

El liderazgo docente en la educación superior. Una propuesta considerando el MEI

Rubí Surema Peniche Cetzal y Victoria Eugenia Gutiérrez Marfileño

Resumen

La complejidad de la enseñanza en el nivel superior demanda a los docentes un conjunto de competencias pedagógicas, entre las que se encuentra la asunción de un liderazgo eficaz que conduzca a los alumnos a aprendizajes pertinentes y duraderos. El liderazgo transformacional es una propuesta de lo que representa este tipo de liderazgo, el cual busca una manera diferente de trabajar en el aula, a fin de lograr un desarrollo tanto profesional como personal que se vea reflejado en la formación de los alumnos. Los profesores de la Universidad Autónoma de Aguascalientes [UAA] deberán trabajar en el logro de tan importante atributo, considerado dentro del Modelo Educativo Institucional [MEI].

Palabras clave: liderazgo docente, liderazgo transformacional, educación superior.

Introducción

El MEI señala que uno de los principales actores educativos en la UAA es el profesor. Esta figura presenta un conjunto de rasgos que lo convierten en un educador experto y comprometido con su hacer profesional, sus estudiantes y con la propia institución. Entre los atributos que lo cualifican, se hace referencia al liderazgo positivo que estos profesionales de la educación muestran para conducir a sus estudiantes hacia aprendizajes de calidad. El liderazgo es un concepto estudiado y aplicado, inicialmente, en el ámbito administrativo en el que se reconocía era ejercido por gerentes y directivos. Después, es llevado al campo de la educación, en particular al desempeño de directores y docentes en los centros educativos. Respecto a los profesores, MacBeath (2012) establece que empeñarse en la enseñanza y el aprendizaje es el elemento que enfoca el rol de los profesores como líderes que trabajan con otros, como miembros vitales de la comunidad para situar a la escuela en un mejor lugar, pues no es posible ningún cambio en el ámbito escolar sin que existan líderes

docentes emprendedores que perciban y asuman la clarificación y articulación del sistema de valores para la construcción de una vista compartida que satisfaga las necesidades de la comunidad escolar.

No hay duda que el docente juega un papel fundamental para afrontar y consolidar los cambios educativos que exige la nueva sociedad del conocimiento, de manera que éstos se reflejen en mejores aprendizajes de los alumnos, una mejor gestión y funcionamiento del sistema educativo, así como un perfeccionamiento constante de la labor docente. La idea anterior se ve reflejada en el trabajo de Fernández y Barajas (2005), quienes mencionan que cada día la posmodernidad trae nuevos retos para la profesión docente, en donde es cada vez más exigente la necesidad de profundizar en el conocimiento, para luego aplicarlo en la enseñanza y en el aprendizaje de acuerdo con las tendencias sociales emergentes.

Las exigencias anteriores también se aplican al ámbito de la educación superior, pues en los últimos años las investigaciones y evaluaciones realizadas en este nivel educativo en México han generado una serie de indicadores que proporcionan información objetiva acerca de los cambios y retos a los que todos los actores educativos deben hacer frente. González (2012) señala que actualmente el rol del docente universitario asume un enfoque integral holístico que permite transformar su desempeño académico, al incorporar nuevas estrategias que fortalezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de una perspectiva en la que el profesor de este nivel debe promover, guiar, motivar, inspirar y movilizar a sus alumnos para que trasciendan sus intereses personales y accedan a niveles superiores, a fin de satisfacer un propósito colectivo en beneficio de la totalidad. Así, el liderazgo del profesor es una de las competencias profesionales docentes que han de desarrollarse, para promover en sus estudiantes aprendizajes efectivos y significativos.

Desde la perspectiva de Fernández, Álvarez y Herrero (2002), el liderazgo docente es un conjunto de características

personales del profesor que incluyen el conocimiento acerca de la dinámica de un proceso de enseñanza-aprendizaje; dominio con la competencia de experto de los conocimientos que debe transmitir; capacidad para crear un clima de orden, trabajo e interacción en el que los alumnos se impliquen en el proceso de aprendizaje; y, por último, saber enseñar e influir en los alumnos para que se interesen por el estudio, aprendan y se comporten como ciudadanos educados. La relevancia de este liderazgo en el aula radica en que al asumir el liderazgo, el docente basa la educación en las obligaciones, valores y derechos humanos universales, así como en el logro de un desarrollo emocional e intelectual, al igual que la formación espiritual y ética de cada uno de sus alumnos.

«El liderazgo del profesor es una de las competencias profesionales docentes que han de desarrollarse para promover, en sus estudiantes, aprendizajes efectivos y significativos.»

El docente universitario como líder

Ante la relevancia que conlleva el tema del liderazgo docente, también es importante reconocer algunas dificultades que enfrentan los profesores para transformarse en líderes, las cuales se atribuyen a las condiciones en las que se ejerce la profesión. Palmer (2007) identifica que las inquietudes profesionales están relacionadas con el tiempo de servicio en la docencia y no con la edad cronológica, ya que los docentes comparten inquietudes y necesidades profesionales similares si están en la misma fase de la vida laboral, aunque sus experiencias personales estén más próximas a otros compañeros de su misma edad que se encuentran en otras etapas. Comenzaría a descender entre los 8 y 15 años de experiencia laboral, una etapa más asociada a la pérdida de motivación y el aumento de tensiones; es en este momento en el que se debería ofrecer al profesor nuevas posibilidades para crecer personal y profesionalmente en el contexto de trabajo.

Por su parte, Ramírez (2004) afirma que la dificultad de los docentes para construir un liderazgo efectivo radica en las actitudes, prejuicios y desconocimiento que le impiden realizar los cambios para cumplir las nuevas exigencias. Ante este panorama, González (2008) declara la importancia de lograr un cambio de comportamiento en el personal docente de las universidades a través de la redefinición del rol que desempeña en su quehacer cotidiano, cultivando la competencia del liderazgo transformacional en su desarrollo docente, con el fin de lograr un mejor desempeño laboral. Por su parte, Castro (2004) sugiere una preparación del docente universitario para desempe-

ñar el rol de líder, a través del desarrollo de políticas coherentes de formación permanente que permitan mejorar la calidad de la enseñanza impartida en las instituciones educativas.

El docente universitario debe ir en busca de un liderazgo que atienda las exigencias actuales, las cuales demandan más atención al ser humano, más integración y participación por parte de todos los actores de una organización, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado que considera a todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal. Los mismos autores aseveran que quien ejerce la función docente debe proyectar y practicar básicamente en su desempeño laboral los elementos que conforman el liderazgo transformacional. En este punto, cabe señalar que, desde la perspectiva de González (2008), el liderazgo transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta en transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, ya que influye en la estructura de la organización que puede llevar a un cambio o transformación de mejora. Por su parte, Lussier y Achua (2005) mencionan que el liderazgo transformacional se centra en las capacidades transformadoras de los líderes más que en sus características personales, así como en las relaciones que establece con sus seguidores; de esta manera, puede decirse que este modelo considera un líder efectivo a aquel que desarrolla las habilidades para generar cambios en sus seguidores a través de la interacción que establece con ellos.

Para comprender mejor el estilo de liderazgo transformacional y poder adaptarlo a la figura del docente universitario, es necesario conocer cada una de las dimensiones que lo integran. De acuerdo con Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden relacionarse con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes. Estas características son:

1. Influencia idealizada o carisma. Actúa de modo que sus seguidores lo admiran y lo quieren imitar. Debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto personal, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace, y producir satisfacción en los miembros del personal.
2. Motivación inspiradora. Crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, sabe *comunicar* su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Deberá aumentar el optimismo y una mayor implicación en el logro de los

objetivos del centro educativo, diagnosticando las necesidades individuales de los estudiantes y atendiéndolas individualmente.

3. Estímulo intelectual. Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, al provocar intelectualmente a su gente, estimulándolos a hacerse preguntas. Debe hacer énfasis en la inteligencia y racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar, estimular la actuación de sus estudiantes u colegas, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.
4. Consideración individual. Tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiarlas según su potencial. En este caso, debe dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo al comunicar sus visiones de futuro realizables.
5. Tolerancia psicológica. Es el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar. Disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajo adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Aludiendo al MEI, lo anterior parece coherente con lo planteado en tal modelo respecto al desempeño del profesorado, especialmente en el logro de aprendizajes de calidad que tanto se desea por parte de la universidad.

Conclusión

Ejercer un liderazgo positivo, como lo señala el MEI, supone un profesor reflexivo que tenga como referente para su desempeño el conjunto de rasgos y acciones que se esperan de él. La propuesta de un liderazgo eficaz que lleve al logro de aprendizajes significativos, al cambio y a la innovación en las instituciones educativas y –sobre todo la promoción de grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes, como lo proponen González y González (2012)–, constituye uno de los principales retos para los docentes de educación superior. Ante ello, el liderazgo transformacional puede ser una alternativa que permita la redirección del trabajo docente, además de posibilitar que el profesor se convierta en un actor educativo que influya en sus estudiantes, aumente el optimismo y motivación en las aulas, y procure un crecimiento intelectual respetando las diferencias individuales y aceptándolas. Esto implicará un trabajo integral entre los diferentes actores institucionales.

Fuentes de consulta

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Castro, L. (2004). *El desempeño laboral del docente universitario como líder transformacional*. Resumen. Trabajo especial de grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Fernández, M., Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis.
- Fernández, J. y Barajas, G. (2005). El docente universitario. Retos y perspectivas en los inicios del siglo XXI. *Congreso Internacional de Investigación Educativa*. INIE. Recuperado el 21 de diciembre de 2009, en: <https://bit.ly/2OSxFNy>.
- González, O. (2012). *El liderazgo transformador en el docente universitario, pieza clave en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje*. Facultad de Arquitectura y Diseño. Instituto de Investigaciones de la FAD, Universidad del Zulia. [En línea] En: <http://www.iiis.org/cds2008/cd2008csc/sieci2008/PapersPdf/X211MB.pdf>.
- González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Revista Multiciencias*. Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, 12(1), 34-44. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>.
- González, O. y González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo del docente. *Revista semestral Alternativas en psicología*, (13). Recuperado de: <https://bit.ly/2pIwja6>.
- González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Revista Multiciencias*, 8(1), 38-47. Recuperado de: <https://bit.ly/2CDaeSX>.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. EUA: Thomson Learning.
- MacBeath, J. (2012). *The Future Teaching Profession*. Resource document. Education International Research Institute. University of Cambridge. Faculty of Education.
- Palmer, P. (2007). *The Courage to Teach: Exploring the inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ramírez, N. (2004). Experiencia de una docente líder que impulsa el cambio estructurando una visión compartida y coligando potencialidades. *Educere*, 8(24), 77-82. Recuperado de: <https://bit.ly/2OikDt9>.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (2007). Modelo Educativo Institucional. *Correo Universitario*, séptima época, No. 15. [Primera reimpresión] 29 de mayo de 2015. Aguascalientes: UAA.