

REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO DE NIVEL UNIVERSITARIO

Autor: Demetrio de NASTCHOKINE.

Resumen: se reflexiona sobre el concepto, teorías y estilos referentes al liderazgo y su aplicación en la organización de las cátedras de nivel universitario. Se detalla la trascendental tarea de los responsables de las cátedras y la necesidad de su capacitación para coadyuvar al logro de una organización eficiente en la búsqueda de la adaptación al cambio, la excelencia y calidad educativa.

Palabras clave: liderazgo - visión - influencia - bien común - arte - cátedra - proyecto - teorías estilos - capacitación - eficiencia - cambio - calidad - progreso - desarrollo humano y organizacional.

Desarrollo

Se admite en la actualidad que estamos viviendo en la sociedad del conocimiento. Este hecho se vislumbra con claridad en el ámbito de la cátedra de nivel universitario, que es el espacio donde se produce y trasmite dicho conocimiento. En ese contexto, el liderazgo educativo cobra un lugar fundamental.

El objetivo del presente trabajo es reflexionar sobre el concepto, las teorías y estilos referidos al liderazgo y su aplicación en la organización y conducción de las cátedras de nivel universitario.

En una organización de nivel universitario, que está formada por diferentes jerarquías de profesores con distintas responsabilidades, actividades y dedicaciones, cobra relevancia la tarea de conducción por su titular y la posibilidad de su perfeccionamiento, teniendo en cuenta su trascendental misión en un mundo interrelacionado y en permanente cambio.

El desafío reside en la necesidad de liderar el cambio con una nueva generación de estudiantes que Bill Gates denomina generación "i" (información e internet), con una movilidad real y virtual de gran velocidad. Las múltiples aplicaciones de la tecnología están cambiando la forma de aprender y enseñar.

El titular de la cátedra conduce actividades de investigación, planeamiento curricular, diseño de cursos y perfiles profesionales, planeamiento, ejecución y evaluación del aprendizaje, redacción de artículos para su publicación, en forma articulada entre profesores y estudiantes en un proceso continuo de retroalimentación en la búsqueda continua de la permanente de adaptación al cambio, excelencia y calidad educativa.

Quien lidera la cátedra necesita desarrollar la capacidad de elaborar y conducir proyectos, que contarán con un capítulo de apertura con las actividades que se realizarán en el ciclo lectivo y un capítulo de cierre, que brindarán con su comparación, información sobre el grado de alcance de los objetivos proyectados, para ser utilizado en el mencionado proceso de realimentación y mejora permanente de la calidad educativa.

Conceptos

Los autores que tratan de definir al liderazgo en general y en particular para la actividad educativa de nivel universitario, destacan distintos aspectos y objetivos que conlleva este proceso y además identifican las competencias, atributos y cualidades que debe poseer y desarrollar el líder.

La capacidad de crear y comprometerse con una visión de futuro es la característica distintiva del liderazgo. La fuerza de una visión genera una energía individual y colectiva que posibilita producir transformaciones y lograr objetivos (Anzorena O., 2011).

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación (Chiavenato I., 1999).

La influencia implica conceptos como poder y autoridad y abarca todas las maneras de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupo de personas.

Poder es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga la voluntad de quien ejerce el poder debido a su posición o fuerza (Hunter, J.C, 1999).

Autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que el que ejerce la autoridad quiere debido a su influencia personal.

Poder se define como una capacidad mientras autoridad como un arte.

La autoridad tiene que ver con lo que uno es como persona, con su carácter y con la influencia que ha ido forjando sobre la gente.

Con estos conceptos se puede introducir una definición más amplia de liderazgo como: el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común (Hunter J.C., 1999).

Es necesario distinguir los conceptos de liderazgo y dirección; el liderazgo representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección representa la autoridad institucional; la dirección trata de afrontar la complejidad de una organización y el liderazgo trata de afrontar el cambio (Bernal Agudo, 2001).

Las palabras clave de estos conceptos son: la visión, es decir la capacidad de imaginar y construir el futuro; el arte, es decir una destreza o una serie de destrezas que se pueden adquirir y desarrollar; la influencia sobre la gente, que está relacionada con la definición de autoridad, que se va forjando con lo que uno es como persona, y el bien común, es decir contar con un objetivo que enaltezca a las personas y las impulse a hacer un esfuerzo.

En el ámbito educativo, Bernal Agudo, Profesor del Departamento de Educación en la Universidad de Zaragoza, define como objetivos del liderazgo de una Cátedra:

- *Trabajar en forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos organizacionales, personales y profesionales.*
- *Crear un ambiente libre de amenazas para trabajar de tal modo que los talentos y habilidades de cada uno puedan ser aprovechados al máximo.*

- *Animar y construir relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas.*
- *Optimizar los recursos humanos y materiales (Bernal Agudo JL, 2001).*

Se considera en general que una conducción que contemple la interrelación entre la autoevaluación, que aporta datos para mejorar el desempeño, el planeamiento estratégico, que proyecta a la cátedra a un escenario futuro, y la gestión participativa, que implica la participación activa de todos los integrantes, permitirá el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Se exige al responsable de la cátedra competencias para escribir, hablar, escuchar, negociar, formular estrategias y ejercer influencia. Se espera que demuestre atributos como energía, confianza, integridad, intuición, imaginación, propósito, empatía, humor, coraje, conciencia, humildad y motivación. Queremos que sea mentor, entrenador, consejero, aliado a las necesidades institucionales y personales (Cooper R K, Ayman Sawaf Ph D, 2000).

Como se puede inferir, para lograr los objetivos se requiere contar o ir formando las destrezas competencias, atributos y cualidades que van forjando la autoridad o el liderazgo con el cual se produce la aceptación del líder por parte del personal y con el tiempo se va creando una asociación afectiva que permite desarrollar la tarea en forma eficiente en un clima de cordialidad.

Teorías y estilos de liderazgo

Las teorías que tratan de explicar el liderazgo se centran en diferentes aspectos de personalidad, comportamiento, influencias situacionales, disposición de los seguidores, orientación y ayuda del líder para lograr los objetivos.

La teoría basada en los rasgos se refiere a las características del líder como estatura física, apariencia, estabilidad emocional, facilidad de palabra y sociabilidad. También incluye características como el dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión, todo ello relacionado con el proceso de dirección.

En relación con la teoría basada en el comportamiento, se estudió el dilema del líder en cuanto a centrarse en la tarea o en la satisfacción del personal y aspectos de iniciación y de consideración de su actividad relacionada con la forma de organizar su tarea y el grado de confianza y respeto a las ideas de los miembros del grupo.

Más adelante se consideró que era necesario estudiar las influencias situacionales, y la disposición de los seguidores, específicamente que estilos de liderazgo podrían ser más adecuados en diferentes situaciones y la disposición de los seguidores, argumentando que la eficacia del líder se basa en tener en cuenta las situaciones y la aceptación de los seguidores.

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados es la teoría de la trayectoria - meta que afirma que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección y apoyo necesario para llegar a cumplir con los objetivos (Robbins S. Coulter M., 2000).

Como se puede observar, las teorías estudian diferentes aspectos del liderazgo pero para gestionar el trabajo del conocimiento el paradigma de la influencia se desplaza a un liderazgo desde un paradigma del desarrollo humano y organizacional y quien ejerce el liderazgo debe construir una visión compartida, marcar una direccionalidad y posibilitar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores (Anzorena O, 2011).

Los estilos de liderazgo que se aplican en el desarrollo de la tarea de la cátedra son el transaccional, el transformacional y el laissez faire - laissez passer.

El estilo transaccional conlleva la acción y efecto de transigir, establecer tratos, convencer y negociar, llegar a acuerdos por consenso y consentimiento entre los miembros de la cátedra, ajustar algún punto para convenir voluntariamente las partes en algún medio que componga las relaciones. Esta tarea se realiza entre los responsables de la cátedra y sus integrantes, sus integrantes entre sí y los integrantes y los grupos de estudiantes.

El líder transformacional motiva cambios en la conducta de los integrantes de la cátedra. Va creando una visión estimulante y trata de lograr una mayor implicación en el logro de objetivos institucionales, promueve nuevos enfoques y estimula a profesores y estudiantes a generar nuevas ideas y tomar nuevas responsabilidades, guía a cada persona según su potencial y tolera los errores y resuelve los conflictos creando un buen clima de trabajo.

En el estilo laissez faire - laissez passer (dejar hacer - dejar pasar) se prioriza la libertad responsable para crecer de tal modo que los talentos y habilidades puedan desarrollarse al máximo.

Los autores coinciden en que todos los estilos son aplicables, teniendo en cuenta la situación, siendo el transformacional el más ambicioso por inducir cambios que requieren un gran esfuerzo y pueden traer grados de rechazo que el responsable de la cátedra con su destreza deberá enfrentar y resolver (Bass M. Avolio J. 1990).

Orientaciones básicas a profesores y estudiantes

Con respecto a los profesores y estudiantes, los responsables de las cátedras tienen la misión de transmitir el contenido del Proyecto Institucional, los valores que sustenta y ciertas orientaciones e ideales referentes a la vocación de enseñar y aprender. Para esta última finalidad, se trae a colación ciertas reglas que propuso San Bernardino, que aún se consideran vigentes y algunas capacidades básicas que el autor Howard Gardner cree que se debe desarrollar en esta era digital.

En el año 1427 San Bernardino propuso a profesores y estudiantes de la Universidad de Siena ciertas reglas para el estudio, convocándolos a su celoso cumplimiento.

La primera regla se vincula con la vocación, que es un llamado a la perfección. Uno de los lugares que constituyen caminos hacia esa perfección es el llamado a los estudios. Tanto profesores como estudiantes son atletas de la inteligencia y deben someterse a una estricta disciplina para alcanzar sus objetivos. Deben conquistar espacios de silencio y tranquilidad buscando una armonía en las cosas del cuerpo y en las del espíritu. En los estudios no basta comenzar a querer sino hay que seguir queriendo, es decir es necesario desarrollar la perseverancia. El gusto por estudiar no se tiene al principio, sino que va llegando de a poco como un premio al esfuerzo realizado. Por último expresa que todos son responsables de la cátedra universitaria con el esfuerzo y la alegría de enseñar y estudiar, investigar y contemplar la verdad (Montejano B, 1994).

Howard Gardner presenta las capacidades básicas que se deberían desarrollar tanto en profesores como en estudiantes en esta era digital:

- *Una mente disciplinada para ser capaces de buscar qué es importante y descartar lo que no es importante dentro de la gran cantidad de información disponible.*
- *Una mente sintetizadora para unir ideas que se encuentra dispersas.*
- *Una mente creativa que es aquella a la cual se le ocurren cosas nuevas y cambia con su trabajo las formas de pensar y actuar de quienes lo rodean.*
- *Una mentalidad respetuosa que pretende enseñar a respetar las distintas opiniones e ideas.*
- *Una mentalidad ética que trata de aplicar valores en su diario quehacer.*

Con estas recomendaciones que trascienden los tiempos se trata de formar personas con una gran adaptabilidad, con valores, con las competencias que hacen a su perfil profesional, autonomía personal y creatividad y los responsables de la cátedras tendrán la misión de conductores y de enseñar a aprender con la aplicación de las múltiples herramientas tecnológicas a su alcance, logrando con el liderazgo llegar a la delectación del estudio y a la responsabilidad en el trabajo de la cátedra, a la cual aspiraba San Bernardino, y afrontar con éxito las características y las situaciones de cambio permanente de esta era digital.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la importancia de la actividad que desarrolla la cátedra, como organización fundamental de la enseñanza universitaria, y que el liderazgo en esta organización es un arte, es decir una destreza que se puede adquirir y desarrollar es necesario realizar un esfuerzo en la formación y capacitación de los responsables de las cátedras.

Se requiere una inversión en la capacitación pedagógica, política, social, contextual, estratégica y emocional, que incluya el estudio de las teorías y estilos enunciados y talleres que

promuevan la reflexión sobre las prácticas, intercambiar experiencias y elaborar propuestas consensuadas para el mejor funcionamiento de las cátedras.

La eficaz capacitación de los responsables de las cátedras permitirá, como se ha enunciado en las definiciones de liderazgo, lograr desde el paradigma del desarrollo personal y organizacional producir mejoras en las actitudes de profesores y estudiantes teniendo como objetivo máximo la creación de una asociación afectiva basada en la confianza, en la ayuda mutua y en el esfuerzo que posibiliten afrontar los cambios y conduzcan a la calidad y excelencia educativa.

Un ejemplo de liderazgo visionario, el desafío que constituye y la trascendencia de esta capacitación y actividad que desarrollan los responsables de las cátedras y sus colaboradores, se sintetiza en las palabras de Su Santidad el Papa Juan Pablo II en su mensaje a los universitarios mejicanos cuando al respecto señaló:

- *“Cread una verdadera familia universitaria, empeñada en la búsqueda no siempre fácil de la verdad y el bien, aspiraciones supremas del ser racional y bases de una sólida y responsable estructura moral.”*
- *“Perseguid una actividad investigadora orientadora de las nuevas generaciones hacia la verdad, hacia la madurez humana y religiosa.”*
- *“Trabajad infatigablemente para el progreso auténtico y completo de vuestra Patria.”*
- *“Dad la mano a quien se propone la construcción de un auténtico bien común.”*
(Mensaje a la Iglesia Latinoamericana, 1979)

Bibliografía

Anzorena O. Maestría personal. El camino del liderazgo. Ed. Lea Buenos Aires 2011.

Bass M. y Avolio J. Transformational leadership development. Consulting Psychologist press. California 1990.

Bernal Agudo J. C. Liderar el Cambio. Anuario de la Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza 2001.

Cooper R K, Ayman Sawaf Ph D. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma. Bogotá 2000.

Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw Hill. Bogotá 2000.

Fernandez Lamarra N. Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina. Eduntref. Buenos Aires 2007.

Gardner H. Frames of Mind. The theory of múltiple intelligence. Ed Basic Books. New York 1993.

Hunter J. La Paradoja. Empresa activa. Barcelona 1999.

Mensaje a la Iglesia Latinoamericana. Ed. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid 1979.

Montejano B. La Universidad del siglo XXI. Club Universitario de Buenos Aires. Buenos Aires 1994.

Nye J.S. Las Cualidades del Líder. Ed. Paidós. Barcelona 2011.

Robbins S. Coulter M. Administración. Ed. Prentice Hall. México 2000.