

Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: la Universidad de Bolonia

MANUEL LORENZO DELGADO
M^a PILAR CÁCERES RECHE
INMACULADA AZNAR DÍAZ
FRANCISCO JAVIER HINOJO LUCENA
JUAN MANUEL TRUJILLO TORRES
Universidad de Granada

Resumen:

En el presente trabajo se sintetizan las aportaciones más relevantes de un estudio descriptivo aplicado en la Universidad de Bolonia, previamente desarrollado en Universidades de otros países europeos (España, Portugal y Reino Unido), centrado en conocer las peculiaridades organizativas y funcionales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano. Para ello, se ha utilizado un cuestionario basado en detectar sus percepciones acerca de por qué son elegidos (atribuciones); para qué (funciones a desarrollar, expectativas); cómo desarrollan su rol como tales (práctica del liderazgo) y la valoración que realizan de todo ello (satisfacciones y decepciones) desde una dimensión introspectiva.

Palabras clave:

Liderazgo estudiantil, dimensión introspectiva, micropolítica universitaria.

Abstract:

In this paper, the main contributions are summarized, in relation to a descriptive study developed in Bolonia, previously made in other European countries (Spain, Portugal and United Kingdom) based on the organizational and functional peculiarities of student's leadership at Italian context. For this, it has been used a questionnaire focused on knowing their perceptions about why they are chosen (attributions); for what (roles, expectative); how they develop their functions (practice of leadership) and the valuing made by all them (satisfactions and deceptions) from an introspective field.

Key words:

Student's Leadership, perceptions, introspective field, university micro politic.

Résumé:

Cette investigation synthétise les contributions plus remarquables obtenues dans une étude descriptive à l'Université de Bologne, avant développées à les universités d'autres pays européens (Espagne, Portugal et Royaume-Uni), centré en la compréhension des caractéristiques organisationnelles et fonctionnelles du leadership étudiant dans le contexte italien. Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire basé en l'identification de leurs perceptions au sujet de pourquoi ils sont élus (attributions), pur lequel (fonctions à dé-

Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: la Universidad...
MANUEL LORENZO DELGADO, M^a PILAR CÁCERES RECHE, INMACULADA AZNAR DÍAZ, FRANCISCO JAVIER HINOJO LUCENA Y JUAN MANUEL TRUJILLO TORRES

velopper, expectatives), la manière de développer leur rôle en tant que telle (la pratique du leadership) et l'évaluation effectuée de tout (satisfactions e déceptions) à partir d'une dimension introspective.

Mots clés:

Leadership étudiant, dimension introspective, micro-politique universitaire.

Fecha de recepción: 07-06-2010

Fecha de aceptación: 04-11-2010

1. Justificación

En la actualidad, la predominancia de un modelo universitario europeo *paidocéntrico*, esto es, basado en el alumnado está generando mayores posibilidades de participación y representación en el gobierno de los centros siendo capaces, incluso, de decidir mediante el voto, quién puede o debe ser rector, decano o director de un Departamento.

Esta capacidad de quitar o poner, de decidir a pesar de ser minoría, los cargos más importantes de la Institución convierten al alumnado en la piedra de toque de la política universitaria local, especialmente cuando el profesorado se encuentra dividido, y en condicionante severo -no sólo "destinatario" desinteresado y neutral como señalan los discursos-, de cualquier proceso de conquista de mayores cuotas de autonomía a nivel Universitario. A pesar de que en la cultura universitaria española tradicionalmente "la representación estudiantil ha sido un tema olvidado en la Universidad, salvo en los momentos de elecciones porque en ellas se corre el riesgo de cambiar el signo del poder académico" como señala Lorenzo Delgado (2007, p.1).

Desde hace unos años, se está empezando a reconocer la importancia del estudiantado en la vida organizacional de los centros, intentando atender y potenciar este estamento universitario. Para ello, se hace preciso investigar desde la "médula" su funcionamiento como grupo, detectando las características que definen su liderazgo entre los compañeros, o sus percepciones sobre la función que ejercen en la vida universitaria, en función también de la variable geográfica y cultural, como es conocer los modelos o contextos universitarios de otros países, como ya se hizo en anteriores investigaciones en Reino Unido o Portugal, que han destacado significativamente en el papel participativo del alumnado en la organización de sus Centros y que recientemente se ha implementado

en la Universidad de Bolonia (Italia) mediante la financiación recibida a través del Contrato Programa perteneciente al Plan Propio de la Universidad de Granada (Facultad de Educación y Humanidades de Melilla) impulsado por el Vicerrectorado de Política Científica e Investigación.

En este sentido, nuestro estudio pretende conocer quiénes son estos alumnos representantes que ejercen un determinado liderazgo (edad, sexo, estudios, curso, etc.), qué atribuciones, expectativas presentan acerca de las funciones que están desarrollando y, sobre todo, cómo valoran su situación, teniendo presente las posibles particularidades de cada país.

1.1. Antecedentes

El origen del liderazgo estudiantil, en España, comienza a fraguarse a través de un estudio piloto pionero en esta línea de investigación, durante el curso académico 2004- 2005, iniciado por el Grupo de Investigación A.R.E.A. en la Universidad de Granada, como una forma de conocer las características que definen su liderazgo entre los compañeros sobre la función que ejercen en la vida universitaria mediante un proceso de autorreflexión (introspección) y, a la vez, como un “factor de calidad fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones” (Gento, 1996; Lorenzo Delgado, 1997; Jiménez Eguizábal, 1999; Gronn, 2005; Timperley, 2005; Spillane, 2006; Murillo, 2006, etc.), en la medida en que atiende a las necesidades del grupo, optimiza sus posibilidades y su capacidad de acción, así como la viabilidad de implicarse en un proyecto común y compartido, es decir, se centra en la dimensión personal.

Este mismo estudio ha tenido una gran proyección internacional en diferentes países europeos, desde Portugal (Instituto de Ciencias de la Educación (ISCE) y en la Escola Superior de Educação, Portalegre), Reino Unido (Universidad de Sheffield), e Italia (Universidad de Bolonia) como ejemplos de carácter simbólico, por ser instituciones de gran influencia y reconocido prestigio nacional, que permitían una mayor aproximación y conocimiento de las *redes micropolíticas* insertas en su cultura organizativa, así como la posibilidad de analizar posibles diferencias y/o semejanzas en el proceso formativo, valorativo y atributivo derivadas de las autopercepciones de los propios líderes estudiantiles en el contexto universitario español, portugués anglosajón e italiano.

Las aportaciones que se sintetizan en este trabajo responden al análisis descriptivo de la representación estudiantil en la Universidad de Bolonia, visualizando la esencia del contexto universitario italiano.

1.2. Fundamentos teóricos

De todas estas investigaciones se desprenden unas contribuciones teóricas comunes que enriquecen y complementan nuestro campo de estudio. Entre ellas, Lorenzo Delgado (2005) define, desde un marco conceptual, el liderazgo institucional como:

- Una *función* inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano, lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros. Es además, estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.

En consecuencia, y se trata de un rasgo realmente importante y diferencial, es una función *patrimonio del grupo*, no de una persona y, menos aún de un cargo en el organigrama de un centro.

- *Se inserta en la cultura*. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.

- Es un ejercicio o actividad que supone dominar *procesos de una triple naturaleza*: unos son *técnicos* (un directivo debe saber manejar los resortes que cualquier otro miembro del grupo utiliza para conseguir resultados: cómo se lleva un Consejo Escolar, qué documentación es necesaria para cumplimentar correctamente las evaluaciones de los alumnos, cómo se puede comprar un material, etc.) Pero ahí es donde se quedan los gestores. Debe, también, encontrar claves de *interpretación*, significados, de lo que ocurre en el centro, de los atolladeros por lo que va pasando la institución (huelgas, conflictos, denuncias, menciones honoríficas...), de los porqués de las crisis institucionales. Y no sólo eso: debe también ser un *transformador* de esas situaciones cuando son opresivas, un buscador de salidas mejores para las crisis a las que el Centro se ve abocado; ser una persona, en definitiva, que sólo ve sentido a quemar

tantas energías propias y de los que le rodean, si es para mejorar algo, para desarrollar un proyecto.

-Una función, además *compartida*. Se ejerce colegiada y colaborativamente. Nunca existe un líder en el vacío, sin un grupo de gente –“colaboradores”, se dice- que participe de su proyecto. Participan del liderazgo no sólo los directores de los centros, sino los equipos directivos enteros y su savia dinamizadora se difumina por todo ese ecosistema que es una organización formativa, a través de los responsables de comisiones, equipos docentes, seminarios, tutores...

Este es el sentido con el que Leithwood (1994, p. 32), por ejemplo, habla de “distribuir el liderazgo de forma amplia por toda la organización escolar”.

Noer (1997, p.16), por su parte, va más allá cuando afirma “el liderazgo en la nueva realidad es muy diferente del ejercicio en el modelo burocrático del pasado. El liderazgo es mucho más un proceso compartido que algo que una persona hace a otra”.

En resumen: el liderazgo se presenta hoy como una función de influencia que resulta del encuentro dinámico de cuatro variables:

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar: “la situación crea los líderes” (Bolman y Deal, 1995, p. 401).
- Un proyecto compartido como respuesta, salida o elemento de unión, a esa situación.

Se podría definir el liderazgo como *la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido* (Lorenzo Delgado, 2005).

2. Planteamiento del problema

Cabe destacar una serie de razones que motivan nuestro estudio, fundamentadas anteriormente, por una parte, sobre la importancia de la representación estudiantil en el ámbito universitario y su escasa consideración en la bibliografía científica. Por otra, la necesidad de proyectar internacionalmente esta investigación en el contexto italiano, represen-

tado en la Universidad de Bolonia por ser la más antigua de Europa y del mundo occidental, habiendo sido fundada en Bolonia, en 1088, partiendo de las escuelas municipales, característica que la diferencia de las otras grandes universidades europeas, con origen episcopal, como las de Oxford, París o Salamanca. Así como ha sido una de las pioneras de los estudios e investigaciones sobre Derecho y Educación a nivel europeo e internacional.

En este sentido, el planteamiento del problema estuvo determinado por el “estudio sobre las percepciones que los líderes estudiantiles de la Universidad de Bolonia tenían sobre cuatro áreas: por qué habían sido elegidos líderes por sus compañeros (atribuciones), para qué (expectativas), cómo desarrollaban sus funciones (reflexión sobre la práctica) y cómo valoraban sus funciones como líderes en base a su experiencia diaria (satisfacciones, limitaciones, etc.)”.

2.1. Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Describir las percepciones que los representantes de alumnos de la Universidad de Bolonia tienen sobre su propia función.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificación de líderes.
Conocer las características comunes y diferenciales entre los líderes universitarios italianos de Bolonia respecto a una serie de variables como son: género, edad, cargo desempeñado, antigüedad en el centro, etc.
- Atribuciones del líder sobre su elección (por qué).
Identificar el tipo de razones o atribuciones externas (sorteo, azar, circunstancias del grupo, etc.) e internas (aspecto físico, cualidades personales, de género, intelectuales, experiencia, etc.) a través de los cuales los líderes universitarios justifican su situación en el “poder”.
- Expectativas sobre el liderazgo (finalidad, para qué).
Descubrir las expectativas que los representantes universitarios perciben como las funciones propias que el grupo considera que han de ejercer (información, talante innovador, creativo, comprensivo y defensor de intereses, mediador de conflictos, etc.).

- La práctica del liderazgo.
Indagar en los mecanismos, estrategias, formas de actuar más utilizados por los líderes universitarios italianos para “movilizar” al alumnado.
- Satisfacciones y carencias formativas del liderazgo estudiantil (enriquecimiento personal y profesional).

Definir la valoración general que los estudiantes universitarios perciben de sus tareas de representación.

2.2. Metodología

Respecto al problema de investigación planteado, la búsqueda de información y aproximación a este fenómeno social se acoge a una metodología descriptiva mediante un Diseño No Experimental por Método de Encuesta pasando un cuestionario, en base a la naturaleza eminentemente descriptiva del propósito investigador.

No obstante, la metodología que, de forma global enmarca nuestro planteamiento de investigación es seguir las directrices de una metodología ecléctica, esto es, mixta, en la que nuestro instrumento cuantitativo, el cuestionario, se complementa con una serie de preguntas abiertas a modo de entrevista, por lo que se cuenta en parte con estrategias de corte cualitativo. De esta manera, se pretendía obtener una interpretación significativa y contextualizada de los datos recabados.

2.3. Descripción del instrumento

Se hizo uso de un cuestionario como instrumento utilizado en esta investigación. En opinión de Buendía Eisman (1999, p. 123-124), “el cuestionario ha sido la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta. Con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador”.

Éste presenta una estructura mixta de acuerdo con la configuración organizativa de su contenido. Consta en la primera parte de una escala likert, integrada por 30 ítems cerrados, con una graduación de respuesta de 1 a 4, siendo el 4 (totalmente de acuerdo), el 3 (de acuerdo), el 2 (poco acuerdo) y el 1 (totalmente en desacuerdo), por lo que se trata

de una información expresada numérica y, por ende, aporta una visión cuantitativa.

La segunda y última parte del cuestionario contiene cinco preguntas abiertas a través de las que se intenta explorar de un modo más profundo y exhaustivo en las percepciones que tienen los líderes de su cargo como representantes, en los diferentes ámbitos a los que se hacía referencia en los objetivos.

Estos ámbitos y sus correspondientes indicadores se representan en el siguiente diagrama de flujo (figura 1):

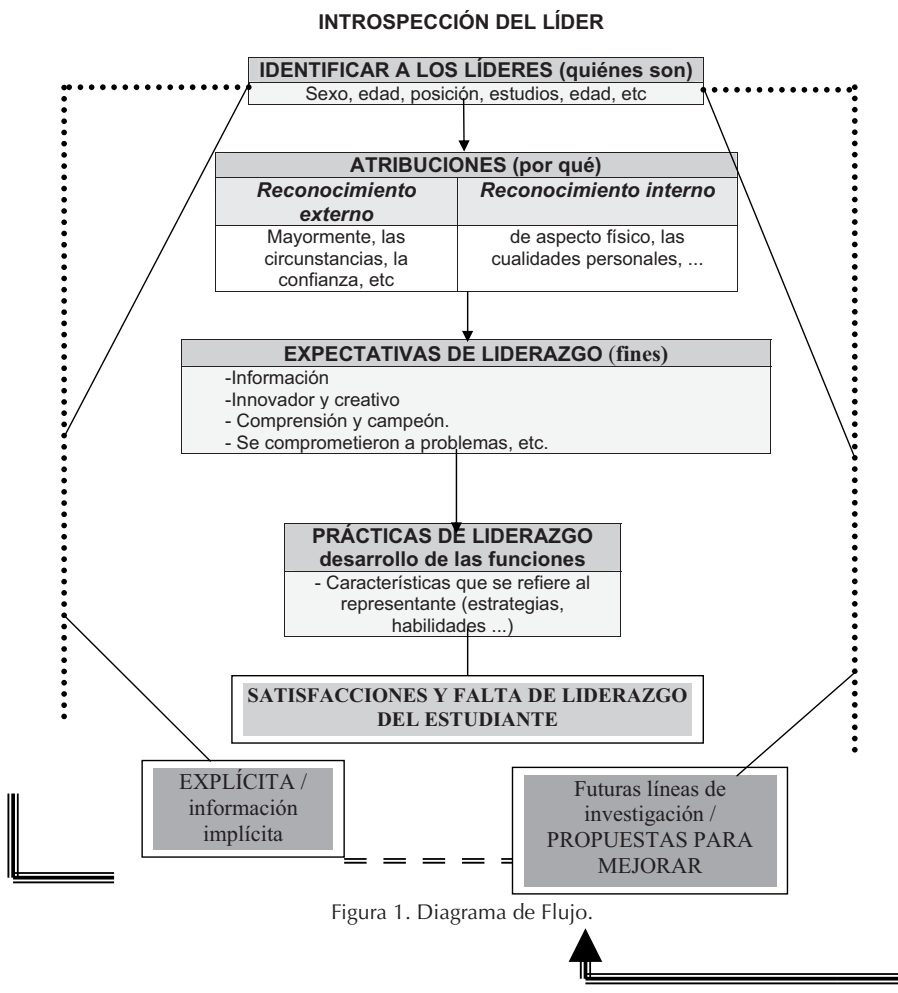


Figura 1. Diagrama de Flujo.

Respecto a la *validez* del instrumento, se ha conseguido una *validez de contenido* mediante el *juicio de expertos*, a través de la cual cada uno de los ítems del cuestionario ha pasado por un proceso exhaustivo de revisión, tanto en su formulación (semántica, sintáctica) como en el propio contenido (delimitación del constructo).

Atendiendo a la *fiabilidad*, se ha utilizado el procedimiento estadístico del programa SPSS y en concreto uno de sus estadísticos más frecuentemente empleados, como es el *Alfa de Cronbach*, obteniendo un índice de fiabilidad de 0,886 bastante aceptable y la *técnica de las dos mitades*, en la que mediante los estudios de correlación entre los ítems en los que se divide el cuestionario se han conseguido índices de fiabilidad similares:

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,814
		N de elementos	34(a)
	Parte 2	Valor	,831
		N de elementos	33(b)
N total de elementos			67
Correlación entre formas			,593
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,744
	Longitud desigual		,744
Dos mitades de Guttman			,743

2.4. Muestra y procedimiento

La población se corresponde con todos aquellos representantes estudiantiles pertenecientes a una serie de Centros propios de la Universidad de Bolonia, en concreto la Facultad de Ciencias de la Formación que integra aproximadamente unos 20 representantes estudiantiles.

En cuanto a la muestra fue seleccionada siguiendo un *muestreo criterial*, donde la selección fue realizada, de acuerdo con las características y objetivos de nuestro estudio, sobre la base de aquellas personas que en este curso académico están desempeñando las funciones y responsabilidades en los diferentes órganos de gestión, gobierno y representación estudiantil.

Se tuvo acceso a una muestra de 10 representantes debido a la dificultad que suponía acceder a ellos, siendo ésta una de las principales limitaciones de nuestra investigación al coincidir las fechas con el *período de exámenes*, preparación de trabajos, faltas a clase, etc., además de ser una *muestra minoritaria*. Los líderes son un grupo de personas muy diferente entre sí y reducido, ya que son cada vez menos los que reúnen las características y rasgos necesarios para implicarse en la vida organizativa de sus centros, cumpliendo ese rol de líderes y, aún siendo así, su implicación puede ser pasiva en el desarrollo institucional.

La implementación del estudio, desplazándonos "in situ" hasta Bolonia en el mes de abril (2009), fue posible tras la concesión de un proyecto solicitado para este fin, co-financiado por el Plan Propio de Investigación de la Universidad de Granada (UGR): Programa 20. Financiación por Objetivos. Contrato-programa entre el Vicerrectorado de Política Científica e Investigación de la Universidad de Granada y el Colectivo de Grupos de Investigación de la Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla (UGR).

3. Análisis e interpretación de resultados

3.1. Identificación

Para llevar a cabo el análisis descriptivo de los datos (nivel cuantitativo) se ha utilizado el Paquete Estadístico SPSS ver. 14.0. Este análisis se ha limitado a la realización de una estadística de carácter eminentemente descriptivo, en base al carácter nominal de los diferentes ítems del cuestionario.

En primer lugar, se presentan- en la tabla nº 2- los datos que describen la muestra, los cuales constituyen, sin duda un primer acercamiento también al conocimiento y caracterización del liderazgo estudiantil universitario.

Tabla 2. Identificación de la muestra

Item	Descripción	Resultado	
Edad	Rango	20-24 años	
Sexo	Hombre	10%	
	Mujer	90%	
Titulación	Educador Social	40%	
	Maestro de Primaria	60%	
Curso	3°	40%	
	5°	20%	
	2°	30%	
	4°	10%	
Inicio en el cargo	Al inicio de la carrera	20%	
	Años posteriores al comienzo de la carrera	50%	
	Años finales de la carrera	30%	
Cargos representados	Consejo de Facultad	%	90
	Comisión Didáctica		50
	Curso de "Laurea"		40
	Consejo de la Presidencia		20

Se trata de una muestra muy joven que abarca un intervalo de 20 a 24 años, estando compuesta casi en su totalidad por mujeres en un 90%. Por lo que los datos aportados van a estar condicionados por la variable género, en base a una predominancia absoluta femenina, pudiendo iniciarse una línea de investigación que profundizara en esta presencia de un posible "liderazgo femenino" en la institución universitaria italiana.

Su procedencia académica para más de la mitad de la muestra está formándose como futuras maestras de Primaria y otra parte (40%) como Educadoras Sociales. Titulaciones definidas por la enseñanza y la educación, como roles tradicionalmente asumidos por la mujer.

La participación en la vida institucional del centro se inicia para el 50% de las representantes varios años después de haber iniciado la carrera. No

obstante, la otra mitad se corresponde sobre todo con la finalización de los estudios (30%) y, en menor medida, con el inicio de sus estudios (20%). Por lo que se corresponden con diferentes cursos de la carrera desde 2º a 5º.

Las funciones de representación, teniendo en cuenta que los representantes pueden participar en diversos órganos de gobierno a la vez, desarrollan sus labores especialmente en el Consejo de Facultad (90%) y en la Comisión Didáctica (50%). Mientras que su presencia disminuye como delegadas en el curso de "laurea" y en el Consejo de la Presidencia (20%).

3.2. Atribuciones

Presentan una gran unidad en señalar los factores que influyen de manera decisiva para ser elegidas por sus compañeros, señalando tanto razones internas (inteligencia, carisma, personalidad fuerte, etc.) y externas (necesidad de cambiar las cosas y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, como vía de escape para resolver los problemas académicos "chivo expiatorio") presentes en la elección, tal y como se representa en el gráfico 1. Todo ello, representa una marcada tendencia hacia un liderazgo pedagógico, centrado en el desarrollo de funciones centradas en la búsqueda de una mayor calidad en las relaciones académicas entre el profesorado, alumnado y equipo directivo.

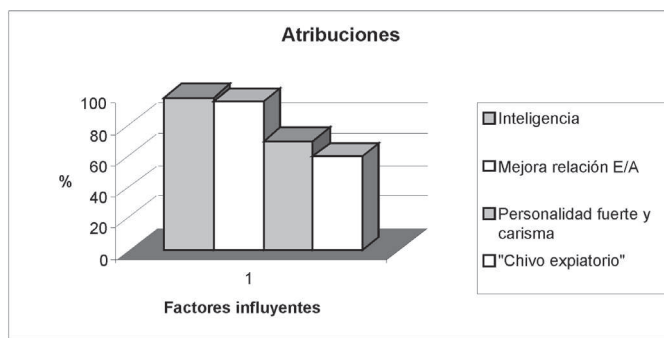


Gráfico 1. Factores influyentes en las atribuciones

En cambio, consideran que tener buenas calificaciones 96%, el aspecto físico 97%, tener experiencia en los cargos de gestión 90%, el género 95% y la ausencia de candidatos 90% no han determinado su condición de líderes en su grupo.

Por otra parte, la muestra se encuentra dividida al sopesar que la forma de ser, la personalidad, el carisma como se apuntaba anteriormente, tiene una gran importancia para los compañeros (50%). Mientras que la otra mitad se orienta más en resaltar las habilidades que el líder debe poseer (40%) e incluso algunos (10%) destacan el conocimiento que debe poseer el alumnado que representa para desempeñar sus funciones.

Por lo que, en el perfil de líder se representa la ingente relevancia del *ser* y del *hacer* como dimensiones fundamentales y decisivas para ser elegida, donde el concepto de inteligencia revierte directamente con la perspicacia y una serie de habilidades para saber desenvolverse ante cualquier situación.

3.3. Expectativas

Al igual que en las atribuciones se presenta una unanimidad de respuestas, según sus percepciones, sobre qué funciones han de desempeñar. Entre ellas marcan sobre todo la de informar al resto, colaborar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, diseñar iniciativas creativas para dinamizar la vida de la institución, ser un buenas comunicadoras y mediadoras, cumplir las promesas realizadas, así como la gran dificultad para cursar algunas asignaturas, por su condición de representantes.

Menos de la mitad, creen que conocer a algunas personas influyentes en el ámbito universitario puede ser una expectativa a la que se apunta (gráfico 2).

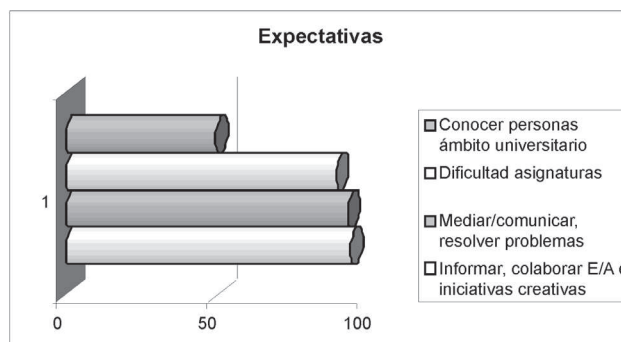


Gráfico 2. Principales expectativas

Por el contrario, están totalmente en desacuerdo en que el género (100%) y la búsqueda de interés propio, opción a becas, etc. (95%) son aspectos presentes en sus expectativas.

La marcada presencia de un liderazgo pedagógico al que se hacía referencia anteriormente se pone de manifiesto también al concebir la presencia de enfrentamientos sobre todo con el profesorado, alumnado (92 y 93%), viéndose disminuir en cuanto a su relación con el equipo directivo (83%) y especialmente con el Personal de Administración y Servicios (20%).

3.4. Práctica del liderazgo

En el desarrollo de su rol como representantes se observa claramente el papel fundamental otorgado al ambiente, la práctica y el aprendizaje, como requisito imprescindible para un adecuado desarrollo del liderazgo. Así pues, los ítems con los que mayoritariamente han estado totalmente de acuerdo hacen referencia a “la necesidad de recibir una formación específica” (donde se plantea “el conocimiento exhaustivo de la Universidad”, 80%) o “el liderazgo se aprende con la práctica” (99%). En consonancia con la idea también de que “se aprende a ser líder no se nace siéndolo” (70%).

Por otra parte, asumen como requisitos básicos en el ejercicio de sus competencias, el desarrollo de una dimensión ética estable basada en valores como la honestidad y la coherencia en sus planteamientos (95%), esto es, la importancia de la persona, “el ser”, anteriormente mencionado como perfil del líder.

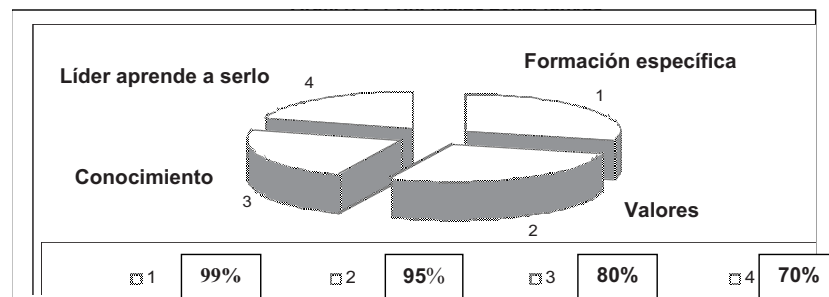


Gráfico 3. Práctica del liderazgo

3.5. Valoración

En términos generales, las líderes estudiantiles están de acuerdo en considerar que, a pesar de que no muestran un nivel de satisfacción alto (80%), sí que han conseguido crecer como personas (70%). Por ello, su experiencia en este caso está focalizada, en el ámbito de valores, compromiso y actitudes, así, para la mitad de la muestra no se valora demasiado “aprender nuevos retos, o mediar en conflictos” y para el 60% tampoco estarían dentro de estos factores a valorar “argumentar opiniones o aprender los trucos de la micropolítica universitaria”.

Al igual que en el contexto español y portugués se plantea el problema de la participación de los estudiantes en la vida universitaria, puesto que se percibe como insuficiente la representación actual, a pesar de considerar que la “ausencia de candidatos” no es un factor de atribución para ser elegido. Del mismo modo, tampoco se consideran como posibles soluciones presentar algún tipo de recompensa académica ni económica.

De acuerdo con el análisis de la *información cualitativa*, estos han sido los datos aportados:

- Carencias formativas.
 - La timidez.
- Técnicas empleadas para movilizar a los compañeros.
 - Informar a los compañeros mediante panfletos y hablar con ellos entre clases.
 - Argumentar opiniones y discutir con el grupo otras soluciones posibles.
 - Detectar cuáles son sus necesidades.
 - Contactar con los estudiantes mediante email.
- Satisfacciones.
 - La mejora de las relaciones con el profesorado y el alumnado.
 - Colaborar con otros representantes de otros centros o cursos.
 - Conocer el ámbito micropolítico de la Universidad y la posibilidad de dar respuesta a las problemáticas planteadas por el alumnado y sus dificultades.
 - Ampliar el círculo social de amistades.
- Decepciones.
 - No tener la confianza de los compañeros en sus posibilidades para resolver un problema, representarlos.

- No ser capaz de motivar a los compañeros a que se impliquen en las tareas de liderazgo.
- No ser escuchado.
- Ser ignorado por los compañeros sin recibir su apoyo.
- Ser considerado, por parte de sus compañeros, un “chivo expiatorio”.
- Creación de prejuicios por parte de la comunidad universitaria hacia ellos por ser populares y conocidos por todos.
- Mayor admiración en un líder.
 - Posibilidad de profundizar en los principales problemas académicos
 - Trabajar en equipo.
 - Ser capaz de informar sobre los problemas académicos.
 - Responsabilidad en el “día a día” y en el trabajo colaborativo.
 - La capacidad de decisión sobre cómo hacer las cosas y el interés real por atender a las necesidades de los estudiantes.
 - Atención prestada a todo lo que ocurre.

4. Conclusiones

4.1. Conclusiones generales

- Las percepciones del liderazgo estudiantil se encuentran condicionadas por una serie de factores envolventes en la cultura organizativa y en la realidad sociocultural y económica de cada país, en este caso, en el ámbito universitario italiano.
- Presencia mayoritaria de mujeres en la representación estudiantil, lo que viene a definir un estilo de liderazgo femenino y transformacional, orientado a las relaciones humanas, preocupándose por atender a las demandas y necesidades del grupo. Ésta podría ser una línea de investigación de gran interés para estudios e investigaciones posteriores.
- Se observa una tendencia hacia un liderazgo pedagógico, esto es, las líderes conciben su papel como mediadoras entre el profesorado y el alumnado, dentro del aula con el fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este carácter más vinculante al plano formal y académico podría considerarse como aspectos peculiares del contexto italiano, en este sentido, cabría destacar la gran

estructuración organizativa que busca la efectividad de las tareas y cargos creados, para atender verdaderamente a las personas afectadas directamente, en este caso, al alumnado.

- Se presentan algunas diferencias con los modelos organizativos de otros países europeos, como es el caso de España (Universidad de Granada) y Portugal, donde uno de los mayores problemas reside en la falta de interés y participación del alumnado en todo aquello que no sea lo estrictamente académico, además de que no consideran adecuado plantear incentivos de tipo económico para motivar al alumnado a implicarse en la vida organizativa de sus Centros. Sin embargo, en el caso italiano, se muestran el rechazo a plantear incluso incentivos a nivel académico (reconocimiento de créditos) para aquellos que desempeñen estos roles o, por ejemplo, la representación se percibe como insuficiente pero no por la ausencia de candidatos. Por lo que, parece no haber problemas de implicación estudiantil sino más bien de un sistema organizacional más hermético.

4.2. Conclusiones específicas

IDENTIFICACIÓN

- El intervalo de edad de las representantes es de 20 a 24 años, por lo que se muestra la juventud del grupo.
- La composición del mismo es mayoritariamente femenina.
- Los representantes al iniciarse en los últimos años de la carrera o tras haberla finalizado muestran una gran experiencia académica y un gran bagaje de conocimientos como destinatarios de las acciones educativas y organizativas de la institución.

ATRIBUCIONES

- Consideran que las dimensiones de su personalidad que determinan su elección se deben principalmente al “ser” (valores, actitudes) y al “hacer” (desarrollo de habilidades, destrezas, “saber moverse”, etc.) y no tanto al “saber” (conocimientos).
- Como motivos concretos de la elección se destacan únicamente factores internos como el carisma y la persuasión, desarrollar una personalidad fuerte, la habilidad comunicativa, de debate, consenso, que sea creativa, tenga decisión para enfrentarse a los

problemas, Todo ello pone de manifiesto las peculiaridades y problemáticas de cada país, que hace que las relaciones intergrupales adopten otros objetivos o mecanismos de intervención.

EXPECTATIVAS

- Se perciben, como representantes que deben defender, informar, resolver problemas, mediar en los conflictos.
- Para la Universidad de Bolonia, la representación se vincula más al ámbito formal, académico, centrado en las problemáticas derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Las mayores dificultades, para los estudiantes italianos, en la práctica de sus funciones residen en el enfrentamiento con profesorado, alumnado y, en menor medida, con directivos de la institución.

PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

- El liderazgo se concibe como una función que reside en el grupo a través de un proyecto compartido.
- Se considera que para ser líder es fundamental poseer una serie de potencialidades innatas y su desarrollo mediante un ambiente de aprendizaje estimulante, exposición a diferentes experiencias que irán definiendo el perfil de cada líder (“la situación crea a los líderes”).
- El desarrollo del liderazgo implica tener un objetivo claro, mostrar satisfacción al cumplir con lo esperado (motivar) y transmitir confianza hacia la consecución de las metas.
- Señalan de común acuerdo la necesidad que el líder presenta de recibir una formación específica sobre el conocimiento de la propia universidad.

VALORACIÓN

- Se muestra una cierta satisfacción respecto a las funciones realizadas como representantes del alumnado por el enriquecimiento personal que les aporta.
- Lo que más se valora en el desempeño de la representación estudiantil es la mediación en los conflictos, cumplir las promesas, siendo coherentes con sus planteamientos previos y atender a las necesidades de sus compañeros, mejorando las relaciones académicas entre profesorado y alumnado.

Referencias bibliográficas

- Argyris, Ch. (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Ateneo.
- Ball, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós/MEC.
- Bass, B. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En Pascual, R. (ed.). *La gestión ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo*. Addison- Wesley. Wilmington. Delaware. ICE- Universidad de Deusto. Bilbao.
- Bossert, S., et al (1982). The instructional management role of the principal *Educational Administration Quarterly*, 18 (3), 34-64.
- Buendía Eisman L. (ed.) (1993). *Análisis de la Investigación Educativa*. Granada: Servicio de Publicaciones.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cuevas López, M. (2002). *Directores eficaces en contextos multiculturales*. Madrid: UNED.
- Gento Palacios, S. (1996). *Liderazgo Pedagógico del director del centro educativo*. En Medina A. y Gento S. (coords.). *Organización pedagógica del nuevo centro educativo*. Madrid: UNED.
- Gronn, P. (2005). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.
- Jiménez Eguizábal, A. (coord.) (1999). Número monográfico extraordinario de Política y planificación educativas. *Revista de Ciencias de la Educación*, nº 178-179.
- Leithwood, K. (1994). "El liderazgo con éxito". El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transnacionales. En Villa A. (coord.): *Dirección para la incorporación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Lorenzo Delgado, M. (1997). La función directiva en la década de los noventa: Qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI. En Medina A. (coords.) *El liderazgo en educación*, UNED, Madrid.
- Lorenzo Delgado, M. (2005). Ponencia. "La formación del líder en el mundo universitario. Motivación desde el liderazgo educativo". Centro Mediterráneo, Universidad de Granada, Motril 27-29 Julio.
- Lorenzo Delgado, M., et al. (2007): Experiencia de formación de estudiantes para el liderazgo: propuesta de un curso. *Revista para la Gestión de Centros Educativos Praxis*. Sección Experiencias. Wolters Kluwer España. URL: www.gestiondecentros.com. (Publicación exclusivamente on-line) (mayo, 2007), 1-3.
- Lorenzo Delgado, M. (2008). Tendencias en los estudios del liderazgo organizacional en el ámbito hispano. En Gairín J. y Antúnez, S. (eds.) *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Wolters Kluwer, 161-170.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol 4, nº 4e.
- Noer, D. (1997). *El cambio en las organizaciones*. México: Prentice Hall.

Aportaciones actuales del liderazgo estudiantil en el contexto italiano: la Universidad...
MANUEL LORENZO DELGADO, M^a PILAR CÁCERES RECHE, INMACULADA AZNAR DÍAZ, FRANCISCO JAVIER
HINOJO LUCENA Y JUAN MANUEL TRUJILLO TORRES

- Sáenz Barrio, O. y Fernández Nares, S. (1994). Los cargos directivos en la universidad. Granada: ICE.
- Sáenz Barrio, O. y Lorenzo Delgado, M. (1993). La satisfacción del profesorado universitario. Granada: Monográfico.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37 (4), pp. 395-420.