

# Formación y dirección de centros

En esta ocasión comenzamos nuestro tema del mes con un trabajo del Dr. Carlos Hué sobre **liderazgo y coaching** de la dirección de los centros. A continuación, contamos con la colaboración de Márcia Angela Aguiar, presidenta de ANPAE, que nos acerca a la formación de los profesionales de la educación en Brasil. Fernando Andrés aborda en su artículo el modelo de dirección escolar en nuestro país y las dificultades que presenta para un adecuado funcionamiento. Para terminar, Pilar Salaverría, Isabel Garza y Teresa Escabosa nos presentan su experiencia de formación en centros de equipos directivos.

## Liderazgo y coaching en la función directiva de los centros: una metodología para la formación

**Dr. Carlos Hué**

Doctor en Ciencias de la Educación y Psicólogo  
Asesor técnico del Departamento de Educación del Gobierno de Aragón  
Miembro de FEAE-Aragón

En un reunión reciente acerca del futuro de la política educativa en mi Comunidad Autónoma, se señalaba que una de las líneas estratégicas debería pasar por dotar a los centros de una autentica autonomía nacida del liderazgo de sus equipos directivos y, para ello, se hacía necesario incrementar su formación. En los últimos años, en todos los ámbitos se habla de liderazgo, y, más recientemente, de coaching. En el mundo empresarial palabras como coach o coaching, han venido a complementar a líder y liderazgo. En este artículo pretendo acomodar a los centros educativos estos dos tipos de términos.

En muchos de los cursos que sobre liderazgo e inteligencia emocional vengo impartiendo en centros educativos, en centros de formación del profesorado y diversas universidades del país, se me replica que por qué tenemos todos que ser líderes, a lo que les respondo que existen, al menos, cuatro tipos de liderazgo: el liderazgo sobre nosotros mismos,



que consiste en tener claro cuál es tu papel como persona, primero, y como docente, después; el liderazgo docente que supone conseguir del alumnado la confianza suficiente para dejarse motivar por nosotros por el aprendizaje de las competencias correspondientes a nuestra asignatura; el liderazgo directivo que es propio de los docentes que integran los equipos directivos; y, finalmente, el liderazgo social, político, científico, artístico, religioso, etc. que es aquél que ostentan aquellos que la sociedad los considera como tales. Está claro, que el primer tipo de liderazgo le corresponde a todas las perso-

nas, incluidos todos los alumnos y, de ahí, que nuestro trabajo a lo largo de la educación obligatoria será ayudarlos a que lo consigan; el segundo, el liderazgo docente, es condición de toda la función docente y, por ello, debe ser desarrollado por maestros y profesores; el tercero, corresponde únicamente a aquellos docentes que ostenten cargos directivos en los centros; y, por último, el liderazgo social que quedará reservado para aquellos docentes que quieran serlo y que cuenten con el apoyo suficiente en la sociedad.

Y, entonces, ¿qué relación guarda el coach, el coaching con el liderazgo? Diríamos que el coaching sería una función ejercida normalmente por personas con liderazgo, por docentes líderes en tanto que se vinculen en una tarea de orientación muy personal con alguno o varios de sus alumnos. También, aquí, surge una pregunta ¿qué diferencia existe entonces entre coaching y la función tutora u orientadora que se viene desarrollando en los centros? La diferencia no es sino de profundidad. La tutoría se ejerce con todos los alumnos de un aula; la orientación se lleva a cabo con un determinado número de alumnos de varias aulas; pero el coaching es una acción específica sobre un determinado

número de ellos con un componente emocional muy importante que llega a establecer una vinculación de fuerte confianza con el coach.

El coaching es un modo de ejercer la orientación, que supone liderazgo y que utiliza metodologías emocionales basadas en la confianza profunda. Es esa función en la que la relación entre coach y "coachee" (así se llama al orientado) sea tal que el primero genere una total confianza en el segundo, y que el segundo consiga a través de esta confianza a descubrir todo su potencial personal, social y profesional. Es decir, coach es aquel profesional, podríamos decir, mentor, capaz de ayudar al orientado a una profunda revisión interna y externa, de su personalidad, de su competencia social, y de su capacidad profesional que consiga en un relativo espacio de tiempo un cambio sustancial en su vida.

Una vez aclarados estos términos nos preguntaremos ¿qué relación guardan con la función directiva de los centros? Diríamos que el liderazgo y el coaching son dos competencias que facilitan en gran manera la función directiva. Por principio, según hemos dicho, todo buen docente posee ese liderazgo docente sobre sus alumnos y además ejerce la función orientadora en la tutoría, por tanto, tiene, ya, de entrada, esas dos competencias en un nivel académico. Ahora bien, la función directiva añade a la función académica la función organizativa y, en ella, es especialmente importante el liderazgo de equipos y el coaching sobre determinados miembros de los mismos. Así, los integrantes de los equipos directivos se verán beneficiados de una formación específica en competencias emocionales que les permitan dirigir equipos de alumnado, profesorado, familias, personal de administración y servicios, comunidad social... Los/as directivos/as de un centro educativo aumentarán su competencia a través del desarrollo de las técnicas de liderazgo y de las técnicas de coaching a través del método de pensamiento emocional.

### El método de pensamiento emocional

El método de pensamiento emocional fue desarrollado como consecuencia de mi participación en los últimos años en procesos formativos con docentes y otros profesionales y publicado en 2007 con el título *Pensamiento emocional. Un método para el desarrollo de la autoestima y el liderazgo*. En 2008, la editorial Wolters Kluwer publicó una adaptación de este método al profesorado con el título *Bienestar docente y pensamiento emocional*, y que viene siendo utilizado en procesos de formación de docentes tanto en la variante de curso, y más bajo la fórmula de formación en centros. El método tiene su origen, en parte, en el modelo de inteligencia emocional creado por Salovey y Mayer en 1990 y que tuvo una gran difusión por Daniel Goleman en 1995.

El método de pensamiento emocional desarrolla siete competencias emocionales; las cuatro primeras son referidas a uno mismo; las tres restantes, se refieren a nuestra relación con los demás. Las cuatro primeras competencias son autoconocimiento, autoestima, control emocional y motivación. Las tres competencias restantes son el conocimiento de los otros, su valoración y, finalmente, el liderazgo como

síntesis de todas las anteriores competencias.

#### 1. Autoconocimiento

El autoconocimiento es la puerta del pensamiento emocional. Es el primer eslabón del liderazgo directivo docente. Los integrantes de un equipo directivo deben tener un conocimiento certero de sus capacidades, de sus fortalezas, pero también, de sus defectos, de sus debilidades. Precisamente, uno de los aspectos que fomentan la confianza en un líder o en un coach es reconocerlo

como una persona inacabada, que conoce sus limitaciones y que lucha también por superarlas. En todas las escuelas de negocios los directivos aprenden que la primera actividad de su tiempo de trabajo ha de ser la reflexión individual y en silencio. Hoy, en el mundo del ruido, de los aparatos de música, de los móviles omnipresentes, se hace más necesario que nunca que los líderes directivos docentes reflexionen, piensen, mediten sobre la acción directiva. Schön nos hablaba de la reflexión en la acción. Por ello, será bueno que cada mañana, antes del comienzo de la jornada, nos acostumbremos a guardar cinco minutos de silencio nada más llegar a centro, para pensar y para planificar las actividades que de forma individual o como grupo vamos a llevar a cabo a lo largo del día. La introspección, veremos, es la primera subcompetencia que desarrolla este método.

#### 2. Autoestima

El aula es un espacio de comunicación, de transmisión de conocimientos para provocar el cambio en la conducta de los alumnos



que genere la adquisición de competencias. Pero, la comunicación siempre es afectiva y está basada en la empatía, en el encuentro emocional entre profesor y alumno, y esto, también es válido para la gestión de personal que lleva a cabo el equipo docente. Ahora bien, la empatía se sustenta en la autoestima, es decir, la mejor comunicación se establece entre dos o más personas que tienen un nivel adecuado de autoestima. Si un docente, y que no diremos de un profesor de un equipo directivo, no posee suficiente grado de esta emoción positiva no puede establecer el tipo de comunicación que la función directiva en un centro requiere y mucho menos convertirse en coach. Así, al igual que nadie puede dar dinero si no lo tiene, ningún docente puede dar alegría, cariño, seguridad, si previamente no los posee. Esta es la razón por la que el método de pensamiento emocional considera ésta la principal emoción que los docentes debiéramos afianzar y que, ni en nuestra formación básica, ni en la formación universitaria de grado o postgrado, hemos recibido. De ahí, que el método dedica todo el segundo capítulo a conseguir que los maestros y maestras, los profesores y profesoras, los docentes aprendamos a valorar nuestras capacidades y competencias, seamos capaces de aceptar nuestras deficiencias y de plantearnos proyectos personales y de centro desde la alegría, desde el entusiasmo, desde el optimismo.

### 3. Control emocional

Si hemos comentado que la autoestima es la más importante de las competencias emocionales el control emocional es otra competencia que se encuentra en la base de la anterior. Normalmente, las personas que tienen un alto control sobre sus emociones negativas, desarrollan con facilidad emociones positivas respecto de sí mismos y respecto de los demás. Las emociones son ese

conjunto de respuestas fisiológicas que la naturaleza ha dotado a los animales y al ser humano para su defensa ante situaciones de peligro. Especialmente el miedo y la ira, que tienen su base fisiológica en el interior del cerebro, en la zona límbica, tienen la funcionalidad de hacer huir o de atacar cuando el animal siente en peligro su vida. Por ello, estas emociones que denominamos negativas tienen una gran función adaptativa en situaciones de riesgo para la persona como, por ejemplo, en las catástrofes. Los efectos de la puesta en marcha de estas emociones son, sin embargo, de un alto consumo de energía para el ser humano y, por ello, conllevan un sobre esfuerzo que no es conveniente para las personas.

---

*El método de pensamiento emocional desarrolla siete competencias emocionales; las cuatro primeras son referidas a uno mismo; las tres restantes, se refieren a nuestra relación con los demás*

---

El problema de toda persona, del docente, y en especial, de los equipos directivos es estar ateridos por estas dos emociones, bien en su forma primaria, en forma de miedo, o bien, en forma de ansiedad, agresividad, estrés o angustia. Por este motivo, el método de pensamiento emocional ofrece un conjunto de ejercicios para que los docentes consigamos, de una parte, controlar las reacciones de nuestro cuerpo a través de técnicas como el control de la respiración, la relajación, el ejercicio, etc., y, de otra, controlar nuestros pensamientos negativos

para transformarlos en pensamientos positivos que nos ayuden a afrontar las difíciles situaciones que como equipo directivo tenemos cada día.

### 4. Motivación

En todos los foros de profesorado, con las familias, con la administración o a través de los medios de comunicación está presente la desmotivación del alumnado. La motivación es la puerta del aprendizaje y por este motivo, corresponde a la función docente en un primer nivel, y a la función directiva en su impulso, en un segundo nivel. Ahora bien, las teorías del aprendizaje nos dicen que los docentes conseguimos más a través de nuestra conducta ejemplarizante que a través de nuestros "sermones". De ahí que el alumnado requiere de profesores motivados, inquietos, entusiastas, pero, de ahí también, que nuestros profesores precisen de un equipo docente integrado, ilusionado, entusiasmado. Para conseguir este estado el método de pensamiento emocional nos propone reconocer que los profesores que integran el equipo docente somos antes que nada, personas. Por ello, se nos propone tener un proyecto vital importante a diez años vista, por ejemplo, realizado a partir de la técnica del DAFO emocional. Los docentes debemos tener objetivos a corto, medio, pero sobre todo, a largo plazo que nos ilusionen, que nos hagan vibrar como profesores, como maestros, pero también como personas.

Además, esta técnica será primordial en nuestro trabajo como coach de otros miembros de la comunidad educativa. Si hasta aquí hemos considerado las emociones referidas a uno mismo, ahora vamos a considerar tres competencias emocionales referidas a los demás imprescindibles en la función directiva.

## 5. Conocimiento del otro

Muchas veces comento en los cursos que imparto a docentes de todos los niveles la importancia de una tecnología tan sencilla como es una libreta. Los maestros y profesores que son capaces de anotar todos los días del curso sobre una sencilla libreta y destina cada una de las hojas para cada alumno o compañero donde anota anécdotas, apreciaciones, intereses, etc. verán que tienen una ascendencia creciente sobre el alumnado, profesorado y familias. Los miembros del equipo directivo tenemos que esforzarnos en conocer a todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar. Al principio, serán diez o doce, pero al finalizar el curso sería conveniente que, al menos, de la mayor parte, tuviéramos algo escrito en esa libreta. Esta es la única forma de pasar del prejuicio que todos tenemos sobre el resto de las personas que nos rodean, al juicio, a una apreciación justa y certera de esa persona. Por otra parte, el método de pensamiento emocional en este capítulo desarrolla también técnicas para la mejora de la comunicación no verbal imprescindible en la función directiva.

## 6. Valoración de los demás

Si hablábamos que la autoestima sería la principal de las emociones y sentimientos a desarrollar por parte de los integrantes de un equipo docente, la segunda y muy unida a aquella, se encuentra la empatía. La empatía es la capacidad para ponernos en el lugar del otro, de sentir como siente el otro, de pensar cómo piensan los otros profesores, el alumnado, padres y madres. Pero la empatía se fundamenta en la valoración de los demás. Valorar a los demás supone creer que lo que piensan, aunque no nos guste, tiene valor; que lo que les interesa, tiene valor, aunque lo despreciemos; que aquello que hace, tiene valor, aunque nos disguste. La empatía nos tiene que llevar a pensar y a actuar como si todos los miembros de la



comunidad educativa fueran importantes. Cuando un docente, pero sobre todo, cuando un directivo escolar considera las competencias, las capacidades, los intereses, las acciones de los demás como algo valioso, aumenta su ascendencia y su capacidad de organización, de implicación, de acción de todos ellos. Ahora bien, el método de pensamiento emocional no se queda ahí, sino que nos incita a expresarlo con palabras.

---

### *Hoy se habla de la autoridad del profesor y ésta sólo puede venir de un auténtico liderazgo*

---

En todos los cursos que imparto hacemos un taller de "piropos", esto es, enseñamos, nos enseñamos a ver sólo las cosas agradables de los demás y a decírselas. Es impresionante cómo cambia un centro educativo en el que el equipo directivo aprende a utilizar todo el día esta técnica.

## 7. Liderazgo

Esta competencia es la síntesis y el resultado de todas las demás. Los directivos que se conocen bien, que gozan de alta autoestima, que poseen un alto control emocional, que se muestran entusiastas, motivados, que conocen a la mayor parte de los miembros de la comunidad educativa y que los valoran y, además, se lo

dicen, desarrollan competencias de liderazgo. Hoy se habla de la autoridad del profesor y ésta sólo puede venir de un auténtico liderazgo. Ahora bien, el liderazgo al equipo directivo de un centro no le llega por el nombramiento por parte de la Consejería correspondiente, sino que nace sólo de la confianza del resto de los miembros de su comunidad educativa. La confianza se consigue desde el desarrollo integral de las competencias que nos muestra el método de pensamiento emocional; desde el trabajo y el aprendizaje continuado de metodologías activas y participativas; desde el aprendizaje de técnicas de coaching que permitan hacer crecer, ser cada día más a las personas que nos rodean y que reconocen que junto a nosotros más que junto a otras personas van a conseguir sus metas. La confianza nace de la seguridad y de la capacidad de mejorar a los que nos rodean.

Hemos considerado cómo las competencias que desarrolla el método de pensamiento emocional pueden ayudarnos a mejorar nuestra capacidad en la función directiva a través del desarrollo del liderazgo y del coaching. De ahí que los maestros y maestras, los profesores y profesoras que integramos los equipos docentes podamos beneficiarnos de este método para desarrollar nuestra capacidad de liderazgo respecto de la comunidad educativa, de una parte, y nuestra capacidad para ayudar a desarrollar específicamente a algunos de sus miembros a través del coaching, de otra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (Coord.) et al., 2001. *Diseño y evaluación de programas de educación emocional*. Barcelona: Ciss-Praxis.
- Bisquerra, R., 2000. *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bisquerra, R., 2008. *Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la educación emocional*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Bisquerra, R., 2009. *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.
- Castilla del Pino, C. 2000. *Teoría de los sentimientos* Ed. Tusquets, Barcelona.
- Damasio, Antonio, 2010. *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona Destino
- Domènech, Joan, 2010. *Elogio de la educación lenta*. Barcelona: Graó
- Extremera Pacheco, Natalio y Fernández Berrocal, Pablo, 2002. *El autocontrol emocional: claves para no perder los nervios*. Málaga: Arguval.
- Gaja Jaumeandreu, Raimon, 2001. *Bienestar, autoestima y felicidad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Gallego Gil, Domingo y Gallego Alarcón, María José, 2004. *Educación la inteligencia emocional en el aula*. Madrid: PPC.
- Goleman, Daniel, 1998. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, Daniel, 1997. *La Inteligencia emocional* Barcelona: Kairós.
- Goleman, Daniel, 2006. *La inteligencia social*. Barcelona: Kairos
- Goleman, Daniel, 2009. *Inteligencia ecológica*. Barcelona: Kairós
- Guillera i Aguilera, Llorenç, 2006. *Más allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Thompson Editores.
- Hernández, P., 2002. *Los moldes de la mente*. La Laguna. Ed. Tafor.
- Hué, Carlos, 2011. Competencias directivas y liderazgo emocional. En Bris, Mario. *El liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Ministerio de Educación, IFIE.
- Hué, Carlos, 2011. Clima de trabajo, participación, convivencia y pensamiento emocional. En Bris, Mario y Zaitegui, Nélida. *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Ministerio de Educación, IFIE.
- Hué, Carlos, 2011. *Clima de trabajo, participación, convivencia e inteligencia emocional*. En Liderazgo educativo. Proyectos de éxito escolar. MEC. (en DVD)
- Hué, Carlos, 2008. *Bienestar docente y pensamiento emocional*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Hué, Carlos, 2007. *Pensamiento emocional*. Zaragoza: Mira.
- Hué, Carlos, 2004. *Aplicaciones de la inteligencia emocional*. En Iglesias Cortizas, M<sup>a</sup> José (Coord.), *El reto de la educación emocional en nuestra sociedad*. Coruña: Universidade da Coruña.
- Hunter, Erika M, 2007, *El pequeño libro de las grandes emociones*. Zaragoza: Los libros del Comienzo.
- MacDonald, John, 2004. *Resolver los conflictos con éxito*. Pamplona: Ediciones Gestión 2000.
- Marina, José Antonio, 2011. *El cerebro infantil: la gran oportunidad*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Marina, José Antonio, 2011. *La educación del talento*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Marina, José Antonio, 2005. *La inteligencia fracasada*. Barcelona: Anagrama.
- Pacual, V., y Cuadrado, M. (Coords.), 2001. *Educación emocional. Programa de actividades para la Educación Secundaria Obligatoria*. Barcelona: Ciss-Praxis.
- Redorta, J., Obiols, M. y Bisquerra, R., 2006. *Emoción y conflicto*. Barcelona: Paidós.
- Servan-Schreiber, David, 2004. *Curación emocional*. Barcelona: Kairós.
- Simmons, Steve y Simmons, John C. (1998) *¿Cómo medir la inteligencia emocional?* Edit. EDAF
- Soler, Jaume y Conangla, M. Mercé, 2004. *La ecología emocional*. Barcelona: Amat
- Trompenaars, Fons y Hampden-Turner, Charles, 2010. *Innovación en tiempos de crisis*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Torrabadella, Paz., 1998. *Cómo desarrollar la inteligencia emocional* Ed. Integral, Barcelona
- Vallés Arándiga, Antonio, 2000. *Inteligencia emocional: Aplicaciones educativas*. Madrid: EOS.