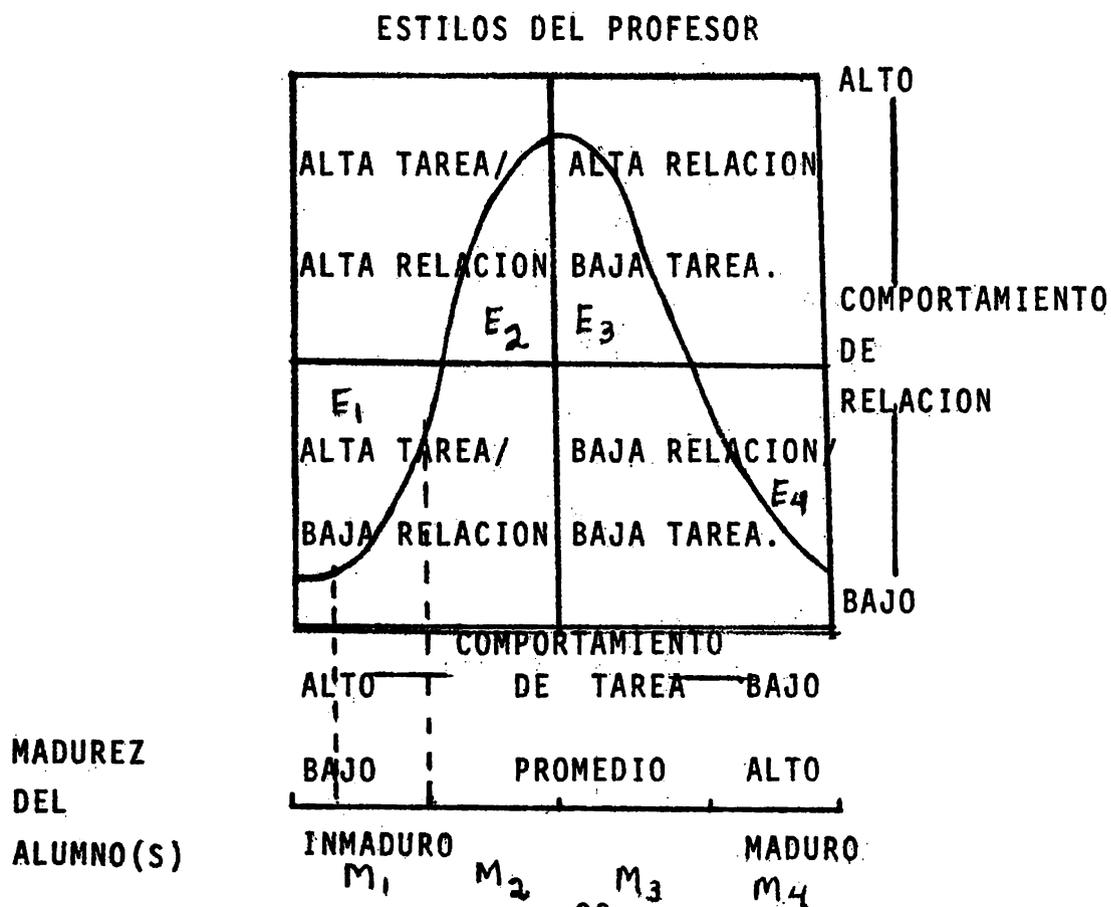
EL CICLO DE DESARROLLO

Los profesores inician un ciclo de desarrollo, cuando contribuyen a aumentar la habilidad de sus alumnos para ejecutar adecuadamente sus tareas (Madurez relativa a la tarea), y cuando aumentan la seguridad y confianza en el desarrollo de las mismas (Madurez relativa a la relación). Es decir, que el ciclo de desarrollo es un ciclo de crecimiento integral.

Para explicar cómo funciona el ciclo de desarrollo vamos a dar un ejemplo:

Supongamos que el profesor ha hecho un buen diagnóstico del medio ambiente y conoce el grado de madurez relativa a la tarea de un alumno o grupo, que está bajo su dirección.

El grado de madurez es bajo y él está utilizando el estilo apropiado: ALTA TAREA/BAJA RELACION (E1), tal como aparece en la figura que está a continuación:



Como podemos ver, el profesor una vez que ha diagnosticado el grado de (BAJA) madurez de su(s) alumnos(s), puede determinar el estilo apropiado de dirección que va a utilizar, en el punto, donde el ángulo recto se forma con la línea que sube desde el continuum de Madurez del Alumno y encuentra la función curvilínea, en la porción del modelo que corresponde al estilo del profesor.

Si se utiliza el E_1 , en esta situación, aumentará la probabilidad de tener una ejecución efectiva.

Pero además, si él piensa que una de sus responsabilidades como profesor consiste en incrementar la madurez relativa a la TAREA de su alumno(s) estará dispuesto a correr un riesgo y empezará a delegar la ejecución de algunas actividades al alumno que está bajo su dirección; esto puede ser más notorio cuando se ha supervisado ya a un alumno, a un grupo que no ha mostrado responsabilidad en ejecutar tareas pasadas. Sin embargo, aún teniendo esta experiencia negativa, quien va a promover el desarrollo de alumnos (niños, empleados de trabajo), tiene que afrontar este riesgo.

Así pues, el profesor que fomenta la madurez en la tarea, de un alumno o de un grupo hasta lograr que ellos mismos tomen más y más responsabilidades en la ejecución de una tarea específica, debe primero DELEGAR alguna responsabilidad para realizar las tareas, a los alumnos, y después recompensar, tan pronto como sea posible, los logros aún pequeños que haya ejecutado el alumno en la dirección deseada. Este proceso deberá continuar hasta que el comportamiento del alumno o del grupo se aproxime más y más a lo que el profesor espera de una "buena ejecución".

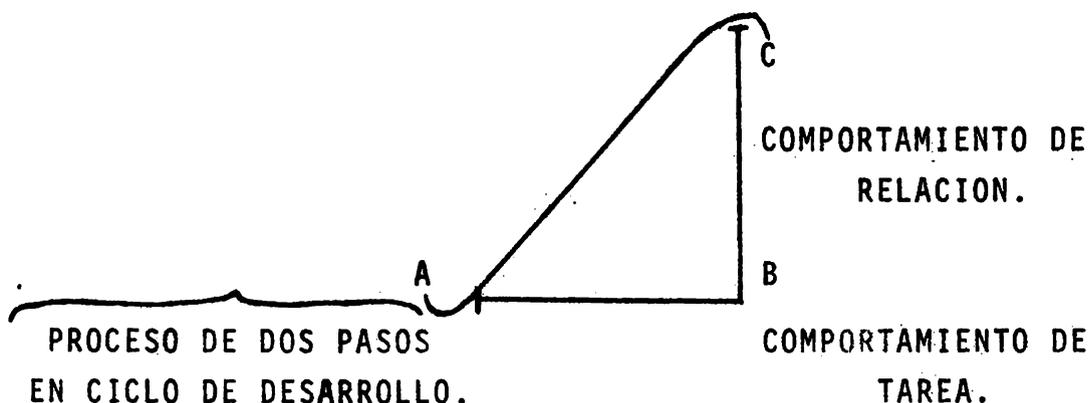
Una vez que el alumno va respondiendo más positivamente en la ejecución de las tareas asignadas, el profesor dejará de supervisarlo poco a poco (comportamiento de tarea). Si el alumno responde con la ejecución adecuada, viene un aumento de soporte socio-emocional, (comportamiento de relación). Este proceso de dos pasos se conoce como aproximaciones sucesivas de reforzamiento positivo, concepto que a su vez, proviene de la teoría de modificación de conducta.

Veamos un ejemplo para ilustrar este concepto:

Supongamos que un profesor quisiera cambiar su estilo de dirección con un individuo o grupo del punto A al punto C, a lo largo de la función curvilínea de la teoría de Liderazgo Situacional (como se ilustra en la próxima gráfica).

El primer paso en este proceso consistirá en delegar alguna tarea disminuyendo su comportamiento de dirección al punto B. Este es un paso en que se afronta un riesgo, ya que el profesor vuelca la dirección y supervisión de una parte de la tarea en el alumno. Si el alumno responde bien a esa tarea asignada, entonces será apropiado dar el segundo paso: reforzar positivamente tal comportamiento. Se aumenta el soporte socio-emocional (comportamiento de relación a un nivel más alto A-C) como se muestra en la siguiente figura.

Es importante recordar que un profesor debe tener cuidado de no delegar demasiadas tareas a un tiempo. Si las delega antes de que el alumno sea capaz de manejarlas adecuadamente, puede ser que lo esté empujando al fracaso y a la frustración. Además, puede predisponer al alumno a no querer tomar la responsabilidad de realizar más tareas en futuras ocasiones.



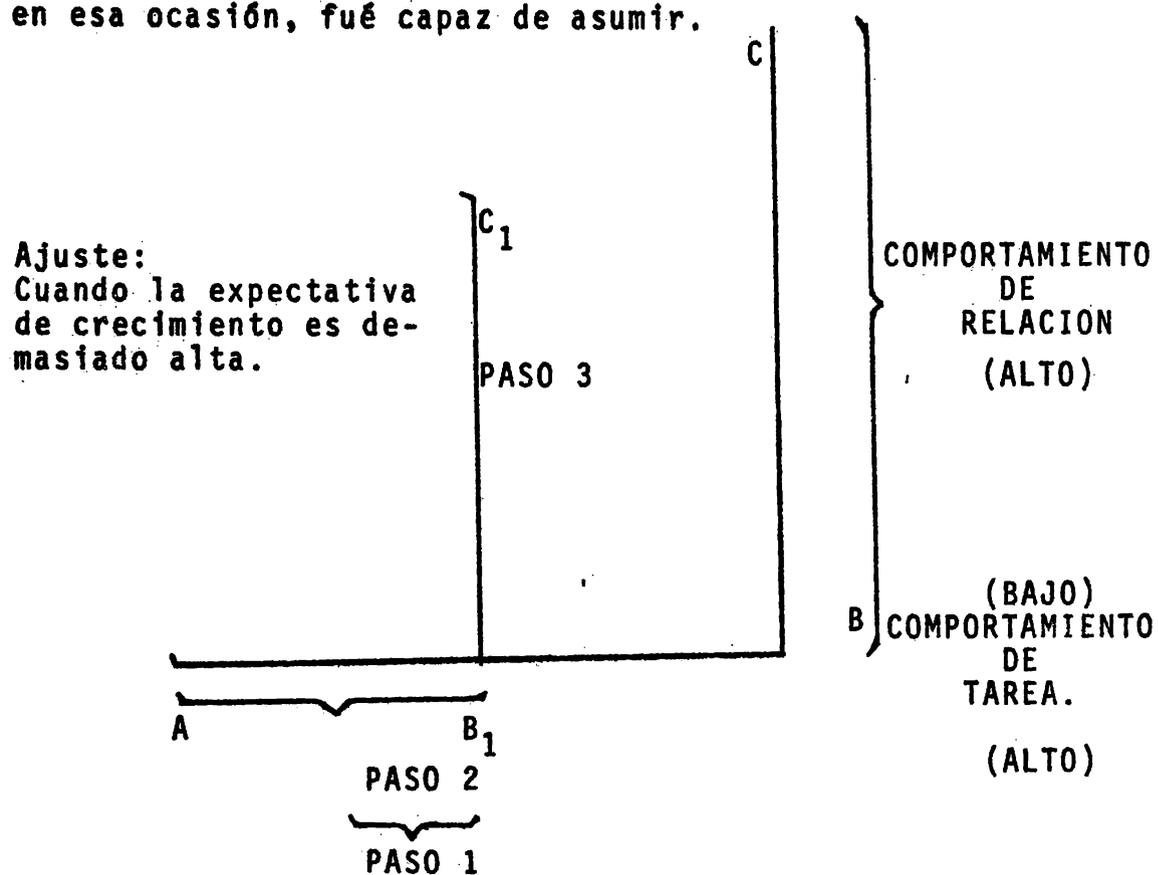
También el profesor tendrá cuidado de no aumentar el soporte socio-emocional sin que se haya dado primero la ejecución deseada. Cuando lo hace así, se le tiene como "suavecito" (bonachón). Por lo tanto, será mejor que el profesor desarrolle la madurez de los alum

nos paulatinamente. En cada tarea que un alumno o grupo ejecute, el profesor puede utilizar menos comportamientos de TAREA y más comportamientos de RELACION en la medida en que los alumnos maduran y están más dispuestos y son más capaces de asumir responsabilidades. Cuando un alumno o grupo ejecuta una tarea específica a un nivel BAJO no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana.

Por ejemplo:

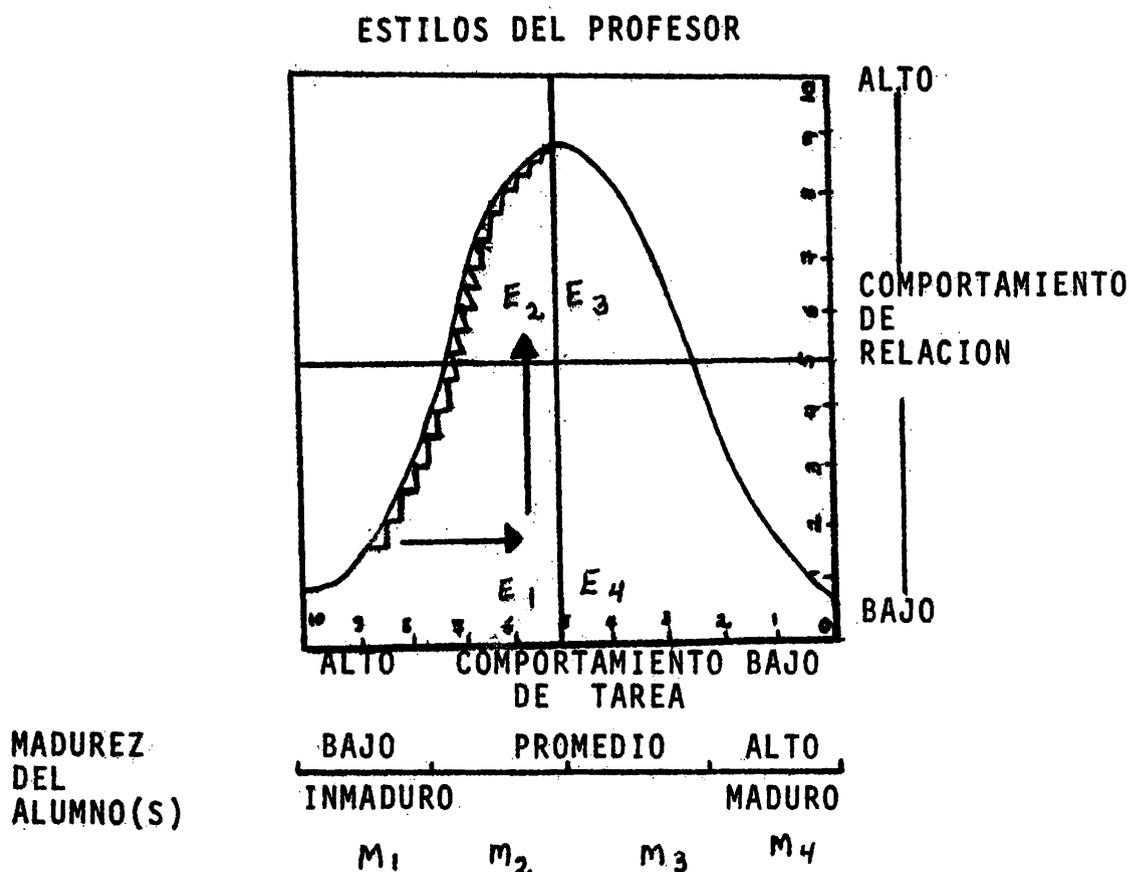
Si el profesor se da cuenta que el alumno no es capaz de manejar el número de Tarea hasta el punto B, entonces tendrá que regresar a un nivel moderado de dirección, hasta donde el alumno sea capaz de asumir la responsabilidad en algún punto intermedio entre A y B.

Si el alumno es efectivo a ese nivel, A-B₁, entonces el profesor puede, con toda propiedad, aumentar su soporte socio-emocional (comportamiento de Relación) hasta el punto C; aunque este nivel de soporte socio-emocional es menor que el descrito en el punto C, es el apropiado a la cantidad de comportamiento de TAREA que el alumno, en esa ocasión, fué capaz de asumir.



En la siguiente figura se muestra gráficamente este proceso de dos pasos conocido como aproximaciones sucesivas (antes mencionadas) cuando el alumno (s) responde a cada tarea delegada en él. El proceso se desarrolla proporcionando pequeños incrementos hasta que el alumno va a llegar a tener menos estructura en la tarea.

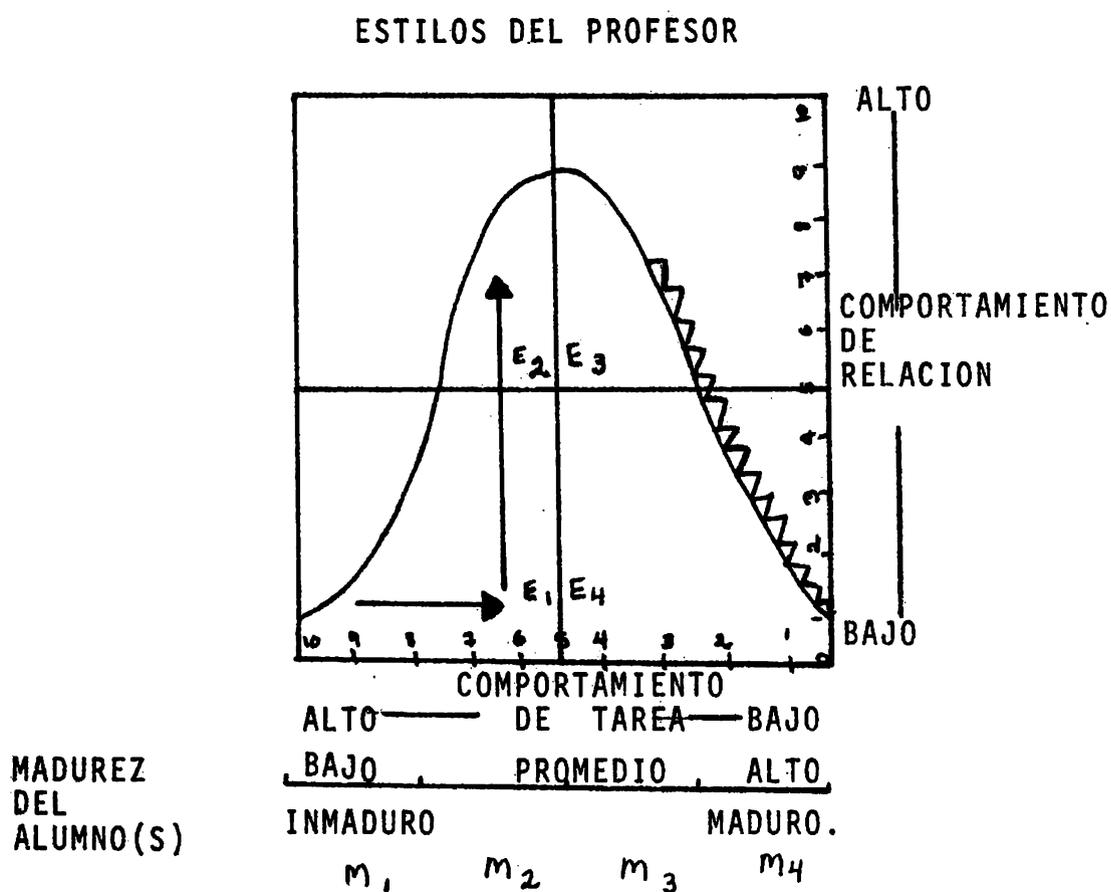
En algún punto, esta estructura, en lugar de que sea impuesta desde afuera por el profesor, brotará del alumno mismo.



Ocurre un fenómeno muy interesante en el ciclo de desarrollo cuando se alcanza el punto alto de la función curvilínea en la porción del estilo del profesor del modelo, cuando la función cruza el medio o el promedio del comportamiento de TAREA.

El profesor, cuando se pasa este punto, ya se encuentra utilizando apropiadamente un estilo 3 ó 4, con alumnos que tienen madurez PROMEDIO o un ALTO nivel de Madurez. En este momento, el proceso cambia. Se convierte en un proceso en el que el profesor no sólo reduce estructura (comportamiento de TAREA) sino también donde el alumno puede manejar su responsabilidad y reduce por eso mismo la nece-

cidad de soporte Socio-emocional. En la siguiente figura se muestra la continuación del proceso de aproximaciones sucesivas.



Algunas veces se podría preguntar si la reducción de soporte socio-emocional de parte del profesor no significa falta de confianza con respecto al alumno(s). En realidad, este sistema es "abierto". Es decir, sería mejor que el alumno supiera que cuando el profesor le reduce la cantidad de soporte socio-emocional y la estructura, de una manera apropiada, indica que hay de hecho, más confianza entre ellos. Si el sistema es abierto, los comportamientos serán efectivos. Esto sugiere también que en la medida en que los alumnos cambian, sus motivos y su jerarquía de necesidades también cambian.

Por ejemplo, los alumnos que son inmaduros tienden a ver en una conducta de soporte Socio-emocional y de ayuda para facilitarles la tarea, un reforzamiento positivo. De hecho, si el profesor los dejara mucho tiempo solos, este comportamiento les crearía inseguridad a los alumnos.

Así pues, esta conducta de BAJA RELACION puede ser percibida como un castigo más bien que como recompensa.

Por otra parte, los alumnos que alcanzan altos niveles de madurez no necesitan tantas "palmaditas" o "caricias psicológicas". La mejor manera de demostrarles confianza a los alumnos que han alcanzado ese nivel es dejarlos cada vez más y más valerse por sí mismos. Así como el soporte socio-emocional de parte del profesor tiende a ser un reforzamiento positivo para alumnos menos maduros, no lo sería para alumnos de altos niveles de madurez. De hecho, esta conducta de soporte se ve con frecuencia como disfuncional y se puede interpretar, en el caso de los educandos maduros, como un signo de falta de confianza por parte del profesor.

TIEMPO Y CICLO DE DESARROLLO

No existe una fórmula en términos de la cantidad de tiempo necesario para madurar a un alumno o a un grupo. Por ejemplo, un profesor puede estar actuando muy bien moviendo un grupo de madurez 1 al nivel de madurez 2, en un período de 6 meses a un año. Por otra parte, dentro de un grupo puede ser que uno o varios alumnos maduren más rápidamente que el grupo visto como un todo; de tal manera que el tiempo está en función de la complejidad del trabajo o actividad que se ejecuta y el potencial de ejecución del alumno o grupo. Por ejemplo, alguien se desarrolla a través del ciclo total desde madurez baja, hasta la más alta madurez en cuestión de minutos. Sin embargo, en otras tareas, con el mismo alumno, en su proceso de madurez, puede tomarse mucho más cantidad de tiempo, de hecho puede durar semanas, meses o años, para moverse a través del ciclo completo en términos del estilo apropiado del profesor, desde "DECIR" (E_1), hasta "DELEGAR" (E_4).

CAPITULO II

DETECCION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA TAREA Y PSICOLOGICA DE LOS ALUMNOS

En esta parte, se presentan antecedentes que se consideraron de importancia al experimentar la aplicación de la teoría de Liderazgo Situacional en el área Educativa.

Tomando en cuenta que en México no se ha experimentado poner en práctica los postulados de esta teoría, se empezó por buscar una escuela en la que se tuviera en primer lugar disposición para traba - jar y en segundo lugar que no hubiera muchos alumnos en los grupos; esto con el fin de observar más a fondo a cada uno de ellos, tanto en su forma y calidad de trabajar, así como en la manera de compor - tarse con sus mismos compañeros.

Entre otros de los requisitos que se tenían que considerar era: Que se experimentara en el nivel Elemental (6° año de primaria), esto es porque los alumnos, poseen un criterio un poco más amplio sobre sus materias y manifiestan una variedad de comportamientos que pueden enriquecer más el estudio. También se consideró de mucha importancia que ese nivel es el último en que se cuenta con un solo profesor para impartir los temas de las áreas que se tomaron en cuenta en el registro de observaciones.

Dichas áreas son:

Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Español, Matemáticas, Educa - ción Artfstica y Tecnológica (que se consideraron en una sola área)

Queremos mencionar que la elección de una escuela con todas las ca - racterfsticas que se requerían no fué fácil, pues no todas las auto - ridades tienen la misma disposición para auxiliar en estos estudios. Al plantearle a la Directora de la escuela el trabajo que realiza - ríamos, manifestó mucho interés porque se efectuara. Le presenta - mos el cuestionario de Auto-evaluación del estilo del Profesor, las escalas de madurez en la tarea y psicológica, así como la teoría de

Liderazgo Situacional. Así iniciamos las observaciones del Profesor/Alumno.

Así, todos los días el profesor pedía las tareas que estaban pendientes y fuimos registrando las observaciones de cada alumno, la responsabilidad y frecuencia con que cumplían o no con las mismas; también, su participación en clases era importante y sobre todo la habilidad que manifestaban en la realización de sus tareas, la independencia con que trabajaban, etc..

NOTA:

Algo que sucedió en ese mes de observación fue que los alumnos y el profesor no se manifestaban espontáneos; el profesor no se sentía con la misma libertad para exponer su clase, y los alumnos se reservaban, tanto en las intervenciones en la clase, como en dudas y aclaraciones de la misma.

Así, se obtuvo el grado de la madurez en la tarea y la psicológica de los alumnos, en cada una de las cinco materias que se incluyen en el experimento.

La forma en que se obtuvo el grado de la madurez en la tarea y la psicológica, fue a través de una escala de madurez creada por Hambleton, Hersey y Blanchard, en la cual cada dimensión de tarea y psicológica comprende una escala del 1 al 8, con la cual nos guiábamos al efectuar la observación de los alumnos, considerando que ellos, (los alumnos), manifiestan sus habilidades en grados de la siguiente manera: si se observa quién es muy hábil se le asignará el número 7-8, si es hábil puede asignarsele entre 6-5, si es poco hábil la asignación es del 3-4, y si se observa que no es hábil la asignación es del 1-2. Estas asignaciones dependían del criterio del observador y de la habilidad que el alumno manifestara para la realización de las actividades educativas. Estas designaciones de madurez en la tarea y psicológica, se sacaron de la escala de madurez de Hambleton, Hersey y Blanchard, que aplicaron en un experimento en Xerox, en E.U., con 56 gerentes y determinaron

ese tipo de escala.

Si el profesor asigna en la primera dimensión de tarea el número 7, éste ocupará el cuadro que corresponda a esa dimensión en el área de Ciencias Naturales y así sucesivamente, hasta registrar las 5 dimensiones de las 5 áreas comprendidas en este estudio.

Después se hace una suma total de cada área, tanto de las dimensiones de tarea como de las psicológicas, y se van vaciando en la hoja que corresponde a la interpretación de la calificación. Por último se busca el total de la madurez en la tarea y la psicológica en el cuadro para designar el número de madurez que corresponda, por ejemplo: si un individuo obtiene 34 en madurez psicológica y 29 en madurez en la tarea, obtiene una madurez de 3/4, por lo que requiere un estilo de dirección 3/4. Una vez que se detecte la madurez de cada uno de los alumnos, y se utilice el estilo de dirección más adecuado, lograremos que exista MAS EFICACIA en la enseñanza aprendizaje.

El siguiente paso fué darle al profesor un cuestionario de "Auto-evaluación del estilo del profesor" para conocer y obtener su estilo (del profesor).

Al mostrarle los resultados de la observación de los alumnos, le explicamos la necesidad de contar con otra observación diferente, utilizando el mismo registro, pero observados los alumnos por otra persona; en este caso por él, con el fin de que la asignación de grado y de la madurez en la tarea y psicológica, fueran más válidas y confiables.

Una vez que el profesor y el observador contaban con las observaciones, intercambiamos opiniones al respecto.

A continuación presentamos el cuestionario "Auto-evaluación del Estilo del Profesor".

"AUTO-EVALUACION DEL ESTILO DEL PROFESOR"

Instrucciones:

Se le presentan a Usted 12 situaciones, en el cuestionario, donde se describe la problemática de un grupo escolar. Lea cada una de estas situaciones con detención, y después, lea las 4 alternativas de acción (a, b, c, d) que se le presentan del lado derecho y escoja una (solamente una) que refleje más (ó que se aparte menos) de la manera en que usted actúa en una situación parecida. Una vez que la identifique, circule la letra correspondiente a esa acción. pase a la situación #2, y repita el procedimiento.

NOTA:

Es conveniente que conteste el profesor antes y después de conocer la teoría de Liderazgo Situacional, con el fin de saber cuál es el estilo de Liderazgo que utiliza el profesor en situaciones que se presentan en el aula y la elección de la alternativa de acción que considere más favorable en cada uno de los casos. Se sugiere que en la primera aplicación del cuestionario no se le den a conocer los resultados. En la segunda aplicación que será después de la teoría, el profesor contestará de acuerdo a lo aprendido y este resultado se podrá comparar con el primero y evaluar el aprendizaje.

AUTO-EVALUACION DEL ESTILO DEL PROFESOR

<u>SITUACION</u>	<u>ALTERNATIVAS DE ACCION</u>
<p>1.- Ultimamente tus alumnos no responden ante la forma amable con que les has pedido que cooperen con su intervención en clase.</p> <p>No hacen sus tareas y sus calificaciones cada día son más deficientes.</p>	<p>a) De manera directa y muy de cerca vigila que terminen completamente sus tareas.</p> <p><input checked="" type="radio"/> b) De manera agradable y amigable sigue animando a tus alumnos para que cooperen en las clases.</p> <p>c) Discute la situación con tus alumnos y después asegúrate de que terminen sus tareas.</p> <p>d) No hagas nada por ahora; confía en que su conducta va a cambiar.</p>
<p>2.- Tus alumnos están haciendo cada día mejor sus tareas. Tú has vigilado estrictamente que cumplan con toda la tarea que les has asignado. Las calificaciones mejoran.</p>	<p>a) Comparte con ellos el gusto que te dan esos resultados, pero sigue cerciorándote de que se cumplan las tareas.</p> <p>b) Ya que han mejorado, déjalos que trabajen solos.</p> <p><input checked="" type="radio"/> c) Exprésales tu aprobación y está dispuesto a ayudarles cuando lo necesiten.</p> <p>d) Sigue dirigiendo y vigilando sus tareas.</p>

SITUACION

3.- Tus alumnos no han podido resolver un conflicto con alguno de sus compañeros. Normalmente tú les has dejado resolver por sí solos esos problemas. Hasta ahora parece que los han tomado de buena manera y los han resuelto ellos mismos. Pero en esta ocasión, este procedimiento no está dando resultado.

ALTERNATIVAS DE ACCION

- a) Discute el problema con tus alumnos y dirige sus esfuerzos a la solución del problema.
 - b) Déjalos que los resuelvan ellos mismos como lo han hecho en ocasiones anteriores.
 - c) Diles a tus alumnos cómo resolver el conflicto y asegúrate de que lo hagan.
 - (d) Anima a tus alumnos a que resuelvan el conflicto y dales apoyo en sus esfuerzos.
-

4.- Estás considerando realizar una modificación en el área de investigación de uno de tus alumnos. Ultimamente él ha demostrado responsabilidad en la escuela. En días pasados te habló acerca del cambio de dicha área de investigación.

- (a) Participa con tu alumno en la decisión acerca del cambio y apoya sus esfuerzos.
 - b) Decide los cambios que se van a llevar a cabo y dirige hasta terminarlos.
 - c) Permite que tu alumno decida que le gustaría investigar.
 - d) Discute con tu alumno las ideas que tienes para el cambio, pero toma tú mismo la decisión final.
-

SITUACION

5.- La conducta de uno de tus alumnos se ha ido deteriorando en los últimos meses. No ha cooperado con los demás. Continuamente hay que recordarle que haga sus tareas a tiempo. "Aplicando la ley" y asegurándose de que sea responsable y cooperativo, ha dado buenos resultados en el pasado.

ALTERNATIVAS DE ACCION

- a) Comprende la situación por la que atraviesa y no emprendas ninguna acción.
- b) Escúchalo y descubre lo que piensa acerca de su conducta, pero vigila que cumpla con sus tareas y que muestre respeto con los demás.
- c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar su conducta.
- (d) Siéntate y discute la situación con él y descubre lo que piensa que se debe hacer. No actúes sin haber preguntado.

6.- Acabas de regresar del hospital donde te has estado recuperando de una enfermedad. Durante tu ausencia la situación en la clase ha marchado bien. Tu suplente ha vigilado de cerca a los alumnos. Tú quieres que se mantenga la buena conducta, pero también que los alumnos tomen parte en las decisiones.

- a) Haz lo que puedas para hacer que tus alumnos se sientan importantes e involucrados.
- b) Continúa con vigilancia estrecha y dirección.
- c) Deja que los alumnos dirijan su propia conducta.
- (d) Comienza por permitir a tus alumnos que tengan un papel en las decisiones de la clase, pero ten cuidado de que se cumplan las decisiones.

SITUACION

7.- A causa de realizar otras actividades en clases, el programa se ha ido retrasando. Ahora es necesario cubrir lo que hace falta. Tus alumnos entienden el problema y han hecho sugerencias acerca de la manera como pueden ayudar. Generalmente, han cumplido con sus tareas en el pasado.

ALTERNATIVAS DE ACCION

- a) Dile a tus alumnos cuáles son las tareas que faltan y vigila de cerca el que éstas se lleven a cabo.
- b) Participa con tus alumnos en la decisión de nuevas formas de compartir las responsabilidades extras y apoya sus esfuerzos de cooperación.
- c) Muéstrate disponible a efectuar cambios en la asignación de tareas según te recomienden tus alumnos, pero cerciórate de que cada uno cumpla con su parte.
- d) Deja que la necesidad de asumir nuevas responsabilidades se manifieste. No emprendas ninguna acción de finida.

8.- Tus alumnos se están comportando con responsabilidad y se llevan bien entre ellos y con sus maestros. Sin embargo, sientes algo inseguro, porque no vigilas sus actividades.

- a) No te preocupes y continúa dejándolos solos.
 - b) Decide la acción que vas a tomar y discútela con tus alumnos.
 - c) Toma medidas para dirigir y vigilar su comportamiento.
 - d) Discute la situación con tus alumnos y llega a un acuerdo sobre la acción que se va a tomar.
-

SITUACION

9.- Tus alumnos están atrasados en una tarea que les has encomendado. Con frecuencia ellos no muestran si están trabajando o no. Cuando parece que trabajan juegan y se hacen los desentendidos.

ALTERNATIVAS DE ACCION

- a) Deja que los alumnos establen, como hasta ahora, su programa de trabajo. Saben lo que tienen que hacer y probablemente lo harán.
 - b) Pregúntale a tus alumnos por qué no han terminado su trabajo y escucha cualquier sugerencia que te hagan, pero vigila que se termine la tarea.
 - c) Vigila de cerca y directamente a tus alumnos hasta que terminen la tarea.
 - d) Discute la situación con ellos de manera amistosa.
-

10.- Tus alumnos, por lo general, son capaces de asumir la responsabilidad de realizar sus trabajos. Actualmente no están respondiendo a un cambio provocado por las modificaciones hechas a los programas y no cumplen con sus tareas.

- a) Permite que tus alumnos se comprometan a fijar las investigaciones necesarias y apoya sus sugerencias.
 - b) Fija los nuevos temas a tus alumnos y vigila de cerca su trabajo.
 - c) Evita discusiones y no les digas nada acerca de sus tareas.
 - d) Discute el problema con tus alumnos y responde las preguntas que te hagan acerca de sus tareas, pero ve que ellos cumplan con el nuevo programa.
-

SITUACION

11.- Un alumno ha sido con ciente de hacer sus tareas sin auxi-
lio del maestro. Ahora que
empieza a realizar otro tipo
de actividades, parece que se
pasa gran parte de su tiempo
en éstas y sus tareas están
siendo descuidadas.

ALTERNATIVAS DE ACCION

- a) Aumenta las tareas y vigila que éstas sean terminadas.
- b) Discute la nueva situación con tu alumno y dale la oportunidad de participar en la solución del proble -
ma.
- (c) Discute la situación con tu alumno y escucha sus suge -
rencias y después, desarro -
lla un plan que él tendrá
que seguir.
- d) No intervengas ahora; ve si él se da cuenta del proble -
ma y hace algo para corre -
girlo.

12.- A últimas fechas, tus alumnos
están molestos entre sí. En
los últimos meses se han lleva -
do muy bien. Durante ese tiem -
po han realizado investigacio -
nes interesantes y han cumpli -
do con sus tareas responsable -
mente. Han trabajado juntos
con armonía en proyectos esco -
lares y han podido solucionar
solos sus problemas.

- (a) Habla con tus alumnos de la
situación y decide tú mismo
qué hay que hacer para re -
mediarlo.
 - b) No interfieras; espera pa -
ra ver si ellos mismos la
solucionan.
 - c) Actúa rápidamente y con fir -
meza para corregir y reo -
rientarlos.
 - d) Discute la situación con
ellos y apóyalos.
-

Las tablas que se presentan a continuación es donde se va a vaciar el resultado del cuestionario de "Auto-evaluación del Estilo del Profesor".

Se le presentan la tabla I y II.

TABLA I.-

Primer paso: vea la situación #1 del cuestionario y ahí encontrará una de las alternativas de acción ya circuladas (a,b,c,d) la letra que haya circulado, circúlela nuevamente en el #1 de la Tabla I.

Segundo paso: vea la situación #2 y repita el procedimiento y así sucesivamente hasta la situación #12.

Tercer paso: sume los círculos con valor de uno cada uno, en forma vertical y escriba el resultado de la suma en el espacio en blanco de la columna correspondiente.

La suma horizontal de los resultados de las cuatro columnas tiene que dar 12.

TABLA II.-

Primer paso: en esta tabla va a encontrar la A siempre en la primera columna, B en la segunda columna, C en la tercera, y D en la cuarta columna. Va a transportar el círculo de la letra de la situación I en la tabla I al valor de esa misma letra en la tabla II, y lo va a circular (si circuló la letra C, el valor de esta letra en la tabla II que está en la tercera columna es de +1; si circuló A es de +2; si circuló B es de -1; y si circuló D es de -2).

Segundo paso: haga lo mismo que en el paso#1, con la situación #2, y así, hasta transportar los 12 círculos.

Tercer paso: sume los que tienen signo +, y reste de ellos los que tienen signo -, de manera vertical y escriba el resultado en los cuadros en blanco que corresponden a cada columna.

Cuarto paso: sume horizontalmente estos resultados y colóquelos en el

T A B L A I

DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION

ALTERNATIVAS DE ACCION

	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	(B)	D
2	D	A	(C)	B
3	C	A	(D)	B
4	B	D	(A)	C
5	C	B	(D)	A
6	B	(D)	A	C
7	(A)	C	B	D
8	(C)	B	D	A
9	C	(B)	D	A
10	B	(D)	A	C
11	A	(C)	B	D
12	C	(A)	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
	2	5	5	0

T A B L A II

DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION

ALTERNATIVAS DE ACCION

	A	B	C	D
1	+2	(-1)	+1	-2
2	+2	-2	(+1)	-1
3	+1	-1	-2	(+2)
4	(+1)	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	(-1)
6	-1	+1	-2	(+2)
7	(-2)	+2	-1	+1
8	+2	-1	(-2)	+1
9	-2	(+1)	+2	-1
10	+1	-2	-1	(+2)
11	-2	+2	(-1)	+1
12	(-1)	+2	-2	+1
	SUB-TOTAL=2+	0	+ -2	+ 5
	TOTAL : +1			

cuadro de la derecha, abajo donde dice total.

INTERPRETACION.-

TABLA I:

El resultado de cada columna de la tabla I corresponde a los 4 estilos de Liderazgo. El resultado de la primera columna es el número de veces que el profesor aplica Alta Tarea/ Baja Relación.

El de la segunda columna es el número de veces que utiliza Alta Tarea/Alta Relación.

El de la tercera columna es el número de veces que utiliza Alta Relación/Baja Tarea.

El de la cuarta columna es el número de veces que utiliza Baja Tarea/ Baja Relación.

TABLA II:

El resultado obtenido en el total será el grado de efectividad del profesor con respecto a la aplicación del estilo de Liderazgo en las diferentes situaciones presentadas en el cuestionario.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Los resultados de este cuestionario, son los del profesor que participó en la investigación. Como podemos observar nos muestra el grado de efectividad en el estilo de Liderazgo que utiliza, así como el número de veces que utiliza cada estilo en la situación que se presenta.

La evaluación previa del estilo del profesor antes de darle a conocer la teoría, dejó ver que no es el más adecuado, porque su actuación es igual con todos los alumnos al exponer sus clases; claro está que cada alumno requiere diferentes estilos de dirección ya que mientras unos carecen de estructura para realizar sus tareas, otros las realizan sin ningún problema.

Por consiguiente, si un alumno requiere de ciertas ayudas para el aprendizaje y éstas no le son satisfechas, el resultado es inadecuado. Esto se manifiesta principalmente en alumnos que no obtienen calificaciones adecuadas o suficientes para continuar sus estudios; también pudo observarse que no se valoran a sí mismos, y no conocen cuáles son las habilidades que pueden desarrollar, mientras que si el alumno se encuentra satisfecho en sus necesidades de aprendizaje, los resultados son adecuados, la manifestación de esto es, que los alumnos obtienen calificaciones altas y satisfactorias para continuar con sus estudios, sienten seguridad en lo que realizan y conocen las habilidades que poseen para seguir desarrollándolas.

La escala de madurez se aplicó tomando en cuenta 6 de las áreas del programa, que son: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Español, Matemáticas, Educación Artística y Tecnológica. (Estas últimas se unieron por ser actividades y trabajos manuales).

El siguiente paso fué darle el material al profesor, como son: escalas de madurez en la Tarea y Psicológica de los alumnos (mismas que están en los anexos), así como las indicaciones de lo que tenían que realizar, que son las siguientes: en primer lugar le explicamos

el porqué se tenían que tomar en cuenta las 5 áreas del sexto grado pues era la única manera de poder observar a los alumnos en sus actividades normales sin tener que distraerlos en su programa de trabajo. En segundo lugar le fuimos explicando cada una de las dimensiones, tanto de madurez en la Tarea como Psicológica, que son 5 de cada una, y cómo la registraríamos en la escala la percepción que teníamos de cada alumno, si manifestaba poca habilidad en desarrollar una actividad se considera entre 1 y 2, si manifestaba un poco más de habilidad entre 3 y 4, si manifestaba algo de independencia para realizar sus tareas con un poco de mayor habilidad se le asignaba entre 5 y 6, finalmente si manifestaba mucha habilidad en el desarrollo de sus tareas y con resultados satisfactorios la asignación era entre 7 y 8.

Así sucesivamente hasta terminar con todas las dimensiones consideradas en el estudio.

Por último, le explicamos cómo se obtendría el grado de madurez, tanto en la tarea como psicológica de cada alumno, basándose en el cuadro de interpretación de la calificación. Después fué observando a cada uno de los alumnos y marcando su percepción de acuerdo a la habilidad que manifestaban en el desarrollo de sus tareas. Para que esta observación resultara un poco más confiable realizamos por nuestra parte la misma actividad con los mismos parámetros de observación con cada uno de los alumnos. Una vez terminada esta etapa, se procedió a revisar resultados y coincidió la percepción de los dos observadores, en los casos en que había diferentes criterios sobre un alumno respecto a los grados de madurez en la Tarea y Psicológica de las áreas que estaban consideradas en el estudio, dialogábamos y dábamos nuestro punto de vista del porqué se le asignaba ese grado, en todos los casos llegamos a un acuerdo.

NOTA:

De las 7 dimensiones de madurez en la Tarea y las 7 dimensiones de madurez Psicológica elegimos 5 de cada una considerando las de más importancia y repercusión en el estudio, siguiendo el punto 1.2.2

del instructivo de la escala de madurez.

Las dimensiones de madurez en la tarea son:

- 1.- Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.
- 2.- Habilidad para identificar conceptos nuevos.
- 3.- Habilidad para solución de problemas.
- 4.- Habilidad para tomar responsabilidades.
- 5.- Cumplimiento de la totalidad de las tareas.

Las dimensiones de madurez Psicológica son:

- 1.- Disponibilidad para tomar responsabilidades.
- 2.- Motivación al logro.
- 3.- Compromiso
- 4.- Persistencia.
- 5.- Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del profesor.

Una vez que obtuvimos la percepción de cada alumno tanto de madurez en la tarea como psicológica procedemos a efectuar un vaciado de los resultados, primero el total de la escala de madurez en la Tarea en los cuadros en blanco de las 5 columnas en el orden correspondiente de cada área, luego el total de la escala de madurez Psicológica de la misma forma, y el mismo orden, y finalmente buscamos las cantidades resultantes de cada escala y se localizan en el cuadro para poder designar qué madurez en la Tarea y Psicológica obtiene cada alumno en sus respectivas materias.

Por ejemplo: un alumno obtiene en Ciencias Naturales 30 en madurez en la Tarea y 28 de madurez Psicológica, buscamos el 30 en qué cantidades está comprendido de arriba hacia abajo, una vez detectada la cantidad procedemos de izquierda a derecha a buscar la otra cantidad 28 y vemos que en el segundo cuadro de arriba hacia abajo de la tercera columna entre 23-32 se localiza el 30 y en el tercer cuadro de la tercera columna se localiza entre 23-32 el 28, lo que significa que este alumno obtiene M_3 .

En Ciencias Naturales obtiene M_3 y se coloca en el tercer cuadro en blanco de la primera columna del total designación de madurez.

Así, sucesivamente vamos localizando las cantidades de madurez en la tarea y psicológica, buscamos en la escala y se designa la madurez correspondiente a cada área de cada alumno.

En esta parte presentamos la ficha de un solo alumno con su escala de madurez, un comentario y las designaciones de madurez en la Tarea y Psicológica de cada área así como una gráfica en la que se localiza la madurez del alumno en la Tarea y Psicológica, y el estilo de Liderazgo que requiere. También, el resultado del cuestionario "Auto-evaluación del estilo del profesor".

Primero se muestra con el primer alumno un ejemplo detallado de cómo se realiza la designación de grados en la escala de madurez tanto en la Tarea como Psicológica, y la asignación de Madurez total.

El resto de los resultados de los alumnos que participaron en el estudio se encuentra en la parte de anexos.

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA

PRIMER ALUMNO:

1a. Dimensión.-

Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.

BAJA		PROMEDIO				ALTA	
1	2, 3	4, 5	6, 7	8			
M_1	M_2	M_3	M_4				

1.- Area: Ciencias Naturales.

Este alumno manifiesta poca habilidad de dicha dimensión por lo que la asignación es baja que en este caso es 3.

2.- Area: Ciencias Sociales.

En esta área sucede lo mismo que en la anterior, le asignamos 3 en el desarrollo de esta habilidad.

3.- Area: Español.

En esta área consideramos que manifiesta un poco de habilidad para desarrollar los trabajos, le asignamos el 4.

4.- Area: Matemáticas.

Sucede lo que en las primeras áreas, la habilidad es poca por lo que le asignamos el 3.

5.- Area: Educación Artística y Tecnológica.

En esta área también manifiesta poca habilidad para desarrollar los trabajos, y la asignación es 3.

2a. Dimensión.-

Habilidad para identificar conceptos nuevos.

1.- Area: Ciencias Naturales.

Manifiesta un poco de deseo de logro, le asignamos el 4.

2.- Area: Ciencias Sociales.

No manifiesta mucho deseo de logro, asignamos el 3.

3.- Area: Español.

Manifiesta algo de deseo de logro, le asignamos 4.

4.- Area: Matemáticas.

No manifiesta mucho deseo de logro, le asignamos el 3.

5.- Area: Educación Artística y Tecnológica.

Manifiesta algo más de deseo de logro, le asignamos el 5.

Así, sucesivamente, como la hoja anterior, se terminan de analizar las dimensiones y les vamos asignando un número de acuerdo al grado de manifestación de sus habilidades. En seguida, se suman las columnas en los cuadros correspondientes al total de la escala de madurez Psicológica y pasamos a la siguiente hoja de "Interpretación de la Calificación" en la cual se pasan cantidades totales de la escala de madurez en la Tarea y madurez Psicológica en el orden que se indica. En dicha Interpretación de la Calificación se comprenden madurez en la Tarea y Psicológica.

Finalmente, hacemos la localización de la cantidad obtenida en la escala de madurez en la Tarea que está clasificada en el cuadro y presentamos como MT, luego en la parte izquierda del cuadro se ubica la cantidad de la madurez Psicológica que presentamos como PS. Una vez detectado las dos cantidades de arriba hacia abajo la MT, y de izquierda a derecha la PS, sabremos cual es tanto el grado de madurez en la Tarea y Psicológica de cada alumno en todas sus materias, así como el estilo de dirección que requiere utilizar el educador con ese alumno.

Este alumno en el área de Ciencias Naturales obtiene en MT-17, y en PS-20; buscamos y encontramos que en el tercer cuadro de arriba hacia abajo de la segunda columna y de izquierda a derecha en el segundo cuadro de la segunda columna corresponde a M_2 , y esa es la que le asignamos.

En el área de Ciencias Sociales tiene MT-17, y PS-16; localizamos las cantidades y se encuentran comprendidas en las mismas columnas y cuadros que el anterior, le asignamos el M_2 .

En el área de Español, en MT-22 y en PS-20; también dichas cantidades están comprendidas en el mismo cuadro y columnas que la anterior y la asignación es M_2 .

En Matemáticas en MT-17, y PS-15, volvemos a localizar las cantidades en el mismo cuadro y columnas que los anteriores y la asignación es M_2 .

En Educación Artística y Tecnológica en MT-19, y PS-23, localizamos las cantidades en el cuadro y encontramos de arriba hacia abajo en el segundo cuadro de la segunda columna entre 13 a 22 se localiza 19, y en el segundo cuadro de la segunda columna de izquierda a derecha entre 23 a 32 se ubica el 23, por lo que la asignación es $M_{2/3}$.

De la misma forma procedemos con todas las escalas restantes y obtenemos la madurez en la Tarea y Psicológica de cada alumno que participó en el estudio.

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

- 1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.
- 1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.
- 1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.
- 1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLÓGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.
- 1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:

BAJA		PROMEDIO				ALTA	
1	2 3	4 5	6 7	8			
M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

- 1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.
-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.
- 1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).
- 1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLÓGICA (PS).
- 1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S

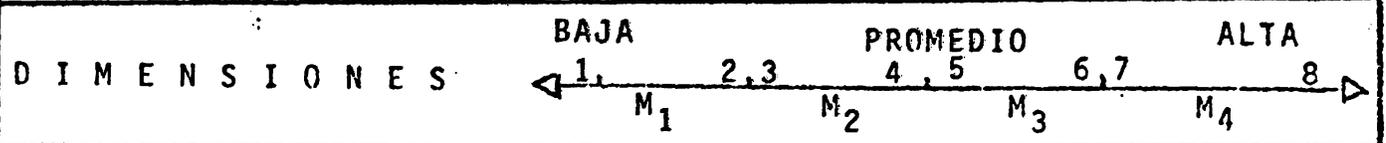
1	2	3	4	5
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART/TEC

.Nombre: 1er Alumno

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que.....

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.



1.	3	3	4	3	3	1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos. 1 2,3 4,5 6,7 8
2.	3	3	4	3	3	2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente. 1 2,3 4,5 6,7 8
3.						3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer. 1 2,3 4,5 6,7 8
4.	3	3	4	3	3	4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente. 1 2,3 4,5 6,7 8
5.	4	4	5	4	5	5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo. 1 2,3 4,5 6,7 8
6.						6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida. 1 2,3 4,5 6,7 8
7.	4	4	5	4	5	7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas. 1 2,3 4,5 6,7 8
SUMA	17	17	22	17	19	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.	

.Nombre: 1er Alumno
 .Fecha: _____

Ella/El es una persona que.....

DIMENSIONES DE LA MADUREZ PSICOLOGICA

A R E A S					D I M E N S I O N E S	BAJA PROMEDIO ALTA				
1	2	3	4	5		← 1, M ₁	2,3 M ₂	4,5 M ₃	6,7 M ₄	8 →
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART/TEC.						
4	3	4	3	5	1.-Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto (a regañadientes)	2,3	4,5	6,7	8, Tiene un vivo deseo.
4	3	4	3	5	2.-Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas)	2,3	4,5	6,7	8, Tiene un alto deseo de logro (metas concretas)
4	3	4	3	4	3.-Compromiso.	Es descuidado.	2,3	4,5	6,7	8, Es muy dedicado.
4	3	4	3	5	4.-Persistencia.	Abandona fácilmente.	2,3	4,5	6,7	8, No abandona hasta que lo deje terminado.
					⑤-Actitud frente a las tareas.	"Hasta que llegue el viernes".	2,3	4,5	6,7	8, Considera la tarea como actividad agradable.
					⑥-Iniciativa.	Mantiene el procedimiento rutinario.	2,3	4,5	6,7	8, Busca nuevos procedimientos.
4	4	4	3	4	7.-Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del Educador.	No puede prescindir del auxilio del educador.	2,3	4,5	6,7	8, Prescinde del auxilio del educador.
20	16	20	15	23	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.					

1	2	3	4	5	
17	17	22	17	19	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
20	16	20	15	23	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ₂	M ₂	M ₂	M ₂	M ² / ₃	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

MADUREZ EN LA TAREA

MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3/4 23 a 32	MT	E 4 33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
M ₃	M ₃	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3 23 a 32	MT	E 3/4 33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3		M ₃		M 3/4	
M ₂	M ₂	MT	E 1/2 5 a 12	MT	E 2 13 a 22	MT	E 2/3 23 a 32	MT	E 2/3 33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
M ₁	M ₁	MT	E 2 5 a 12	MT	E 1/2 13 a 22	MT	E 2 23 a 32	MT	E 2 33 a 40
		PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12
		M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂	
		M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

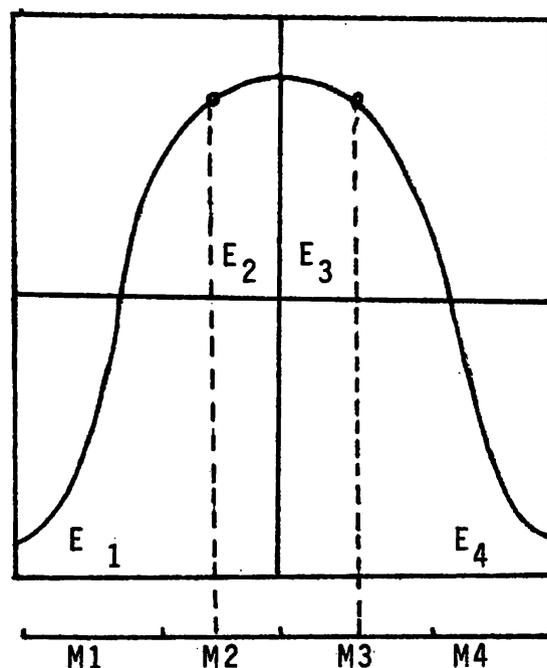
1er. ALUMNO

COMENTARIO.-

Este alumno manifiesta comportamientos de observar y escuchar con atención, posee poca habilidad para desarrollar sus actividades escolares. Dispuesto a seguir aprendiendo. Los grados de madurez tanto en la tarea como psicológica que posee en las áreas que se consideraron en la investigación, fueron:

- Ciencias Naturales - M₂
- Ciencias Sociales - M₂
- Español - M₂
- Matemáticas - M₂
- Educación Art. y Tec. - M_{2/3}

Este alumno requiere en Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Español y Matemáticas un estilo de Liderazgo 2. Posee poca habilidad y conocimientos para realizar las tareas en clase, también necesita mucho reforzamiento e incentivos para lo que va desarrollando. En Educación Artística y Tecnológica parece que le falta algo de habilidad para que lo empiecen a dejar más independiente y reforzarlo; también observarlo de vez en cuando para que en lugar de retroceder siga desarrollándose. Es un educando que puede dar mejores resultados pero solo conociendo la forma más adecuada de dirigirlo y orientarlo.



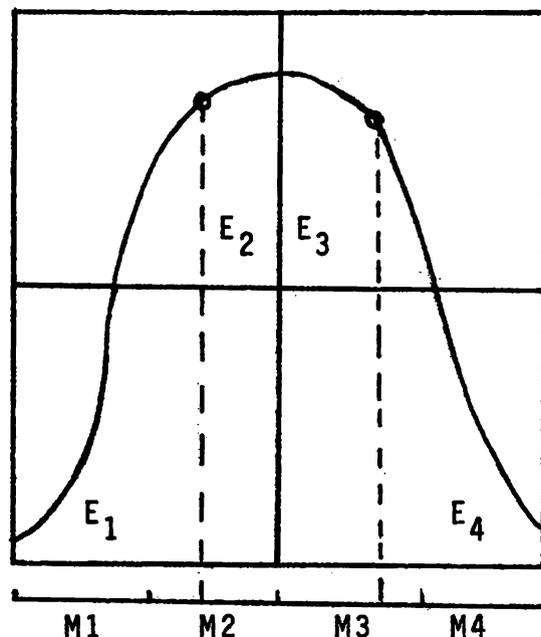
2do. ALUMNO

COMENTARIO.-

Alumno que observa un poco, pero no pone mucha atención a la clase. Manifiesta dificultad para asimilar conceptos nuevos, tiene algo de dificultad también para relacionarse con sus compañeros. De acuerdo a su madurez en la Tarea y Psicológica posee los siguientes grados de madurez en las materias consideradas en la investigación:

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| - Ciencias Naturales | - M _{2/3} |
| - Ciencias Sociales | - M ₂ |
| - Español | - M ₃ |
| - Matemáticas | - M ₂ |
| - Educación Art. y Tec. | - M _{2/3} |

Requiere en Ciencias Naturales y Educación Artística y Tecnológica un estilo de Liderazgo 2/3, pues empieza a poseer las habilidades y capacidad que se necesitan para ejecutar la tarea, necesita reforzamiento por los logros que vaya adquiriendo y observarlo. En Ciencias Sociales y Matemáticas el estilo que requiere de Liderazgo es 2, ya que carece de conocimientos y habilidad para desarrollar la tarea. En Español requiere un estilo de Liderazgo 3 pues posee las habilidades y capacidad para ejecutar la tarea.



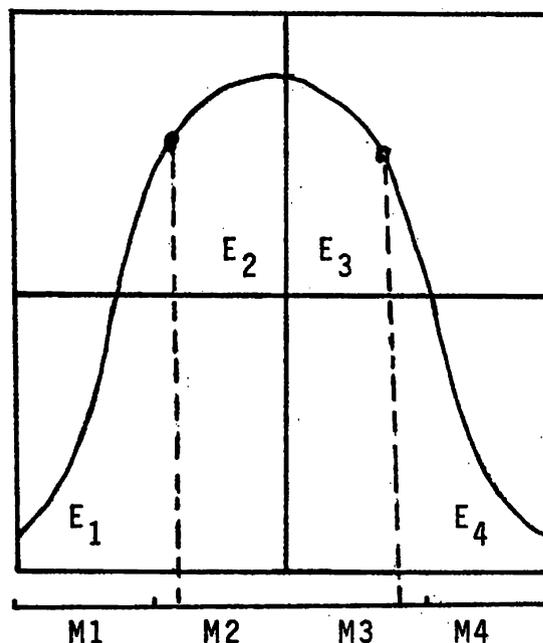
3er. ALUMNO

COMENTARIO.-

Alumno que no posee mucha habilidad y capacidad para realizar la tarea, posee algo de facilidad para asimilar conceptos nuevos, por lo que inmediatamente que entendía algo que se expone en clase, empieza a jugar o deja de poner atención. De acuerdo a su madurez en la Tarea y Psicológica, posee los siguientes grados de madurez en las áreas consideradas en la investigación:

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| - Ciencias Naturales | - M ₂ |
| - Ciencias Sociales | - M _{2/3} |
| - Español | - M ₃ |
| - Matemáticas | - M ₂ |
| - Educación Art. y Tec. | - M ₃ |

Requiere en Ciencias Naturales y Matemáticas un estilo de Liderazgo 2, no posee mucha habilidad y capacidad suficiente para ejecutar sus tareas, necesita reforzamiento. Hay que observarlo para que no retroceda sino que al contrario se desarrolle. En Español y Educación Artística y Tecnológica parece que se le puede empezar a dejar solo de vez en cuando, cuidando los resultados que se obtengan y ver cómo se siente, pues se corre el riesgo de que se sienta ignorado, más bien lo que se necesita es demostrarle la confianza que le empiezan a dar en sus tareas.



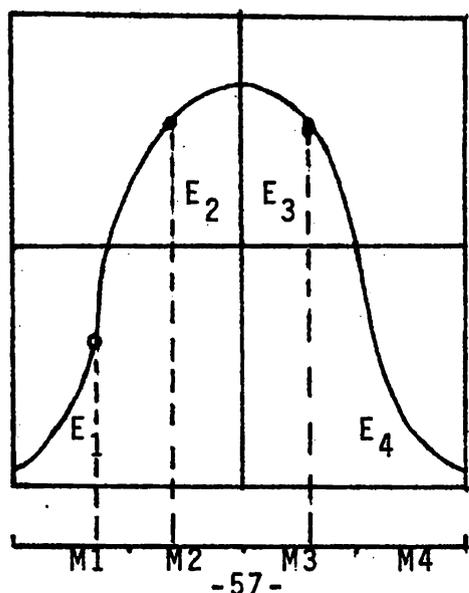
4to. ALUMNO

COMENTARIO.-

Alumno con habilidades manuales, dedicado a estudiar, pero en ocasiones se distrae y después no sabe cómo hacer las cosas. De acuerdo a su madurez en la Tarea y Psicológica posee los siguientes grados de madurez en cada una de las áreas consideradas en la investigación:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Ciencias Naturales | - M ₂ |
| - Ciencias Sociales | - M ₂ |
| - Español | - M ₂ |
| - Matemáticas | - M ₁ |
| - Educación Art. y Tec. | - M ₃ |

Este alumno requiere en Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Español un estilo de Liderazgo 2, no está muy capacitado y tiene poca habilidad para realizar las tareas educativas en forma un poco independiente. El profesor puede dejarlo un poco más en libertad de actuar y de que pueda crear más cosas; también observarlo de vez en cuando y cuidar que no se quede en ese grado sino que necesita que lo impulsen y refuerzen para que siga desarrollándose. Vigilar más de cerca el área de Matemáticas, pues le faltan conocimientos de cómo estudiar, no tiene estructura para realizar sus tareas, también necesita mucho reforzamiento. En Educación Artística y Tecnológica puede empezar a dejarlo que trabaje solo, con vigilancia de vez en cuando, si los resultados son favorables, impulsarlo a seguir adelante, de lo contrario, tratar de que vaya adquiriendo seguridad en sí mismo y en lo que va realizando poco a poco.



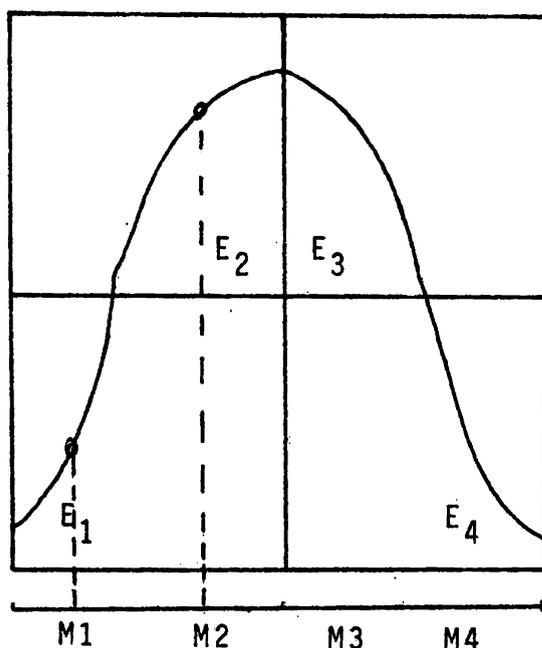
5to. ALUMNO

COMENTARIO.-

Este alumno manifiesta comportamientos de inquietud. También poca habilidad en el desarrollo de sus actividades, así como algo de capacidad para adquirir conceptos nuevos, requiere de mayor dedicación en sus estudios. Los grados de madurez tanto en la Tarea como Psicológica que posee en las áreas que se consideraron en la investigación fueron:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Ciencias Naturales | - M ₁ |
| - Ciencias Sociales | - M ₂ |
| - Español | - M ₂ |
| - Matemáticas | - M ₁ |
| - Educación Art. y Tec. | - M ₂ |

Este alumno lo que requiere en Ciencias Sociales, Español y Educación Artística y Tecnológica es un estilo de Liderazgo 2, porque carece de conocimientos de COMO hacer las cosas en la clase y también reforzamiento de lo que logre para irse desarrollando; mientras que en Ciencias Naturales y Matemáticas no posee habilidad para realizar trabajos más independientes. Otro factor importante es estarlo vigilando cuando trabaje y comprobar que lo que haga lo desarrolle bien.



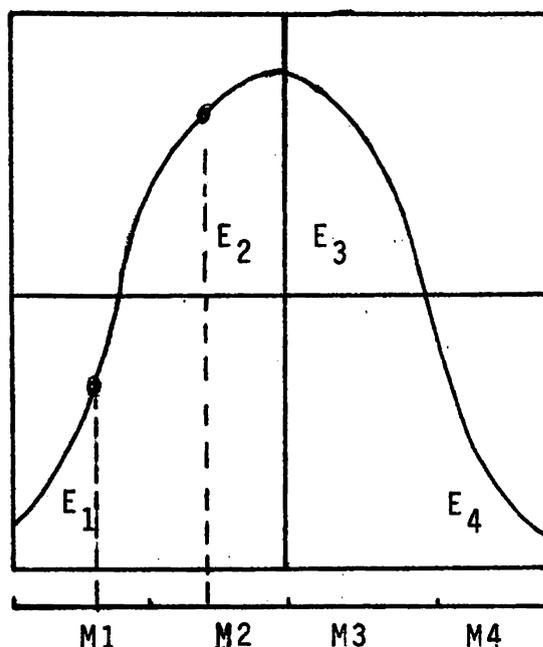
6to. ALUMNO

COMENTARIO.-

Este alumno no pone mucha atención a la clase; en ocasiones está muy inquieto, se distrae con facilidad y además, distrae a sus compañeros. Demuestra poca disposición en las clases; tiene facilidad para asimilar conceptos, sólo que casi siempre está distraído. De acuerdo a su madurez en la Tarea y Psicológica posee los siguientes grados de madurez en las áreas consideradas en la investigación:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Ciencias Naturales | - M ₂ |
| - Ciencias Sociales | - M ₁ |
| - Español | - M ₁ |
| - Matemáticas | - M ₂ |
| - Educación Art. y Tec. | - M ₂ |

Requiere en Ciencias Naturales, Matemáticas y Educación Artística y Tecnológica un estilo de Liderazgo 2, carece de estructura para hacer la tarea, un poco de soporte socio-emocional le ayudaría, y vigilarlo muy de cerca. En Ciencias Sociales y Español necesita mucha estructura, o sea, decirle COMO, CUANDO, y DONDE tiene que realizar sus tareas, retirarle el soporte socio-emocional, con esto no quiere decir que se le deje de hablar o se le agreda, sino que necesita recibir más información para adquirir más habilidades que son las que le hacen falta.



VACIADO DE LOS RESULTADOS DE MADUREZ EN LA TAREA Y PSICOLOGICA DE LOS ALUMNOS, Y EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE REQUIEREN.

AREAS	CIENCIAS NATURALES	CIENCIAS SOCIALES.	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUCACION ART. Y TEC.
1er. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M2 E2 (vender)	M2 E2	M2 E2	M2 E2	M2/3 E2/3 (vender/participar)
2do. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M2/3 E2/3 (vender/participar)	M2 E2 (vender)	M3 E3 (participar)	M2 E2	M2/3 E2/3
3er. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M2 E2 (vender)	M2/3 E2/3 (vender/participar)	M3 E3 (participar)	M2 E2	M3 E3
4to. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M2 E2 (vender)	M2 E2	M2 E2	M1 E1 (decir)	M3 E3 (participar)
5to. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M1 E1 (vender)	M2 E2 (vender)	M2 E2	M1 E1	M2 E2
6to. ALUMNO MADUREZ ESTILO	M2 E2 (vender)	M1 E1 (decir)	M1 E1	M2 E2	M2 E2

RESULTADOS DE LA DETECCION DE MADUREZ DE LOS
ALUMNOS Y EL LIDERAZGO QUE REQUIEREN

Cuando los alumnos requieren de mayor dedicación, más cercanía para aprender a trabajar, el profesor no utiliza el estilo que se requiere. No los dirige de acuerdo a lo que se recomienda en el estilo uno de Liderazgo. También en el caso de un alumno que apareció con una madurez más alta y al que se le podía dejar un poco más libremente (sin supervisión estrecha), el profesor en lugar de hacerlo así, es al que más atención y supervisión proporcionaba.

Por lo tanto se puede deducir que él podría desarrollar mejor su Liderazgo si tuviera un instrumento que le ayudara a diagnosticar el grado de madurez de cada uno de sus alumnos. Si además conociera los comportamientos que hay que utilizar en cada uno de los estilos, para dirigir a cada uno de los alumnos, de acuerdo a su grado de madurez, podría lograr mejores resultados.

C O N C L U S I O N E S

1.- Siempre que se ejerce un Liderazgo, se pretende influir en el comportamiento de los alumnos, tanto positiva como negativamente; necesitamos un instrumento para influir MAS EFICAZMENTE, es decir, optimizar resultados de la enseñanza aprendizaje.

2.- En la Historia de la Educación hay muchos instrumentos para la enseñanza, sin embargo, ésta tiene las siguientes ventajas:

I. Es una observación basada en:

- 1) Comportamientos específicos del alumno
- 2) Determina grados de madurez del alumno
- 3) Aplica estilo de dirección, es decir, escoge el comportamiento más adecuado del profesor de acuerdo a la madurez del alumno o grupo.

II. Es una observación más objetiva porque interpreta menos y se centra en comportamientos más abiertos.

III. Es un marco de referencia para el profesor. Se basa menos en la intuición y más en variables situacionales.

IV. Es una manifestación por parte del profesor de un trato diferencial a cada alumno y al grupo también.

3.- Si un alumno no tiene oportunidad de descubrir sus habilidades, no se valora como persona.

4.- Si un alumno no está motivado, no tendrá interés ni disposición para seguir desarrollándose.

5.- Si un profesor utiliza esta herramienta puede dirigir a los alumnos a realizar sus tareas con más eficacia.

6.- Es un instrumento para llevar a un alumno por el ciclo de desarrollo, -a menos madurez, más supervisión y estructura- ; -a más madurez, más libertad para una creatividad responsable-.

7.- Es un instrumento que ha dado resultados en otros campos, como son el familiar y empresarial, podría dar buenos resultados si se somete a experimentación y se implementa en el área educativa.

B I B L I O G R A F I A

- El Grid Administrativo
Robert R. Blake
Jane S. Mouton
Gulf Publishing Company
Houston, Texas.

- Efectividad Gerencial
Williams J. Reddin
Editorial Diana
México 1978

- La Administración y el Comportamiento Humano
Paul Hersey
Kenneth H. Blanchard
Editora Técnica S.A.
México 1975

- The Family Game
Paul Hersey / Kenneth H. Blanchard
Addison-Wesley Publishing Company 1978.

- La Gerencia
Peter F. Drucker
Editorial El Ateneo S.A.
México.

- La Trampa del Tiempo
R. Alec Mackenzie
Editora Técnica S.A.
México, 1974.

- Executive Leadership Institute for Rational Living
Albert Ellis
New York, 1978

- Management of Organizational Behavior
Paul Hersey / Kenneth H. Blanchard.
Utilizing Human Resources
New Jersey, 1977

- CISE perfiles educativos No. 7
U.N.A.M.
México, 1980 .

- Maestros Eficaz y Técnicamente Preparados
Tomás Gordon
Editorial Diana
México, 1979.

A N E X O S

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

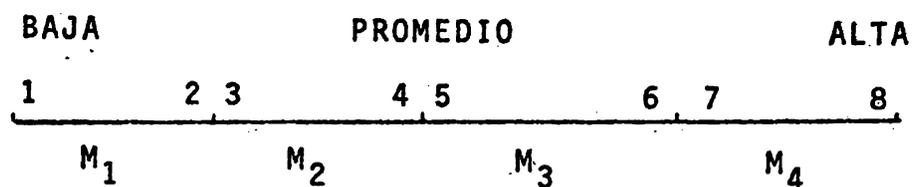
1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.

1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.

1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.

1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLÓGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.

1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:



1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.

-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.

1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).

1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLÓGICA (PS).

1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S				
1	2	3	4	5
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART/TEC
4	2	5	3	3
4	2	5	3	3
4	2	5	3	3
4	4	4	5	5
4	4	4	5	5
SUMA	20	14	23	19

.Nombre: 2da Alumna

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que.....

D I M E N S I O N E S	BAJA	PROMEDIO	ALTA
	← 1, 2, 3 M ₁	4, 5 M ₂	6, 7 M ₃ 8 → M ₄
1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos. 1 2, 3 4, 5	Tiene habilidad para desarrollarlos. 6, 7 8	
2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente. 1 2, 3 4, 5	Los identifica fácilmente. 6, 7 8	
3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer. 1 2, 3 4, 5	Comprende los detalles de lo que tiene que hacer. 6, 7 8	
4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente. 1 2, 3 4, 5	Es capaz de resolver problemas independientemente. 6, 7 8	
5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo. 1 2, 3 4, 5	Las cumple cuando se requiere. 6, 7 8	
6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida. 1 2, 3 4, 5	Casi siempre termina en fecha preestablecida. 6, 7 8	
7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas. 1 2, 3 4, 5	Siempre entrega todas las tareas. 6, 7 8	
TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.			

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.

1	2	3	4	5	
20	14	23	19	19	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
23	16	23	16	23	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ^{2/3}	M ₂	M ₃	M ₂	M ^{2/3}	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

MADUREZ EN LA TAREA

MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3/4 23 a 32	MT	E 4 33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
	M ₃	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3 23 a 32	MT	E 3/4 33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3		M ₃		M 3/4	
	M ₂	MT	E 1/2 5 a 12	MT	E 2 13 a 22	MT	E 2/3 23 a 32	MT	E 2/3 33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
	M ₁	MT	E 2 5 a 12	MT	E 1/2 13 a 22	MT	E 2 23 a 32	MT	E 2 33 a 40
		PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12
		M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂	
		M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

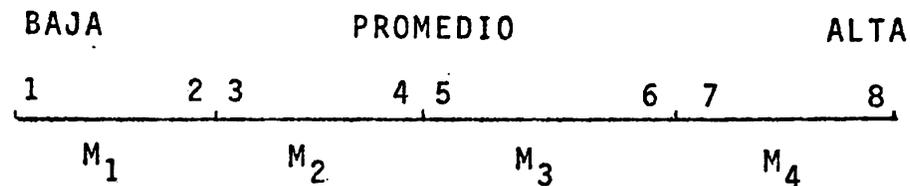
PSICOLOGIA

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

- 1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.
- 1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.
- 1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.
- 1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLOGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.
- 1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:



- 1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.
-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.
- 1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).
- 1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLOGICA (PS).
- 1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S					
1	2	3	4	5	
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC	
4	4	5	4	5	
4	4	5	4	5	
4	4	5	4	5	
4	5	6	4	5	
4	5	6	4	5	
SUMA	20	22	27	20	25

.Nombre: 3er Alumno

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que..

D I M E N S I O N E S	BAJA	PROMEDIO	ALTA		
	1	2,3	4,5	6,7	8
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	
1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos.	Tiene habilidad para desarrollarlos.			
2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente.	Los identifica fácilmente.			
3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer.	Comprende los detalles de lo que tiene que hacer.			
4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente.	Es capaz de resolver problemas independientemente.			
5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo.	Las cumple cuando se requiere.			
6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida.	Casi siempre termina en fecha preestablecida.			
7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas.	Siempre entrega todas las tareas.			
TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.					

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.

SUMA

		A R E A S					.Nombre: <u>3er Alumno.</u> .Fecha: _____ Ella/El es una persona que.....	
		1	2	3	4	5		
DIMENSIONES DE LA MADUREZ PSICOLOGICA		C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC.	D I M E N S I O N E S	
							BAJA ← 1, 2,3 M ₁	PROMEDIO 4,5 M ₂ M ₃
1.	4	5	5	4	5	1.-Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto (a regañadientes)	Tiene un vivo deseo.
2.	4	5	5	4	5	2.-Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas)	Tiene un alto deseo de logro (metas concretas)
3.	4	4	4	4	4	3.-Compromiso.	Es descuidado.	Es muy dedicado.
4.	4	5	5	4	5	4.-Persistencia.	Abandona fácilmente.	No abandona hasta que lo deje terminado.
5.						⑤-Actitud frente a las tareas.	"Hasta que llegue el viernes".	Considera la tarea como actividad agradable.
6.						⑥-Iniciativa.	Mantiene el procedimiento rutinario.	Busca nuevos procedimientos.
7.	4	4	4	4	4	7.-Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del Educador.	No puede prescindir del auxilio del educador.	Prescinde del auxilio del educador.
SUMA	20	23	23	20	23	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.		

1	2	3	4	5	
20	22	27	20	25	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
20	23	23	20	23	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ₂	M ^{2/3}	M ₃	M ₂	M ₃	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

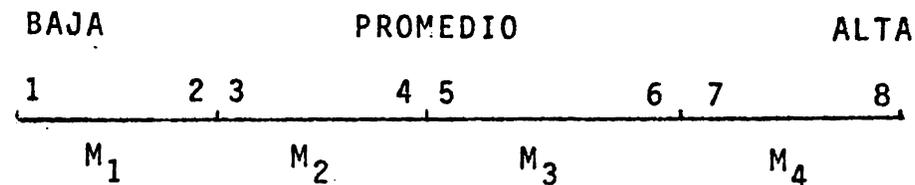
MADUREZ EN LA TAREA

MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3/4 23 a 32	MT	E 4 33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
	M ₃	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3 23 a 32	MT	E 3/4 33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3		M ₃		M 3/4	
	M ₂	MT	E 1/2 5 a 12	MT	E 2 13 a 22	MT	E 2/3 23 a 32	MT	E 2/3 33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
	M ₁	MT	E 2 5 a 12	MT	E 1/2 13 a 22	MT	E 2 23 a 32	MT	E 2 33 a 40
		PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12
		M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂	
		M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO.
- 1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.
- 1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.
- 1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.
- 1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLOGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.
- 1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:



- 1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.
-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.
- 1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).
- 1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLOGICA (PS).
- 1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S

.Nombre: 4to Alumno

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que.....

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.

A R E A S					D I M E N S I O N E S				
1	2	3	4	5	BAJA	PROMEDIO	ALTA		
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC.	← 1	2, 3	4, 5	6, 7	8 →
					M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	
1.	4	4	4	2	6	1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos.	Tiene habilidad para desarrollarlos.	
2.	4	4	4	2	6	2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente.	Los identifica fácilmente.	
3.						3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer.	Comprende los detalles de lo que tiene que hacer.	
4.	4	4	4	2	6	4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente.	Es capaz de resolver problemas independientemente.	
5.	3	5	5	2	5	5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo.	Las cumple cuando se requiere.	
6.						6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida.	Casi siempre termina en fecha preestablecida.	
7.	3	5	5	2	5	7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas.	Siempre entrega todas las tareas.	
SUMA	18	22	22	10	25	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.			

		A R E A S					.Nombre: <u>4^{to} Alumno.</u>			
		1	2	3	4	5	.Fecha: _____			
DIMENSIONES DE LA MADUREZ PSICOLOGICA		C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART/TEC.	Ella/El es una persona que.....			
							BAJA	PROMEDIO	ALTA	
							← 1, 2, 3 4, 5 6, 7 8 →			
							M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
1.	4	5	4	2	5	1.-Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto (a regañadientes)	Tiene un vivo deseo.		
							1, 2, 3 4, 5 6, 7 8			
	2.	4	5	4	2	5	2.-Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas concretas)	Tiene un alto deseo de logro (metas concretas)	
								1, 2, 3 4, 5 6, 7 8		
	3.	4	4	4	2	6	3.-Compromiso.	Es descuidado.	Es muy dedicado.	
								1, 2, 3 4, 5 6, 7 8		
	4.	4	5	4	2	5	4.-Persistencia.	Abandona fácilmente.	No abandona hasta que lo deje terminado.	
							1, 2, 3 4, 5 6, 7 8			
5.						5.-Actitud frente a las tareas.	"Hasta que llegue el viernes".	Considera la tarea como actividad agradable.		
							1, 2, 3 4, 5 6, 7 8			
6.						6.-Iniciativa.	Mantiene el procedimiento rutinario.	Busca nuevos procedimientos.		
							1, 2, 3 4, 5 6, 7 8			
7.	4	2	4	2	6	7.-Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del Educador.	No puede prescindir del auxilio del educador.	Prescinde del auxilio del educador.		
							1, 2, 3 4, 5 6, 7 8			
SUMA	20	21	20	10	27	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.				

1	2	3	4	5	
18	22	22	10	28	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
20	21	20	10	27	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ₂	M ₂	M ₂	M ₁	M ₃	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

MADUREZ EN LA TAREA

MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3/4 23 a 32	MT	E 4 33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
	M ₃	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3 23 a 32	MT	E 3/4 33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3	M ₃		M 3/4		
	M ₂	MT	E 1/2 5 a 12	MT	E 2 13 a 22	MT	E 2/3 23 a 32	MT	E 2/3 33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
	M ₁	MT	E 2 5 a 12	MT	E 1/2 13 a 22	MT	E 2 23 a 32	MT	E 2 33 a 40
		PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12
		M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂	
		M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

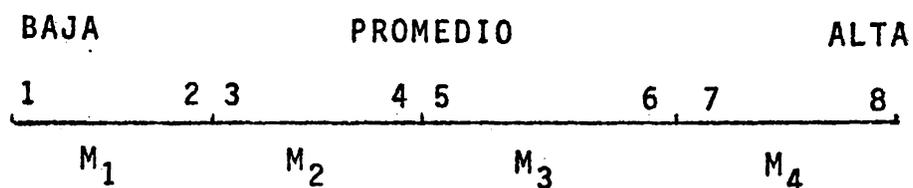
1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.

1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.

1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.

1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLÓGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.

1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:



1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.

-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.

1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).

1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLÓGICA (PS).

1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S

.Nombre: 5 to Alumno

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que.....

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.

		A R E A S									
		1	2	3	4	5					
		C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC					
							D I M E N S I O N E S				
							BAJA	PROMEDIO	ALTA		
							1	2, 3	4, 5	6, 7	8
							M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	
1.	2	3	2	2	2	1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos.	Tiene habilidad para desarrollarlos.			
2.	2	3	2	2	2	2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente.	Los identifica fácilmente.			
3.						3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer.	Comprende los detalles de lo que tiene que hacer.			
4.	2	3	2	2	2	4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente.	Es capaz de resolver problemas independientemente.			
5.	2	3	4	2	5	5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo.	Las cumple cuando se requiere.			
6.						6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida.	Casi siempre termina en fecha preestablecida.			
7.	2	3	4	2	5	7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas.	Siempre entrega todas las tareas.			
SUMA	10	15	14	10	16	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.					

.Nombre: 5to Alumno.
 .Fecha: _____

Ella/El es una persona que.....

		AREAS					DIMENSIONES	BAJA PROMEDIO ALTA						
		1	2	3	4	5		1	2,3	4,5	6,7	8		
		C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC.		←	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	→	
DIMENSIONES DE LA MADUREZ PSICOLOGICA	1.	2	4	4	2	5	1.-Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto (a regañadientes)	2,3	4,5	6,7	8	Tiene un vivo deseo.	
	2.	2	4	4	2	5	2.-Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas)	1	2,3	4,5	6,7	8	Tiene un alto deseo de logro (metas concretas)
	3.	2	2	2	2	2	3.-Compromiso.	Es descuidado.	1	2,3	4,5	6,7	8	Es muy dedicado.
	4.	2	4	4	2	5	4.-Persistencia.	Abandona fácilmente.	1	2,3	4,5	6,7	8	No abandona hasta que lo deje terminado.
	5.						5.-Actitud frente a las tareas.	"Hasta que llego el viernes".	1	2,3	4,5	6,7	8	Considera la tarea como actividad agradable.
	6.						6.-Iniciativa.	Mantiene el procedimiento rutinario.	1	2,3	4,5	6,7	8	Busca nuevos procedimientos.
	7.	2	2	2	2	2	7.-Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del Educador.	No puede prescindir del auxilio del educador.	1	2,3	4,5	6,7	8	Prescinde del auxilio del educador.
SUMA	10	16	16	10	19	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.								

1	2	3	4	5	
10	15	14	10	16	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
10	16	16	10	19	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ₁	M ₂	M ₂	M ₁	M ₂	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

MADUREZ EN LA TAREA

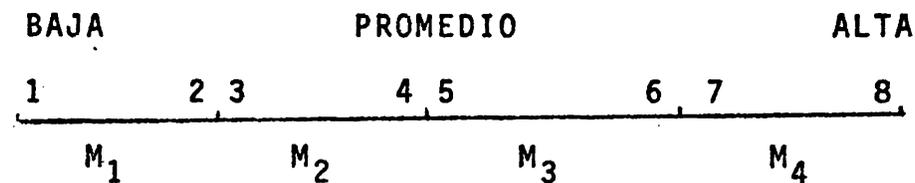
MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3/4 23 a 32	MT	E 4 33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
	M ₃	MT	E 2 5 a 12	MT	E 2/3 13 a 22	MT	E 3 23 a 32	MT	E 3/4 33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3		M ₃		M 3/4	
	M ₂	MT	E 1/2 5 a 12	MT	E 2 13 a 22	MT	E 2/3 23 a 32	MT	E 2/3 33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
	M ₁	MT	E 2 5 a 12	MT	E 1/2 13 a 22	MT	E 2 23 a 32	MT	E 2 33 a 40
		PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12	PS	5 a 12
		M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂	
		M ₁		M ₂		M ₃		M ₄	

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

- 1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES más importantes y escríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.
- 1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.
- 1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.
- 1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones más importantes de madurez PSICOLOGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.
- 1.2.4. Califique su percepción de sus alumnos en la escala que se le presenta:



- 1.2.5. La calificación que haga, la señala con una X sobre el número que los retrate más en la escala propuesta.
-Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.
- 1.2.6. El número que haya marcado con la X, lo escribe en la columna uno que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión tanto de la madurez en la tarea (MT) como Psicológica (PS) que haya seleccionado (solamente 5).
- 1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma, tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT) como PSICOLOGICA (PS).
- 1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD y siga el procedimiento anterior.

A R E A S				
1	2	3	4	5
C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC.
3	2	2	2	3
3	2	2	3	3
3	2	2	3	3
3	2	2	3	2
2	2	3	3	2
14	10	11	14	13

.Nombre: 6 to Alumno

.Fecha: _____

.Ella/El es una persona que.....

D I M E N S I O N E S	BAJA	PROMEDIO	ALTA		
	1	2,3	4,5	6,7	8
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	
1.-Habilidad en el desarrollo de trabajos manuales.	Tiene poca habilidad para desarrollarlos.	Tiene habilidad para desarrollarlos.			
2.-Habilidad para identificar conceptos nuevos.	No los identifica fácilmente.	Los identifica fácilmente.			
3.-Comprensión de lo que requiere en las tareas.	Comprende poco los detalles que tiene que hacer.	Comprende los detalles de lo que tiene que hacer.			
4.-Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente.	Es capaz de resolver problemas independientemente.			
5.-Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo.	Las cumple cuando se requiere.			
6.-Entrega de las tareas a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida.	Casi siempre termina en fecha preestablecida.			
7.-Cumplimiento de la totalidad de las tareas.	Rara vez entrega todas las tareas.	Siempre entrega todas las tareas.			
TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.					

DIMENSIONES DE MADUREZ EN LA TAREA.

SUMA

.Nombre: 6^{to} Alumno.
 .Fecha: _____

Ella/El es una persona que.....

DIMENSIONES DE LA MADUREZ PSICOLOGICA

		A R E A S								
		1	2	3	4	5				
		C. NATURALES	C. SOCIALES	ESPAÑOL	MATEMATICAS	EDUC. ART./TEC				
							D I M E N S I O N E S			
							BAJA	PROMEDIO	ALTA	
							← 1, 2, 3 4, 5 6, 7 8 →			
							M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
1.		2	2	2	2	3	1.-Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto (a regañadientes)	Tiene un vivo deseo.	
2.		2	2	2	2	2	2.-Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas)	Tiene un alto deseo de logro (metas concretas)	
3.		3	2	2	3	3	3.-Compromiso.	Es descuidado.	Es muy dedicado.	
4.		3	3	2	3	3	4.-Persistencia.	Abandona fácilmente.	No abandona hasta que lo deje terminado.	
5.							⑤ -Actitud frente a las tareas.	"Hasta que llego el viernes".	Considera la tarea como actividad agradable.	
6.							⑥ -Iniciativa.	Mantiene el procedimiento rutinario.	Busca nuevos procedimientos.	
7.		4	3	3	3	3	7.-Habilidad para desarrollar las tareas sin auxilio del Educador.	No puede prescindir del auxilio del educador.	Prescinde del auxilio del educador.	
SUMA		14	12	11	13	14	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.			

1	2	3	4	5	
14	10	11	14	13	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA.
14	12	11	13	14	TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA.
M ₂	M ₁	M ₁	M ₂	M ₂	TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M ₁ , M ₂ , M ₃ , M ₄).

MADUREZ EN LA TAREA

MADUREZ PSICOLOGICA	M ₄	E 2		E 2/3		E 3/4		E 4	
		MT	5 a 12	MT	13 a 22	MT	23 a 32	MT	33 a 40
		PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40	PS	33 a 40
		M ₂		M 2/3		M 3/4		M ₄	
	M ₃	E 2		E 2/3		E 3		E 3/4	
		MT	5 a 12	MT	13 a 22	MT	23 a 32	MT	33 a 40
		PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32	PS	23 a 32
		M ₂		M 2/3		M ₃		M 3/4	
	M ₂	E 1/2		E 2		E 2/3		E 2/3	
		MT	5 a 12	MT	13 a 22	MT	23 a 32	MT	33 a 40
		PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22	PS	13 a 22
		M 1/2		M ₂		M 2/3		M 2/3	
M ₁	E 2		E 1/2		E 2		E 2		
	MT	5 a 12	MT	13 a 22	MT	23 a 32	MT	33 a 40	
	PS	5 a 12							
	M ₁		M 1/2		M ₂		M ₂		
	M ₁		M ₂		M ₃		M ₄		

A continuación presentamos a los autores de la teoría de Liderazgo Situacional y a su colaborador, así como los datos más sobresalientes de su intervención en experimentos y estudios de dicha teoría, también algunos lugares en los cuales siguen laborando.

DR. PAUL HERSEY.- Ha ayudado a entrenar a más de 100,000 supervisores y gerentes de más de 500 Organizaciones de Compañías e Industrias. A Paul Hersey se le conoce nacionalmente como educador, entrenador, lector y líder conferencista, y actualmente es profesor de "Organizational Behavior and Management" en la Universidad Americana de California. Escondido, de California.

El profesor Hersey es considerado como una de las autoridades más sobresalientes de entrenamiento y desarrollo. Además de sus enseñanzas, él es consultor Industrial del Gobierno y de organizaciones militares.

DR. KENNETH H. BLANCHARD.- Es profesor de Liderazgo y de comportamiento organizacional en la Universidad Americana de California, y codirector (con Paul Hersey) del Centro de Estudios de Liderazgo. El está nacional e internacionalmente involucrado en el entrenamiento de administradores y gerentes en las áreas de motivación, liderazgo y cambio. El Dr. Blanchard es co-autor de Management of Organizational Behavior and The Family Game, con Paul Hersey, así como con numerosas ayudas en instrumentos del entrenamiento de Liderazgo Situacional.

DR. MARSHALL GOLDSMITH.- Es un consultor organizacional y educador especializado del Desarrollo de Liderazgo, entrenamiento del desarrollo gerencial. Como miembro del Centro de Estudios de Liderazgo, él está involucrado en varios proyectos con el Dr. Hersey. Dentro de los clientes del Dr. Goldsmith se incluyen corporaciones multinacionales, organizaciones gubernamentales, hospitales e instituciones académicas. El Dr. Goldsmith está generalmente involucrado en realizar programas de entrenamiento para algunas de las corporaciones más grandes del mundo.