

El docente como líder transformacional

Prof. Dr. Fernando Vera, MA & DEA



Como sabemos, actualmente el liderazgo transformacional se ha consolidado en uno de los planteamientos claves para estudiar el liderazgo. Cuando hablamos de líder transformacional inmediatamente nos viene a la mente la idea de una persona que motiva a sus seguidores a trabajar duro para conseguir las metas que se han fijado. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo que resulta autocompensatoria (Bass, 1999).

Ahora bien, desde la perspectiva del liderazgo transformacional, entendemos la docencia como una actividad eminentemente relacional o de desarrollo humano que requiere, como condición básica, el crecimiento personal, es decir, la transformación de los estudiantes. Es importante resaltar que, desde este análisis, el docente es visto como un modelo y ejemplo de comportamiento, que influye marcadamente en la conducta de sus estudiantes. En consecuencia, el docente transformador demuestra en su praxis las siguientes características:

- No reacciona frente a las problemáticas de la micro implementación, sino que se anticipa con soluciones creativas;
- Se prepara, no sólo en su área disciplinar, sino que, de manera muy importante, en el ámbito pedagógico;
- Tiene un entendimiento cognitivo de cómo aprenden sus estudiantes;
- Tiene una preparación emocional para relacionarse con sus estudiantes; y finalmente;
- Demuestra capacidad para tomar decisiones inmediatas y actuar, en forma coherente.

Para una mejor comprensión, veamos el siguiente cuadro comparativo:

Docente transmisor	Docente transformador
Su principal rol es preparar y transmitir contenidos a sus estudiantes, cuyo rol es recibir, almacenar, y memorizar dichos contenidos.	Su principal rol es facilitar que sus estudiantes se involucren en forma activa en el desarrollo de conocimientos y habilidades, logrando que alcancen altos niveles de pensamiento crítico.

Por convicción y personalidad, algunos siempre nos hemos sentido muy a gusto en la perspectiva de transformar a nuestros estudiantes, más allá de compartir con ellos temáticas disciplinares. Esto lo demostramos en todo lo que decimos y hacemos, siendo el lenguaje nuestra principal evidencia. Entonces, me atrevo a preguntar: Siendo coherentes con la práctica, *¿en qué vereda se ubica cada uno de ustedes?* Tal vez, algunos se sientan

más cómodos empleando las estrategias metodológicas que tradicionalmente han aplicado en su estilo de docencia, pero, *¿será posible hablar de liderazgo transformacional si no desafiamos el status quo y no salimos de nuestra zona de confort?*

Creo que la evidencia es contundente. El docente transformador es un profesional altamente motivado al logro, que inspira a sus estudiantes y que los ayuda a que desarrollen su autonomía. En otras palabras, se trata un agente de cambio verdadero, formando personas capaces de pensar por si mismas, de actuar por convicción personal, de tener un sentido crítico, y de asumir responsabilidades.

Claramente, el docente transmisor de contenidos no encaja, en absoluto, en el liderazgo transformacional, simplemente porque, a mi modo de ver, no genera ningún cambio transformacional en sus estudiantes. A la inversa, un docente que motiva a sus estudiantes a darle sentido a lo que aprenden y que los insta a profundizar las temáticas estudiadas, más allá de la clase, es un precursor de cambios transformacionales, pues entrega metas dirigidas al mejoramiento continuo.

Así, un docente altamente motivado al logro, y que inspira a través del ejemplo, se convierte a su vez en motivador de sus estudiantes, impulsándolos a que dirijan sus mejores esfuerzos hacia el alcance de resultados exitosos (Prieto y Zambrano, 2005). Por tanto, parece ser que el binomio docente-discente motivado positivamente, se convierte en una poderosa herramienta de cambio, capaz de transformar las realidades más adversas en oportunidades de desarrollo.

Recordemos que el liderazgo transformacional hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso de los valores, en el estímulo intelectual, en la demostración de confianza, en el esfuerzo personal, y en el rendimiento más allá de la obligación. Desde esta mirada, un docente transformador debiera tener las siguientes características:

- Tener una misión y visión;
- Ser altamente proactivo;
- Prepararse desde la perspectiva del aprender a lo largo de toda la vida;
- Tener la capacidad natural de compartir sus conocimientos y vivencias;
- Promover la autonomía en sus estudiantes;
- Estimular el aprendizaje profundo;
- Animar el trabajo en equipo;
- Demostrar capacidad para la toma de decisiones estratégicas;
- Implicarse en la solución de los problemas, de manera creativa;
- Promover la creatividad;
- Poseer un pensamiento innovador; y
- Demostrar coherencia psicológica y comportamental.

Entonces, adaptando el concepto de liderazgo transformacional al ámbito educativo, se entiende la importancia que tiene el contar con líderes transformacionales en el aula: docentes visionarios, capaces de iniciar y sostener los procesos formativos orientados al cambio, con el compromiso de sus estudiantes (sus seguidores), e implicados al máximo en todo lo que hacen. En este sentido, la práctica educativa es una excelente oportunidad para que el docente ejerza su influencia transformadora, y, a su vez, contribuya a la formación de nuevos líderes entre sus estudiantes. Al convertirse el docente en un líder transformacional para sus estudiantes, la práctica de la docencia, tanto dentro como fuera del aula, traería resultados prometedores, por el efecto multiplicador que este tipo de liderazgo genera en los seguidores.

El docente, como líder transformacional, debe poseer todas las características mencionadas más arriba, de lo contrario, *¿con qué moral podría exigirles a sus estudiantes ciertas asignaciones, si el mismo no las ha realizado previamente; no es autónomo; tampoco es un aprendiz profundo; no sabe trabajar en equipo; no es creativo; no es un innovador; y no demuestra coherencia entre lo que dice y hace?*

De hecho, en diversos estudios se concluye que hay una directa relación entre el liderazgo transformacional y el proceso de creación de conocimientos (Sosik, 1997; Sosik, J. J.; Avolio, B. J. y Kahai, 1997; Bryant, 2003). Además, a estos líderes se los ve permanentemente compartiendo sus conocimientos porque creen que esta habilidad motivará a que sus seguidores hagan lo mismo (Burt, 2001, 2003). Adicionalmente, los líderes transformacionales animan a sus seguidores a alcanzar altos niveles de pensamiento, estimulándolos a compartir una visión bien articulada, y los inspiran a desarrollar nuevas formas de resolver problemas (Bass, 1985, 1998; Avolio y Bass, 1994).

En síntesis, un docente que ejerce liderazgo transformacional es un profesional de la educación que forma desde y para la acción, que encausa el trabajo colaborativo y el esfuerzo personal hacia el alcance de resultados positivos. Es un docente que practica los valores éticos y los propicia en sus seguidores. Es un profesional que destaca por la honestidad, respeto, responsabilidad, colaboracionismo, y solidaridad que inspira en todas las personas con las cuales se relaciona laboralmente, ya sea dentro o fuera del aula.

Entonces, es importante entender ahora y para siempre, que la función del docente no es sólo enseñar una serie de contenidos temáticos, sino demostrar dichos contenidos en su forma de hacer, pensar y hacer, induciendo a todos al camino del cambio y a la vida moral, mediante el modelo de educación integral, que este profesional evidencia en su práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. Y AVOLIO, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BASS, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- BRYANT, S. E.(2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9: 32-44.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- BURT, R. S. (2001). *Structural holes versus network closure as social capital in Cook, K. and Burt, R. (Eds), Social capital: Theory and research*, pp. 31-56. New York: Aldine de Gruyter.
- BURT, R. S. (2003). *The social origin of good ideas. Unpublished manuscript*. Recueprado el 18 de julio de 2014, de: http://www.analytictech.com/mb709/readings/burt_SOGL.pdf
- PRIETO, A. Y ZAMBRABO, E. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica, vol. 7, núm. 1.
- SOSIK J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in Computer-mediated groups. *Group and Organization Management* 22: 460-487.
- SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J. Y KAHAI, S. S. (1997). Effectsof leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology* 82:89-103