

EDUCACIÓN Y LIDERAZGO: UNA CONVERGENCIA NECESARIA

Joaquín Ferrera Díaz^a

Fechas de recepción y aceptación: 9 de septiembre de 2013, 4 de octubre de 2013

Resumen: La educación es fundamental para el desarrollo de las personas y de las sociedades. Ilustres figuras como Comenio, Rousseau, Giner de los Ríos o el padre Manjón defendieron esta postura, poniendo su atención en el profesor, que detenta la responsabilidad de ser el último eslabón de unión entre el sistema educativo y el discente y el que, de hecho, está en contacto continuo y permanente con él. Por ello, el docente ha de ser y actuar como un líder para con sus alumnos, debiendo tener una gran inteligencia emocional y buscando, como único objetivo, el bien de estos, iniciándolos y guiándolos por la apasionante travesía del conocimiento hasta que puedan recorrer este camino por ellos mismos. Ha de conseguir motivarlos y despertar en ellos la pasión por el saber, haciendo que le sigan, no por la *potestas* que le otorga el cargo, sino por la *auctoritas* que los alumnos le otorgan al confiar en él. Por tanto, educación y liderazgo son dos elementos clave que han de converger si lo que queremos es que nuestro sistema educativo sea de calidad y forme no solo a personas completas y grandes profesionales, sino que también a nuestros líderes del mañana.

Palabras clave: Educación, liderazgo, Inteligencia Emocional, profesor, calidad.

^a Facultad de Psicología, Magisterio y Ciencias de la Educación. Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir”.

Correspondencia: Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir”. Calle Sagrado Corazón, 5. 46110 Godella (Valencia). España.

E-mail: j.ferrera@mail.ucv.es



Abstract: Education is fundamental to the development of people and the societies. Illustrious figures like Comenius, Rousseau, Giner de los Ríos or father Manjón defended, turning their attention to the teacher who holds the responsibility of being the last link of union between the educational system and the learner and in fact, he is in continuous contact with him, must have a great emotional intelligence and seeking, as his main objective, the good of the students, introducing and guiding them through the journey of the knowledge until they can walk this path for themselves. He has to motivate and awake in them the passion for learning, making them to follow him, not by the *potestas* that granted the post of professor, but because by the *auctoritas* what students give because they trust him. Therefore, education and leadership are two key elements which have to converge if what we really want is to have a high quality educational system which not only educates complete people and great professionals, but also forms our leaders of tomorrow.

Keywords: Education, leadership, Emotional Intelligence, teacher, quality.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, no son muchos los que discuten la importancia que tiene la educación sobre el progreso de las personas y, por ende, de la sociedad. La generalización del derecho a la educación, y el establecimiento de esta como obligatoria en ciertas edades, supuso un gran avance en este campo, no carente de dificultades y que, todavía a día de hoy, no se ha completado en su totalidad, ni ha alcanzado su máximo desarrollo, si es que existe un máximo.

El desarrollo de la persona, desde el punto de vista tanto intelectual como moral y social, está ligado, inevitablemente, al proceso educativo, y como la sociedad está formada por todas y cada una de las personas que la componen, su desarrollo y avance están también condicionados por la educación. Rousseau (1985), en su obra *Emilio*, ya defendía que el pueblo, mediante la cultura y la educación, podría defenderse de la tiranía, del oscurantismo, de la dependencia de los poderes irracionales y crecer intelectual y políticamente. Por ello, todos nuestros esfuerzos deben ir encaminados a defender este derecho tan básico y fundamental, y la mejor forma de hacerlo es trabajando para que la educación sea de la máxima calidad posible.

Con el presente trabajo ponemos nuestro foco de atención en, probablemente, la figura más importante entre los agentes educadores¹, junto a los padres, del proceso

¹ Entiéndase que nosotros diferenciamos entre el educando y los agentes educadores (familia, sociedad, administración y profesorado), siendo conscientes de que el elemento clave y fundamental de la educación es, como no podría ser de otra forma, el estudiante.



educativo, es decir, el profesor². Y decimos que es una figura fundamental porque es el último eslabón que une el sistema educativo –el entramado de leyes y normativas– y el alumno, y el que, en definitiva, está en contacto continuo con él.

Mucho se ha estudiado sobre el liderazgo y su importancia a nivel empresarial, donde se ha llegado a conclusiones que han cambiado la visión que se tenía de la gestión empresarial y de sus responsables, pasando de ensalzar la figura del *ejecutivo agresivo*, caracterizado por su individualidad, su vehemencia, su falta de educación y su agresividad, a potenciar la figura del *líder empresarial*, caracterizado por su inteligencia emocional y su manejo de las habilidades sociales, que fomenta el trabajo cooperativo/colaborativo, mejora el ambiente laboral, atendiendo las necesidades de sus subordinados, y basa todo su quehacer en la ética.

Por ello, a continuación nos proponemos argumentar a favor de la aplicación de los estudios y conclusiones a las que se han llegado a día de hoy en el área del liderazgo en el campo de la educación, encarnado en la figura del profesor, con el fin de mostrar cuán importante es que se produzca este hecho y lo positivo que puede llegar a resultar.

2. LIDERAZGO: ÉTICA Y CONFIANZA

La dirección y gestión de una organización en su totalidad, o de una parte de la misma, como puede ser un departamento o un aula, es una ardua tarea no libre de complicaciones, siendo esto así, principalmente, porque estas organizaciones están compuestas por personas. Por tanto, cuando hablamos de la dirección de una organización lo estamos haciendo, inevitablemente, de la dirección de personas con todo lo que ello conlleva, lo que nos debería llevar a valorar la importancia que tienen los jefes y/o superiores de estas, puesto que la gestión que hagan de todos aquellos factores que afectan, directa o indirectamente, a sus subordinados influirá e incluso determinará, ya sea en positivo o en negativo, los resultados de estos.

El liderazgo, un término que está muy presente en la actualidad, ha demostrado ser un elemento muy útil tanto en el mundo de la empresa como en el de la política, y esto es así porque estos ámbitos tienen algo en común, son organizaciones humanas, es decir, un “conjunto de personas que se unen para conseguir unos objetivos comunes, mediante unos medios, tangibles o intangibles, de modo más o menos estable” (Guillén, 2006: 65). Trabajar y/o interactuar con otros miembros de la organización implica una interdependencia para poder conseguir tanto los objetivos propios como los de la

² El profesor al que se circunscribe este trabajo es el correspondiente a los niveles de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.



organización, es decir, una parte de la consecución de nuestros objetivos/metás depende, en mayor o menor medida, de lo que haga el resto, al igual que parte del resultado ajeno puede depender, en cierta medida, de lo que hagamos nosotros. Por ello, en toda organización ha de existir una persona que ejerza de *director de orquesta*, coordinando, dirigiendo y guiando a todas las personas, tanto desde el punto de vista del individuo, atendiendo a su idiosincrasia, como desde el punto de vista colectivo, con todo el entramado de relaciones interpersonales existentes entre sí.

Este *director de orquesta*, que puede recibir una multitud de nombres (CEO, gerente, director de departamento, encargado de área, profesor, etc.), si queremos poder otorgarle el título líder, que es a lo que aspiramos, ha de cumplir dos condiciones básicas en relación, por un lado, con sus objetivos y, por otro lado, con las características personales que debe tener.

El líder tiene que definir muy bien cuáles son sus objetivos, es decir, ha de saber cuál es su propósito, dónde quiere llegar y cómo va a hacerlo, poniendo siempre su foco de atención en el otro, mirando por el bien de las personas a las que lidera y de la organización a la que representa, no estando entre sus objetivos la búsqueda de su propio beneficio. En el ámbito empresarial, el objetivo del líder puede ser, por ejemplo, conseguir hacer que la empresa sea rentable y solvente para hacer de esta una gran entidad a medio y largo plazo. En el ámbito de la política, el líder de un partido político tendría como objetivo ganar las elecciones para acceder al poder y así poder poner en práctica su programa político. En la educación, nuestro líder, es decir, el profesor, tendría como objetivo ayudar a formar personas completas con valores, tanto desde el punto de vista personal como profesional, y formar a los líderes del mañana. Respecto a cómo conseguirlo, el único modo de hacerlo de una manera eficaz, eficiente y duradera es con el beneplácito y compromiso de los miembros de la organización, y es en este punto donde vamos a encontrar una de las grandes diferencias que existen entre un jefe y un líder empresarial o entre un profesor y un líder educativo.

En multitud de ocasiones se ha tendido a tildar a aquellos que han triunfado y que han conseguido sus objetivos de líderes, obviando cómo han conseguido esos éxitos y olvidando que el liderazgo no consiste solamente en la eficacia, sino también de la ética de los medios y los fines de las acciones que se emprenden (Marco, 2000). Esta última, es decir, la ética, es fundamental para cualquier modelo de liderazgo que quiera presentarse como consistente en la sociedad del siglo XXI. Como indica el profesor Marco (2000), las razones que sustentan esta afirmación son: *a*) que los líderes han de cortejar la buena voluntad de los empleados para que estos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización, lo que no puede lograrse ejerciendo la *potestas* que le otorga su puesto o repartiendo premios o castigos; *b*) que la ética es importante porque ejerce una



influencia decisiva en la ética de sus subordinados, por lo que el ejemplo que proporcione el líder a sus seguidores va a devenir en fundamental, y *c*) que en nuestra sociedad las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo, rechazando el uso coercitivo o manipulador del poder. El poder y la autoridad del líder, es decir, la *auctoritas*, nace del respeto y de la confianza, elementos clave para el buen funcionamiento de cualquier organización y para la consecución de las metas establecidas, puesto que en aquellos organismos en los que se opera con un alto nivel de confianza y respeto hay más buena voluntad, menos necesidad de vigilancia y la capacidad de innovación es mucho mayor, al no tener miedo los miembros a asumir riesgos.

Mayer, Davis y Schoorman (1995), citados por Guillén, Lleó y Marco (2011: 36), definen la confianza como “la decisión de la persona que confía (el depositante de la confianza) de hacerse vulnerable ante una acción de otro (el depositario de la confianza)”, estando esta decisión basada en la suposición de que el depositario hará bien su tarea sin que haga falta controlarle, precisamente porque se confía en él. Pero para que se produzca la confianza, que es un proceso gradual y dinámico, debe tenerse en cuenta a las partes implicadas, es decir, tanto a la persona que confía como a la persona en la que se confía, evaluando el primero al segundo en función de su habilidad, entendida como el conjunto de conocimientos, destrezas y competencias que le capacitan para desempeñar una función determinada; de su benevolencia, percibida como el conjunto de motivos e intenciones que persigue al respecto (el depositante intenta valorar si el depositario busca su propio beneficio), y de su integridad, juzgada como aquellos principios que rigen el comportamiento (Guillén *et al.*, 2011). A este respecto, Spaemann (2005) defiende que las convicciones³ son lo más fundamental, por delante de las competencias, porque “una actitud ética empuja a adquirir competencia y prohíbe suponer competencia allí donde no existe”. Así mismo, Marco (2008: 502) afirma que:

La verdadera razón que justifica el surgimiento de la confianza estriba en el *comportamiento excelente* de sujetos individuales que ante cualquier futuro cambio o contingencia a nivel personal o en clave organizacional no se preguntan cómo les va a afectar a ellos personalmente, sino que han acabado por convertir en hábito el hecho de mirar en primer lugar por los intereses de los demás. La confianza, por tanto, presupone excelencia y es el fundamento último en el que se apoya la autoridad moral propia de quienes destacan por su capacidad de liderazgo.

³ Con este término nos referimos tanto la benevolencia como la integridad.



Las personas, para poder emitir juicios de valor y poder valorar si se otorga o no la confianza, valoran elementos observables, como el comportamiento, que es reflejo del carácter, y las virtudes presentes en este, que son, como define Spaemann (2005: 139)

La capacidad, consolidada por el hábito, de hacer realmente lo que uno ha reconocido como bueno y deseable. (...) Aquello que capacita a alguien para fiarse de sí mismo. Y solo aquel que puede fiarse de sí mismo, que puede confiar en sí mismo, justifica también la confianza que otros puedan tener en él.

Sin confianza no es posible hablar de una auténtica dirección de personas construida a partir de pilares sólidos; sin confianza, no se puede hablar de liderazgo.

Entre las ventajas de fomentar la confianza dentro de las organizaciones se encuentra, desde un punto de vista económico, que ahorra tiempo y dinero, puesto que los costes relacionados con la gestión y con la supervisión se van a ver reducidos. Así mismo, la confianza favorece la vinculación entre los colaboradores, lo que se traduce en una mayor cooperación y en una transferencia bilateral del saber. En nuestra sociedad actual, el saber es considerado como una fuente de poder, dado que aquel que atesora el saber tiene más posibilidades de alcanzarlo, por lo que si no hay confianza, aquel que tenga ciertos saberes de los que otros carecen sentirá la tentación de no compartirlos con el resto de miembros. Por tanto, allí donde no exista confianza y no se potencie el trabajo cooperativo/colaborativo, se estará incentivando comportamientos desleales entre compañeros, haciendo que se vean los unos a los otros como rivales y potenciales enemigos, lo que les llevará a desconfiar en el propósito estratégico, sintiéndose engañados y utilizados, y desistiendo de emplear su tiempo y talentos en pro de esta organización. En un “escenario de coacción difícilmente tiene cabida la confianza y, por derivación, una auténtica dirección de personas al servicio de personas” (Marco, 2008: 502). En este sentido, Goleman (2013: 13) nos dice que:

En una economía impulsada por el llamado *trabajo del conocimiento*, el valor se crea con el esfuerzo del equipo (...) y (...) lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo), sino la forma de coordinar sus esfuerzos. En otras palabras, la armonía interpersonal.

Queda claro que la confianza es *conditio sine qua non* si lo que se pretende es realizar una gestión eficaz, eficiente y sostenible de una organización y de las personas que la componen, y para que se produzca un ambiente de confianza la inteligencia emocional va a jugar un papel primordial.



3. INTELIGENCIA EMOCIONAL: ELEMENTO CLAVE DEL LIDERAZGO

Como ya hemos mencionado, un elemento clave en la gestión y dirección de organizaciones, sean estas del tamaño que sean, es la gestión de las personas. Por ello, toda aquella persona que quiera liderar⁴ una organización ha de tener unas grandes habilidades sociales o, como se conoce actualmente, una gran inteligencia emocional. Goleman (2013: 32) afirma que “la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de gran líder”. Así mismo, Goleman (1996: 75) la define como el conjunto de habilidades y/o características entre las que destacan:

la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último –pero no, por ello, menos importante–, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Pero nos puede asaltar una duda, ¿se puede trabajar y desarrollar este tipo de inteligencia o estamos determinados por la que nos tocó a la hora de nacer? Parece ser que, a la luz de las investigaciones realizadas sobre el cerebro, este sigue creciendo y moldeándose durante toda la vida (lo que se conoce como neuroplasticidad), por lo que podemos *aprender y entrenar* las habilidades y características que la componen, siendo nuestra responsabilidad el desarrollarla o no.

Por su parte, el líder, además de poseer una gran inteligencia emocional, debe preocuparse por desarrollar esta en todos los miembros de la organización, porque, como veremos, tan importante como que el líder domine estas habilidades es que sus subordinados también lo hagan. Como dice Goleman (2013) un bajo nivel de inteligencia emocional tiene un coste inevitable en los resultados: cuando estamos alterados nos cuesta más recordar, prestar atención, aprender o tomar decisiones con claridad, lo que nos lleva inevitablemente a cometer errores. Esto vino a ser confirmado por David McClelland (citado por Goleman, 2013), el cual descubrió que cuando los altos directivos tenían excelentes competencias en inteligencia emocional, sus divisiones superaban los objetivos de rendimiento anuales en un 20%. Por el contrario, los jefes de división sin esas capacidades obtenían unos resultados un 20% por debajo de la media.

⁴ Diferenciamos entre gestionar/mandar/dirigir, que lo puede hacer cualquiera, y liderar, que, como ya hemos ido viendo y vamos a seguir argumentando, es mucho más que lo anterior.



Pero ¿qué es la Inteligencia Emocional? Goleman (2013: 35-37) nos la presenta dividida en varios componentes, siendo el primero de ellos la *autoconciencia*, la cual:

Implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. (...) La autoconciencia abarca la concepción que tiene la persona de sus valores y sus objetivos. Una persona muy autoconsciente sabe adónde se dirige y por qué. (...) La gente autoconsciente está al tanto de sus limitaciones y sus puntos fuertes, se siente cómoda hablando de ellos y (...) también pueden reconocerse por su confianza en sí mismos.

El segundo componente es la *autogestión*, que es:

Una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos. (...) Quienes controlan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas razonables) pueden crear un entorno de confianza e imparcialidad en que la política y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad es elevada. (...) Los indicadores de la autorregulación emocional son (...) fáciles de ver: tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, y también integridad, es decir, capacidad de reprimir deseos impulsivos. (...) Un rasgo que poseen prácticamente todos los líderes válidos es la motivación, una variante de la autogestión que consiste en movilizar las emociones positivas para hacernos avanzar hacia nuestros objetivos. (...) Ese tipo de gente busca retos creativos, siente pasión por aprender y se enorgullece mucho del trabajo bien hecho (2013: 39-43).

El tercer componente es la *empatía*, que:

Implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones. (...) La empatía es especialmente importante hoy en día como componente del liderazgo como mínimo por tres razones: el incremento en la utilización de equipos, el rápido avance de la globalización y la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores. (...) El líder debe ser capaz de notar y comprender los puntos de vista de todos los que se sientan a la mesa (2013: 45-46).

El cuarto y último componente es la *capacidad social* que:

tiene que ver con la facultad de gestionar las relaciones con los demás (...) con un objetivo determinado: hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos. (...) La capacidad social es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. (...) Los líderes tienen que gestionar las relaciones adecuadamente; ningún líder vive aislado del mundo. (...) Si un líder no sabe expresar su empatía es como si careciera de ella. Y la moti-



vación del líder será inútil si no logra comunicar su pasión a la organización. La capacidad social les permite sacar partido de su inteligencia emocional (2013: 48-51).

El uso y manejo de estos cuatro componentes son básicos para el día a día de toda aquella persona que se encuentre inmersa en cualquier tipo de organización, dado que son numerosas las situaciones que requieren del uso de alguno de estos componentes, cuando no de todos y cada uno de ellos. Un ejemplo sobre la diferencia que puede tener la utilización o no de estos componentes lo encontramos a la hora de realizar críticas, recomendaciones y valoraciones. El líder ha de saber cómo realizarlas, puesto que la expresión y la recepción de estas van a determinar en gran medida la satisfacción de la persona con lo que está haciendo, con sus compañeros y con sus superiores. Las críticas no se han de expresar como un ataque personal, puesto que en ese caso se dará lugar a una reacción defensiva, a una evasión de la responsabilidad al sentirse tratado injustamente y a una pérdida de la confianza sobre el proyecto y las personas que forman parte de este. Para que la crítica sea constructiva, esta ha de centrarse en determinar aquello que se cree que no se ha hecho bien (concreción), proponer soluciones para su resolución y, por supuesto, ha de hacerse en persona, teniendo en cuenta las características de quien tenemos delante (empatía). A este respecto, el *arte* de saber hacer críticas es uno de los seis factores clave que influyen en el entorno de la organización determinados por George Litwin, Richard Stringer y David McClelland (citados por Goleman, 2013: 57) y que ellos denominaron como “*la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas*”⁵. Los otros factores establecidos por estos son: la flexibilidad, entendida como la libertad que sienten los trabajadores para innovar; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y, por último, el nivel de compromiso con un objetivo común.

Por otro lado, el líder ha de ayudar a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, a que vinculen sus aspiraciones personales y profesionales y a que se marquen objetivos de desarrollo a largo plazo. El líder tiene que mantener un diálogo constante y continuado con ellos, lo que les transmitirá el mensaje implícito de que *se cree en ellos, se invierte en ellos y se espera mucho de ellos*. Igualmente, ha de escuchar y atender las emociones de sus subordinados, poniendo a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y de los objetivos, lo que favorece la generación de confianza, el respeto y el compromiso. En este sentido, Marco (2012) afirma que la virtualidad del líder se inicia con la escucha activa de sus subordinados, porque cuando los colaboradores perciben que sus demandas no solo no son atendidas, sino que ni siquiera son merecedoras de una

⁵ La cursiva es mía.



mínima atención, dejan de confiar en la organización, resintiéndose la comunicación interna y comenzando a sentirse utilizados. En cambio, si se fortalece la escucha activa se estará potenciando un cambio positivo en la actitud de los subordinados ayudando, a su vez, a construir profundas y positivas relaciones humanas. Así mismo, el líder tiene que predicar con el ejemplo, haciendo uso de su *auctoritas* en aquellos momentos en los que sea necesario, ejerciendo como coordinador de todas las personas a su cargo, potenciando y fomentando el trabajo cooperativo/colaborativo, y creando un ambiente en el que reinen la confianza, la ética y la inteligencia emocional.

4. EDUCACIÓN DE CALIDAD: LA FIGURA DEL PROFESOR LÍDER

“La escolaridad obligatoria forma parte de la realidad social y se ha convertido en una dimensión esencial para caracterizar el pasado, el presente y el futuro de las sociedades, de los pueblos, de los países, de las culturas y de los individuos” (Gimeno, 2005: 32). Ya sea desde el punto de vista individual o social, la educación deviene en fundamental para el crecimiento, avance y mejora de ambos. Para las personas representa una mejora de su calidad de vida y de su racionalidad, además de desarrollar la sensibilidad y comprensión de los seres humanos. Supone hacer crecer a las personas en sus diferentes facetas, permitiéndoles desarrollarse y lograr la plenitud en valores, capacidades y habilidades. Todas las personas que pasan por el periodo de escolarización viven un proceso de socialización que les va a dejar huellas, pasando a formar parte de su identidad, alcanzando la educación no solo una dimensión intelectual, sino como transformadora de la persona en un ciudadano maduro, libre y autónomo, dando al ser humano un núcleo estable de su personalidad que le va a servir para verse a sí mismo, para ver el mundo y para ver a los demás, potenciando la libertad y la autonomía personal. Rousseau (1985: 36) decía:

Nacemos débiles, tenemos necesidad de fuerza; nacemos desprovistos de todo, tenemos necesidad de asistencia; nacemos estúpidos, tenemos necesidad de juicio: Todo lo que nosotros no poseemos por nuestro nacimiento, y de lo que tenemos gran necesidad al ser mayores, nos es dado por la educación.

A nivel social, la educación es necesaria para que se produzca un buen funcionamiento de las instituciones públicas mediante el control de estas por los ciudadanos, actuando como protección ante el intento de secuestro de la democracia y sus valores por parte de personas que, haciendo uso de su posición privilegiada, fruto de su acceso y posesión de conocimientos superiores, quieran engañar y someter a otros para conseguir sus propios fines y su propio beneficio.



En España, la primera vez que se recogió el derecho a la educación en una Constitución fue en la de 1812⁶, en la que todo el Título IX versaba sobre aquel. En 1857 se promulgó la Ley de Instrucción Pública, conocida como Ley Moyano, que fue la primera en establecer unas bases sólidas para desarrollar la educación de forma generalizada. Esta ley suscitó un gran consenso político en aquella época, lo que supuso un gran logro, estando en vigor más de cien años, hasta que quedó derogada por la Ley General de Educación de 1970, aunque el hecho de estar en vigor durante tiempo no supuso que se consiguieran los objetivos que perseguía y que se estableciera en España una educación obligatoria y gratuita de forma generalizada. Ha sido en las últimas décadas cuando nuestro país ha dedicado sus esfuerzos a construir una estructura educativa basada en la universalización y en su gratuidad. Hoy, una vez se ha conseguido crear esa estructura, se han de dirigir los esfuerzos hacia una mejora de la calidad.

Que exista una educación de calidad depende de cada uno de los agentes implicados en esta, es decir, de la familia, del entorno/sociedad, del centro educativo/profesor y de las autoridades públicas/Estado. Por tanto, es fundamental que todos y cada uno de ellos trabajen en la misma dirección, teniendo claras sus funciones y atribuciones y responsabilizándose de estas. Pero, a nuestro entender, es en la mano del profesor, que es el agente objeto del presente trabajo dado su papel fundamental, donde reside en gran medida el triunfo o fracaso del sistema educativo y la consecución de los objetivos establecidos para la educación, estando su mano, a su vez, determinada por su formación específica, por su formación pedagógica, por su ética y por su inteligencia emocional. La función que tiene que tener el profesor que reivindicamos no es solo la de instruir sino la de educar, que es mucho más. Como decía el padre Manjón (1897: 17-18),

Siendo la educación la acción de desarrollar todas las facultades o energías del hombre, cultivándolas, dirigiéndolas y disciplinándolas, la instrucción es educación y no lo es; es educación en cuanto desarrolla, dirige y ordena la inteligencia hacia la verdad; es educación en cuanto esta supone conocimientos y la instrucción es el medio de transmitirlos; es educación, porque el recto saber rectifica al querer y ayuda a bien obrar; y no equivale la instrucción a la educación, porque aquella es una parte y esta es el todo; educar es instruir y mucho más, es enseñar a pensar, querer, sentir y vivir. Hay hombres instruidos que no saben pensar, esto es, que no tienen educada la facultad de pensar, y otros muchos, que teniendo cultivada la inteligencia, tienen yermo el corazón y hacen inútil la vida; lo cual no sucedería si fueran sinónimas instrucción y educación.

⁶ En su artículo 366 se declaraba: “en todos los pueblos de la Monarquía se establecerán escuelas de primeras letras, en las que se enseñará a los niños a leer, escribir y contar, y el catecismo de la religión católica, que comprenderá también una breve exposición de las obligaciones civiles”.



En suma, sin instrucción no hay educación, pero con ella sola tampoco, y de confundirlas resulta el lamentable y funesto error pedagógico de reducir al Maestro, que debe ser todo un educador, a mero instructor, y a los alumnos a hacerlos instruidos, aunque queden ineducados, esto es, sin energía, dirección, ni hábito en el pensar, querer y obrar.

En la actualidad, se espera de los sistemas educativos mucho más de lo que se esperaba hace décadas. La educación hoy va por el camino de la atención individualizada, de la inclusión, de la atención a la diversidad y del desarrollo de las competencias básicas, y para poder hacer frente a estos retos no valen *las recetas del pasado*, es decir, que el perfil del docente y los métodos educativos deben adaptarse a esta nueva realidad. Pero esta realidad nos muestra que esta adaptación está siendo mucho más costosa y difícil de lo que se podía haber esperado en, al menos, los niveles de Secundaria y Bachillerato, a la vista de las tasas de abandono y fracaso escolar, o nuestra posición en informes como el PISA.

Hasta hace escasas fechas, para poder ejercer de profesor en Secundaria y Bachillerato, tan solo era necesario tener una titulación universitaria específica –cuyos planes de estudio⁷ no se enfocan a la docencia– y haber realizado el Curso de Aptitud Pedagógica⁸ que, en realidad, era un mero trámite que no proporcionaba a los futuros docentes los conocimientos pedagógicos necesarios para el buen ejercicio de su profesión, lo que se traducía (y traduce) en que el profesor poseía conocimientos específicos de su materia acreditados por su título académico, pero carecía de los conocimientos necesarios para saber cómo se ha de impartir la docencia, siendo desconocedor de la existencia de distintas metodologías de enseñanza/aprendizaje, de cuál de ellas es la más conveniente en cada momento y para cada persona e, incluso, de cuáles son los fines propios de la educación.

Con relación a la inteligencia emocional, muchos docentes desconocen su existencia o bien no creen en ella. En este último caso, muchos todavía piensan que el respeto de los estudiantes ha de venir única y exclusivamente del cargo que ostentan, es decir, de la *potestas*, pensando que si se acercan a los estudiantes y eliminan la tradicional distancia que los separa se va a perder ese respeto, obviando que la manera más eficaz y duradera de ganarse la consideración del resto es con la *auctoritas*. Pero, como ya hemos visto, la inteligencia emocional resulta fundamental en todas aquellas actividades que se desarrollen entre personas, adquiriendo, en el caso de la educación, incluso una mayor importancia, porque el profesor va a influir en la vida, para bien o para mal, de sus alumnos,

⁷ Nos referimos a las titulaciones distintas a las del área educativa.

⁸ Actualmente, el CAP ha sido sustituido por un máster de 60 créditos ECTS de duración que viene a paliar en parte esta falta de formación pedagógica.



interviniendo en su formación y en su desarrollo en una época de sus vidas en la que están inmersos en el difícil tránsito entre la niñez y la madurez. Por ello, el profesor debe conocer a cada uno de sus alumnos y saber cuáles son sus características, sus necesidades y sus motivaciones, con el fin de poder ayudarles a sacar su máximo potencial y *convencerles* de que le acompañen en la travesía del aprender a *ser, convivir, hacer y conocer*.

La única manera de conseguir los objetivos de la educación y mejorar la calidad de esta es con el beneplácito y la colaboración de los estudiantes, por ello, la motivación de estos deviene en fundamental, siendo un aspecto clave que debe trabajar el docente y donde todos los aspectos esenciales tratados en el presente trabajo tienen una importancia vital.

5. CONCLUSIONES

Una vez planteados los supuestos de la confianza, de la ética, de la inteligencia emocional y del liderazgo, y a la vista de los positivos resultados obtenidos en otros ámbitos como el empresarial, creemos que para conseguir una educación de calidad es necesario aplicar estos conceptos en las aulas a través de la figura del profesor.

Las aulas son pequeñas, o no tan pequeñas, organizaciones compuestas por personas en las que el docente ejerce de director de estas. Por tanto, al igual que sucede en una empresa, en un departamento o en un partido político, existe una gran diferencia entre tener un *jefe* o un *líder*. Los alumnos, que por su edad están inmersos en profundos cambios físicos y psíquicos, necesitan una figura que les inspire confianza y en la que puedan confiar; una figura que con su ejemplo y su ética les muestre el camino que les permita crecer como personas con valores; una figura que les sirva de referente y que les muestre las bondades del saber y lo apasionante del conocimiento. Para conseguirlo, el profesor ha de generar en el aula un ambiente en el que reine la confianza y en el que haya desaparecido la tradicional barrera que ha separado al docente y al discente, de tal manera que se posibilite un compromiso mutuo que sobrepase la mera transmisión de conocimientos a la que nos habíamos acostumbrado, para lo cual el ejemplo y la ética del profesor son básicos para conseguir este espacio y para que el alumno decida *hacerse vulnerable*⁹ ante él. Asimismo, el profesor ha de generar un gran ambiente de motivación que despierte el interés del alumno y convencerle para que sea él mismo el que llegue a tomar las riendas de su formación, fomentando su autonomía. A este respecto, Giner de los Ríos (1916: VII/34-35) afirmaba:

⁹ Esta expresión es utilizada por Spaemann (2005) para indicar que “la confianza no puede mostrarse de otra forma mas que haciéndose vulnerable el que confía”.



Transformad esas antiguas aulas, suprimid el estrado y la cátedra del maestro, barrera de hielo que lo aísla y hace imposible toda intimidad con el discípulo; suprimid el banco, la grada, el anfiteatro, símbolos perdurables de la uniformidad y del tedio. Romped esas enormes masas de alumnos; por necesidad constreñidas a oír pasivamente una lección, o alternar en un interrogatorio de memoria, cuando no a presenciar desde distancias increíbles ejercicios y manipulaciones de que apenas logran darse cuenta. Sustituíd en torno del profesor, a todos esos elementos clásicos, un círculo poco numeroso de escolares activos, que piensan, que hablan, que discuten, que se mueven, que están vivos (...) Y entonces la cátedra es un taller, y el maestro, un guía en el trabajo; los discípulos, una familia; el vínculo exterior se convierte en ético e interno; la pequeña sociedad y la grande respiran un mismo ambiente; la vida circula por todas partes y la enseñanza gana en fecundidad, en solidez, en atractivo, lo que pierde en pompa y en gallardas libreas.

Y para conseguir todo esto, el profesor debe tener, además de todo lo anterior, una gran inteligencia emocional que le permita, por un lado, conocerse profundamente y tener una gran seguridad en sí mismo –ya que, quien no confía en sí mismo va a tener muy difícil generar confianza en los demás– y, por otro lado, le dote de las habilidades sociales necesarias que le permitan conocer a sus estudiantes para tratarlos en base a su individualidad, porque, como decía el padre Manjón (1897: 23-24):

No es, pues, mejor maestro el que más sabe, ni siquiera el que más instruye, sino el que mejor educa, esto es, el que tiene el raro don de hacer hombres dueños de sí y de sus facultades, el que asocia su trabajo al de los alumnos y les hace participar de las delicias de la paternidad de sus conocimientos, el que se baja y allana hasta los últimos, y los ayuda y levanta de modo que los pone a su altura, y hasta en disposición de recorrer por sí nuevos horizontes; no el que lleva a sus alumnos sobre sí, como camello, sino el que los conduce junto a sí, como el ayo, ese es el buen maestro.

Por tanto, si lo que queremos es mejorar la calidad de nuestro sistema educativo para, con ello, mejorar nuestra sociedad y nuestras perspectivas de futuro, debemos apostar por la figura del profesor líder que, como hemos argumentado, es un elemento fundamental para la consecución de este fin.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBA, A. (2013) “Liderazgo por una escuela que aprende”, *Aula de Innovación Educativa*, (221), pp. 24-28.
- BOLÍVAR, A. (2013) Liderazgo educativo. *Aula de Innovación Educativa*, (221), 12-17.



- COLOMA, A.M., JIMÉNEZ, M.A. y SÁEZ, A.M. (2008) *Metodologías para desarrollar competencias y atender a la diversidad*. Madrid, PPC.
- COMENIO, J. (1998) *Didáctica Magna*. México, Porrúa.
- CUEVAS LÓPEZ, M., DÍAZ ROSAS, F. e HIDALGO HERNÁNDEZ, V. (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural”, *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2): 1-20.
- DOMÈNECH, J. (2011) *Elogio de la educación lenta*. Barcelona, Graó.
- FERNÁNDEZ ROMERO, G. (2013) “Liderazgo compartido y distribuido. Hacia una escuela del siglo XXI”, *Aula de Innovación Educativa*, (221): 18-23.
- GAGO RODRÍGUEZ, F. M. (2005) “La dirección pedagógica de lo IES. Un estudio sobre el liderazgo educacional”, *Premios Nacionales de Investigación Educativa 2004*, pp. 395-422.
- GARCÍA ARIZA, M.ªJ. y JIMÉNEZ GARCÍA-POZUELO, M. (2013) “¿Qué tipo de líder soy? El trabajo de un equipo directivo centrado en el aprendizaje”, *Aula de Innovación Educativa* (221): 29-33.
- GIL-GARCÍA, A., MUÑIZ GARCÍA, M. y DELGADO SANTOS, A. (2008) El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista de Investigación*, (Año 9 (1) junio), 13-33.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (2005) *La educación obligatoria: su sentido educativo y social*. Madrid, Morata.
- GINER DE LOS RÍOS, F. (1916) *Obras completas: Vol. VII*. Madrid, Espasa Calpe.
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Barcelona, Kairós.
- GOLEMAN, D. (2013) *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- GUILLÉN, M. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- GUILLÉN, M., LLEÓ, A. y MARCO, G.S. (2011) “Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa”, *Cuadernos de Gestión, Especial Responsabilidad Social* (11): 33-47.
- HONORÉ, C. (2008) *Elogio de la lentitud*. (Trad. J. Fibla). Barcelona, RBA. (Original en inglés, 2004).
- HONORÉ, C. (2010) *Bajo presión. Cómo educar a nuestros hijos en un mundo hiperexigente*. (Trad. J. Solé). Barcelona, RBA. (Original en inglés, 2008).
- JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, M.A. (2004). *Proyectos para educar*. Madrid, PPC.
- JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, M.A. (2011). *Cómo diseñar y desarrollar el currículo por competencias*. Madrid, PPC.



- LAKOMSKI, G. (2011) "Saber cómo aprender: liderazgo, gestión del conocimiento y el reto de crear comunidades de aprendizaje", *Educación*, (47)1: 13-30.
- Ley de Instrucción Pública de 1857.
- Ley Orgánica de Educación, de 20 de abril de 2006.
- MANJÓN, A. (1897) *Discurso de apertura del curso académico de 1897 a 1898 en la Universidad Literaria de Granada*. Granada: Imprenta y librería de D. José López Guevara.
- MARCO PERLES, G.S. (2000) "Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 5, 1-14.
- MARCO PERLES, G.S. (2008) "La confianza como clave fundamental para una dirección de personas al servicio de personas a partir de la obra de Robert Spaemann", *Cuadernos de Bioética*, 3(XIX): 495-510.
- MARCO, G.S. (2012) "Bases para la recuperación de la confianza en las organizaciones del Tercer Sector, a partir de la ética de Robert Spaemann", *Actas del XX Congreso EBEN-España*, pp. 339-359.
- OTERO, E.M. (1994) *Manuel Bartolomé Cossío. Trayectoria vital de un educador*. Madrid, CSIC y Amigos de la residencia de estudiantes.
- RUIZ, J. (1993) "Francisco Giner de los Ríos", *Perspectivas: revista de educación comparada*, 3-4(XXXIII): 808-821.
- ROUSSEAU, J.J. (1985) *Emilio*. Madrid, EDAF.
- SPAEMANN, R. (2005) Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, VIII (2/05), pp.131-148.
- TRAVÉ, G. (ed.), en J. Estepa y M. Paz (2001) *Didáctica de la economía en el bachillerato*. Madrid, Síntesis.
- ZAVALLONI, G. (2011) *La pedagogía del caracol*. (Trad. F. Massana). Barcelona: Graó (Original en italiano, 2008).

